Université de Savoie

Institut de Recherche en Gestion et en Economie

THESE POUR L'OBTENTION DU DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION

RESEAU PERSONNEL DU DIRIGEANT DE PME ET ACCES AUX RESSOURCES : LE ROLE MODERATEUR DE LA PERSONNALITE

Présentée et soutenue publiquement le 27 juin 2008 par

Mickaël GERAUDEL

JURY

Directrice de recherche :	**Madame Caroline MOTHE** Professeur à l'Université de Savoie
Co-directeur :	**Monsieur Barthélemy CHOLLET** Maître de Conférences à l'Université de Savoie
Rapporteurs :	**Monsieur Christophe BARET** Professeur à l'Université de Lyon III **Monsieur Robert PATUREL** Professeur à l'Université Sud Toulon-Var
Suffragants :	**Monsieur Gilles GUIEU** Professeur à l'Université de la Méditerranée **Madame Isabelle HUAULT** Professeur à l'Université de Paris 9-Dauphine

L'Université de Savoie n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Remerciements

Cette longue aventure de trois ans a débuté par la rencontre du Professeur Caroline Mothe. Je tiens tout particulièrement à lui exprimer ma gratitude pour l'ensemble de ce suivi de thèse. Si je devais la remercier pour une qualité, ce serait certainement pour la générosité qu'elle a manifestée à mon égard.

Mes remerciements vont également aux différents membres du jury : les Professeurs Christophe Baret et Robert Paturel qui ont accepté d'évaluer ce travail doctoral et les Professeurs Gilles Guieu et Isabelle Huault pour leur rôle de suffragant.

Je tiens à remercier Thésame, Réseau technologique pour les entreprises en mécatronique, productique et management de l'innovation. Plus précisément, je souhaite exprimer ma reconnaissance à Jean Breton ainsi que Ludovic Guizzi pour leurs aides multiples qui ont été nécessaires à la réalisation de cette recherche.

Un grand merci à Barthélémy Chollet. Au-delà de toute l'aide qu'il m'a accordée pour cette thèse, je le remercie pour son amitié. Que serait une thèse sans de telles rencontres ? Je remercie également Abderzack Boufeta pour le travail relatif à la mise en place du questionnaire en ligne. Ma pensée va naturellement vers le troisième compère *Gospiste* de l'équipe : Vincent Chauvet. Je n'oublie pas Patrice Bornard et Noël Albert, mes amis doctorants sur qui j'ai pu compter dans les bons comme dans les mauvais moments.

Cette recherche n'aurait pu aboutir sans l'encadrement et l'aide de l'ensemble des membres de l'IREGE. Je suis très fier d'avoir réalisé ma thèse dans ce laboratoire. Je remercie chacun de ses membres.

Je remercie également toutes les personnes avec qui j'ai évolué au cours de ces dernières années : le personnel annecien de l'IMUS, de l'IUT et de la bibliothèque universitaire. Un remerciement particulier à Marie-Anne Trombert, bibliothécaire, pour sa relecture active de ce document. Je n'oublie pas également mes deux lectrices de la dernière heure : Pascale et Marjorie.

Enfin, je remercie mon épouse Julie, mes parents et ma sœur Emilie pour leur soutien inconditionnel et l'affection qu'ils m'ont portée pendant toutes ces années.

SOMMAIRE

Remerciements ... 3

Introduction ... 8

Partie 1 : Le rôle de la personnalité sur le lien réseau/ressources ... 17

Chapitre 1 : Du réseau personnel aux ressources relationnelles ... 19

Section 1.1 Du capital social au réseau personnel ... 19

1.1.1. Les fondements du capital social ... 19

1.1.1.1. Les principaux clivages conceptuels ... 20

1.1.1.2. Les trois dimensions du capital social ... 27

1.1.1.3. Les limites de la notion de capital social ... 28

1.1.2. Le réseau social : concept ou méthodologie ? ... 31

1.1.2.1. Le réseau social comme concept ... 31

1.1.2.2. Le réseau social comme méthodologie ... 34

1.1.3. Le réseau personnel : pour une approche égocentrée ... 35

Section 1.2 Les ressources relationnelles ... 37

1.2.1. Une approche exploratoire des ressources relationnelles ... 38

1.2.1.1. La présentation du terrain et des conditions de réalisation de l'étude exploratoire ... 38

1.2.1.2. Les deux types de ressources identifiées ... 38

1.2.1.3. Une vision d'un réseau personnel plutôt hérité que construit ... 41

1.2.2. Les ressources relationnelles ... 44

1.2.2.1. L'acquisition d'informations stratégiques ... 44

1.2.2.2. La visibilité comme ressource ... 48

1.2.3. Concilier le réseau personnel et les ressources relationnelles : les trois principales approches du réseau personnel ... 50

1.2.3.1. La force des liens ... 51

1.2.3.2. Les trous structuraux ... 56

1.2.3.3. Les attributs des *alter* ... 61

Synthèse chapitre 1 ... 69

Chapitre 2 : La PME, la personnalité du dirigeant et son réseau personnel ... 71

Section 2.1 Les caractéristiques de la PME et la necéssaire connexion avec l'environnement ... 71

2.1.1. Les caractéristiques de la PME ... 71

2.1.1.1. Les approches traditionnelle et contingente de la PME ... 73

2.1.1.2. La PME, reflet de son dirigeant ... 76

2.1.2. Le réseau personnel comme moyen de connexion avec l'environnement de la PME ... 78
2.1.2.1. La connexion de la PME avec son environnement ... 79
2.1.2.2. Le réseau personnel comme moyen de connexion ... 80
Section 2.2 Le rôle de la personnalité du dirigeant sur l'utilisation de son réseau personnel ... 81
2.2.1. Les profils de dirigeant ... 82
2.2.1.1. Le profil entrepreneurial ... 82
2.2.1.2. Le profil selon le *leadership* ... 89
2.2.1.3. Les traits de personnalité du dirigeant ... 96
2.2.2. Le rôle modérateur de la personnalité du dirigeant sur le lien entre réseau personnel et accès aux ressources relationnelles ... 109
2.2.2.1. Les recherches portant sur le lien entre la personnalité et le réseau personnel ... 110
2.2.2.2. Une proposition de modèle de recherche ... 116
Synthèse chapitre 2 ... 119

Partie 2 : Méthodologie, mesures et résultats de la recherche ... 120

Chapitre 3 : Méthodologie, terrain et échelles de mesure ... 122
Section 3.1 La méthodologie et la mesure des concepts ... 122
3.1.1. Le terrain de la recherche et les échelles de mesure ... 122
3.1.1.1. Les échantillons ... 122
3.1.1.2. Le questionnaire informatisé en ligne ... 124
3.1.2. Les échelles de mesure ... 124
3.1.2.1. La mesure du réseau personnel ... 124
3.1.2.2. L'échelle de mesure de la personnalité du dirigeant ... 135
3.1.2.3. L'accès aux ressources relationnelles ... 137
Section 3.2 Les traitements statistiques ... 138
3.2.1. Les opérations préalables à la régression et la vérification des bonnes conditions d'utilisation ... 139
3.2.1.1. L'identification et l'élimination des *outliers* ... 139
3.2.1.2. La réduction de la multicolinéarité ... 141
3.2.2. La factorisation des items et la fiabilité des construits ... 141
3.2.2.1. L'analyse en composante principale ... 141
3.2.2.2. Le caractère factorisable des données ... 142
3.2.2.3. La cohérence de la dimension mesurée par les items ... 159
3.2.3. L'analyse de régression linéaire ... 162

3.2.3.1. Vérification des conditions d'utilisation 162
3.2.3.2. Le choix du modèle de régression 165
3.2.3.3. L'interprétation des résultats 166
3.2.4. Le processus modérateur de la variable personnalité 167
3.2.4.1. Variable médiatrice ou variable modératrice ? 167
3.2.4.2. La mesure de la modération du lien entre deux variables 168
Synthèse chapitre 3 171

Chapitre 4 : Les résultats de la recherche 173
Section 4.1 Les statistiques descriptives sur les variables de contrôle 173
4.1.1. La description de la population étudiée 173
4.1.1.1. Le sexe du répondant 173
4.1.1.2. L' ancienneté du répondant 175
4.1.1.3. Le niveau de diplôme du répondant 176
4.1.1.4. Le niveau hiérarchique des répondants 178
4.1.1.5. La fonction des répondants 179
4.1.2. Les caractéristiques des entreprises 180
4.1.2.1. La taille de l'entreprise du répondant 180
4.1.2.2. La situation géographique de l'entreprise 182
4.1.2.3. Le secteur d'activité de l'entreprise 183
Section 4.2 Les résultats des régressions hiérarchiques 186
4.2.1. Les régressions sur l'acquisition d'informations stratégiques sur les marchés 186
4.2.1.1. La vérification des conditions d'utilisation de la régression pour l'acquisition d'informations stratégiques 187
4.2.1.2. La qualité globale du modèle expliquant « l'acquisition d'informations stratégiques sur les marchés » 190
4.2.1.3. L'analyse des coefficients des variables expliquant l'acquisition d'informations stratégiques sur les marchés 192
4.2.1.4. L'analyse approfondie des effets modérateurs 197
4.2.2. Les régressions sur la visibilité de l'entreprise 203
4.2.2.1. La vérification des conditions d'utilisation de la régression pour la visibilité de l'entreprise 203
4.2.2.2. La qualité globale du modèle expliquant la visibilité de l'entreprise 207
4.2.2.3. L'analyse des coefficients des variables expliquant la visibilité de l'entreprise 208
4.2.2.4. L'analyse approfondie des effets modérateurs 213

Synthèse chapitre 4 217

Discussion et conclusion 218

Bibliographie 234

Annexes 252

Table des matières 433

Introduction

Il existe un constat récurrent sur les petites et moyennes entreprises : elles manquent de ressources. Que ce soit au niveau des ressources humaines, financières ou autres, la PME, de par sa taille, est limitée dans ses moyens d'actions. Il lui est difficile d'investir dans de nouveaux équipements, d'embaucher du personnel, de lancer d'ambitieuses campagnes de communication. Comment certaines d'entre elles peuvent-elles alors rivaliser sur la scène internationale avec les plus grandes entreprises mondiales ? D'après Julien (1996, p.1140), « plus les PME sont reliées à des réseaux informationnels riches, plus elles peuvent saisir les opportunités avant les autres tout en s'assurant d'informations essentielles pour compléter leurs ressources effectives ou potentielles ». Si l'on s'en tient à cette citation, la capacité des PME à saisir les opportunités en termes de marchés serait étroitement liée à leur capacité à se connecter aux réseaux qui les entourent.

Il peut s'agir de réseaux formels institutionnalisés, tels que les coopérations interentreprises, ou de réseaux informels, tels que les réseaux personnels (McEvily et Zaheer, 1999). En fonction du type de réseau utilisé, les retombées pour l'entreprise seront différentes. Ainsi, dans la recherche de McEvily et Zaheer (1999), par exemple, lorsque ce sont les réseaux informels des dirigeants qui sont mobilisés, la PME améliore ses capacités à analyser l'environnement et développe une compétence distinctive dans la prévention des risques environnementaux. Lorsque ce sont les réseaux institutionnels qui sont utilisés, ces derniers favorisent également cette compétence de prévention mais, en outre, aident l'entreprise à développer une compétence en management de la qualité. Les deux types de réseau procurent donc des ressources variées qui vont permettre à l'organisation d'améliorer sa performance à différents égards.

Quel type de réseau faut-il alors analyser lorsque l'on s'intéresse à la PME ? Faut-il étudier les deux familles de réseaux ensemble ou se focaliser sur l'un de ces types en particulier ? Les nombreuses recherches sur le champ de la PME s'accordent pour considérer comme élément caractéristique de ces organisations, le poids particulier d'un acteur : le dirigeant. Il est celui qui va insuffler la dynamique à toute son entreprise. Le caractère central du dirigeant dans le fonctionnement de la PME nous amène naturellement à privilégier l'analyse du réseau personnel de cet acteur plutôt que celle relative aux réseaux formalisés. Selon certains chercheurs, étudier les connexions de la PME revient simplement à s'intéresser au réseau personnel de son dirigeant (Julien, 2000 ; Comet, 2007) puisqu'il constitue le principal levier d'action pour que l'organisation puisse obtenir des informations en

provenance de l'environnement de l'entreprise (Aldrich et Zimmer, 1986). Dans cette perspective, nous nous focalisons sur le réseau personnel du dirigeant de PME afin de mettre en évidence les retombées que l'on peut en attendre.

Nous entendons ici par réseau personnel l'ensemble des individus qu'*ego* connaît personnellement (Johannisson, 1998 ; Chollet, 2005 ; Grossetti, 2005)[1]. Ces individus, nommés *alter*, peuvent être des collaborateurs, des fournisseurs, des clients, des amis, des anciens d'écoles ou d'universités, des personnes de la famille, etc. Ils sont, pour certains d'entre eux, en mesure de donner au dirigeant des ressources qui vont améliorer la performance de l'entreprise.

Toutefois, établir des relations causales entre certaines configurations de réseau, les ressources et la performance de la PME n'est pas chose aisée. En effet, l'obtention de ressources via le réseau personnel ne se traduit par forcément directement par une performance accrue. Par exemple, la détention d'une information stratégique sur un marché potentiel ne correspondra pas nécessairement, dans un bref délai, à une performance accrue de l'entreprise. Il existe donc un décalage entre l'obtention de la ressource et la valorisation de celle-ci en termes de performance.

Les logiques des recherches qui s'intéressent aux ressources d'une part, et à la performance d'autre part, ne suivent pas les mêmes objectifs. Dans le premier cas, les travaux veulent caractériser et comprendre précisément les effets concrets des différentes configurations de réseau ; dans le second cas, le but est de mettre en évidence les configurations optimales de réseau en vue d'une performance recherchée, sans une réelle nécessité de comprendre les mécanismes intermédiaires. Pourtant, une fois observée la relation entre tel type de réseau et tel type de performance, il semble judicieux d'ouvrir la « boîte noire » et de comprendre les mécanismes qui vont créer cette performance. L'explication de ces mécanismes a été réalisée soit *a priori* en proposant des modélisations théoriques des ressources issues du réseau personnel (Adler et Kwon, 2002 ; Lin, 2001), soit *a posteriori* au travers de recherches empiriques qui veulent comprendre pourquoi telle configuration est plus ou moins pertinente dans la recherche de telle performance (Burt, 1992). Depuis, quelques travaux ont tenté de mettre en évidence le rôle médiateur des ressources entre le réseau personnel et la performance en analysant plus précisément le lien réseau/ressources (Hansen, 1999 ; McEvily et Zaheer, 1999 ; Baret, Géraudel et Mothe, 2005 ; Chollet, 2005).

[1] Ce concept de réseau personnel est fortement lié aux termes de capital social et de réseau social, qui seront mis en perspective ultérieurement.

Nous nous inscrivons dans la continuité des recherches mettant en exergue les effets du réseau personnel du dirigeant de PME en termes d'accès aux ressources afin de mieux comprendre les mécanismes intermédiaires entre le réseau personnel du dirigeant et la performance de la PME.

Dans notre travail, nous parlons de ressources relationnelles pour signifier qu'elles sont obtenues par le biais du réseau personnel. En effet, le dirigeant accède aux ressources via les liens interindividuels qui l'unissent aux *alter* de son réseau. Quelles sont les ressources relationnelles qui sont censées représenter les retombées du réseau personnel du dirigeant de PME ? En associant une revue de littérature sur le sujet et quinze entretiens exploratoires, nous en avons identifié deux principales : les informations stratégiques sur les marchés et la visibilité de l'entreprise. Le dirigeant va donc bénéficier de son réseau personnel en obtenant des informations d'ordre commercial et concernant le contexte économique et social dans lequel évolue son organisation (Freeman, 1999 ; Ozgen et Baron, 2007) et une certaine visibilité de la PME, c'est-à-dire le fait qu'elle soit recommandée par autrui (Comet, 2007). Il est évident que les ressources financières et humaines sont également primordiales dans le fonctionnement de la PME, mais il semble que celles-ci soient plutôt obtenues de manière formelle par l'organisation et non par le réseau informel du dirigeant.

Dans les recherches effectuées, nous constatons le plus souvent que le lien entre le réseau personnel et les ressources relationnelles est considéré comme étant causal, telle configuration de réseau favorisant l'acquisition de telle ressource. Ces travaux ont pour objectif d'identifier les formes de réseaux qui procurent le plus de ressources pour l'individu. C'est dans cette approche que nous nous situons, même si, nous allons le voir, le but de notre contribution est de la compléter.

LE CADRE ET L'OBJET DE LA RECHERCHE

Au sein de l'importante littérature sur les réseaux sociaux, le cadre retenu pour notre recherche est celui d'une famille de travaux relativement homogène, analysant les effets d'un réseau personnel selon trois grandes dimensions : le contenu des liens interindividuels (Granovetter, 1973), la structure du réseau (Burt, 1992) et les caractéristiques des individus composant le réseau (Lin, 1995).

Les travaux de Granovetter (1973) présentent une analyse du réseau personnel des individus en fonction de la nature des liens entre ces personnes. Les liens sont dits « forts »

entre *ego* et *alter* dès lors que les individus consacrent beaucoup de temps à leur entretien, se voient fréquemment et se sentent proches les uns des autres. *A contrario*, les liens sont dits « faibles » lorsqu'ils caractérisent des relations interindividuelles où *ego* et *alter* se rencontrent peu, consacrent peu de temps à entretenir la relation et n'éprouvent pas de proximité émotionnelle particulière. De nombreux travaux ont discuté les avantages respectifs des liens forts et des liens faibles, à la suite du travail fondateur de Granovetter (1973). Dans cette recherche réalisée auprès de 300 personnes ayant récemment trouvé un emploi, il montre comment les liens faibles permettent aux individus de saisir certaines opportunités qui s'offrent à eux. Certains travaux ont confirmé ce constat, d'autres l'ont contesté, mais tous soulignent l'importance de la dimension relationnelle dans le réseau personnel.

Ce sont les travaux de Burt (1992) qui font référence, dès lors que l'on s'intéresse à la dimension structurale du réseau social. L'analyse des trous structuraux décrit la manière dont la structure d'un réseau offre des avantages à certains acteurs qui le composent (Burt, 1992). C'est l'absence de lien (trou structural) entre les *alter* du réseau personnel qui est stratégique. Les managers ayant des réseaux riches en trous structuraux sont mieux informés et contrôlent des opportunités plus lucratives (Burt, 1992). Les avantages des trous structuraux sont les suivants :

- les bénéfices en information, qui « concernent l'accès, la synchronisation et les renvois d'opportunités. Un réseau de directeurs donne accès à bien plus d'informations que ce qu'un seul individu peut obtenir » (Burt, 1995, p. 602) ;
- le contrôle social, qui permet d'administrer une situation entre deux individus pour en obtenir des informations ou tirer avantage d'une situation ;
- la diffusion d'informations permettant une certaine visibilité d'*ego*.

L'approche de Burt permet d'appréhender l'accès aux ressources en fonction de la structuration du réseau personnel de l'individu. Si l'individu possède un réseau riche en trous structuraux, alors il accèdera à de l'information et bénéficiera d'effets de recommandation (*referrals*). De nombreux travaux ultérieurs se sont focalisés sur la dimension structurale du réseau en soulignant, tantôt les aspects positifs des trous structuraux, tantôt leurs effets négatifs.

Dans l'approche de Lin (1995), les individus occupent dans la société des positions que l'on pourrait situer sur un axe vertical : il existe des individus en haut dans la hiérarchie sociale et d'autres en bas. La recherche de Lin, Ensel et Vaughn (1981) montre que, plus le statut social des contacts personnels est élevé, plus l'emploi trouvé par le biais de ces contacts

correspond à un statut social élevé. En effet, plus un individu a une position élevée et plus il bénéficie d'informations primordiales, voire de contrôle sur des opportunités d'emploi. Dans cette optique, le réseau personnel de l'individu sera enrichi dès lors qu'il traite avec des individus plus élevés que lui socialement parlant. Plus tard, Lin (1999) a montré que c'est davantage le fait de posséder des *alter* hétérogènes qui est intéressant en termes d'accès aux ressources. Autrement dit, la diversité des individus composant le réseau est synonyme d'une plus grande richesse en termes de ressources accessibles au sein de ce réseau. Sur cette dimension du réseau personnel, un certain débat persiste quant aux bénéfices que procurent les réseaux composés d'*alter* hétérogènes et ceux issus de réseaux homogènes.

Ces trois dimensions (contenu des liens, structure, caractéristiques des *alter*) ont été étudiées dans de nombreux travaux où il s'agissait de tester l'effet positif de chacune d'elles dans différents contextes. Le point commun de ces recherches, selon nous, est d'adopter une vision plutôt universaliste de ces effets de réseaux. En d'autres termes, elles attribuent à une configuration donnée de réseau personnel des retombées supposées être les mêmes quel que soit l'individu et le contexte dans lequel il évolue.

Cette vision universaliste du réseau semble incomplète dans la mesure où elle ne tient pas compte d'effets de contingence pouvant intervenir. Huault (2004) critique également cette vision des réseaux personnels en soulignant un manque de contextualisation des recherches. Dans cette perspective, quelques travaux portant sur l'analyse des retombées du réseau personnel ont tenté d'intégrer diverses variables de contingence :

- les caractéristiques des individus telles que le genre, la couleur de peau, le statut marital et le niveau hiérarchique (Burt, 1992 ; Caroll et Téo, 1996 ; Burt, Janotta et Mahoney, 1998) ;
- le contexte organisationnel (Burt, 1992)
- la culture nationale (Xiao et Tsui, 2007) ;
- le moment auquel le réseau est observé (Soda, Usai et Zaheer, 2004) ;
- la tâche à réaliser ou la ressource relationnelle escomptée (Hansen, 1999 ; Hansen, Podolny et Pfeffer, 2001).

Les effets du réseau personnel dépendent donc de plusieurs variables relativement différentes. Dans notre recherche, nous voulons contextualiser les effets du réseau personnel du dirigeant de PME sur l'obtention des ressources. Nous recherchons donc le facteur de contingence qui est le plus adapté à notre cadre d'étude. Le dirigeant étant l'acteur central de la PME, il nous semble pertinent d'étudier le rôle contingent de sa personnalité. En effet, en tant que moteur principal de l'entreprise, le dirigeant doit impulser

la dynamique et organiser le fonctionnement de la PME, ce qui dépend en grande partie de sa personnalité (Lefebvre, 1991 ; Gellatly et Irving, 2001).

L'analyse conjointe de la personnalité, des réseaux personnels et de leurs retombées, est relativement récente dans la littérature. Ainsi, depuis une dizaine d'années, les travaux montrent d'une part, les effets de la personnalité sur la composition des réseaux personnels (Burt, Janotta et Mahoney, 1998 ; Mehra, Kilduff et Brass, 2001 ; Thompson, 2005 ; Kalish et Robins, 2006) puis, d'autre part, les effets des réseaux personnels en termes d'accès aux ressources. Ces recherches, bien qu'intégrant la personnalité dans leur modélisation, ne considèrent celle-ci que comme une variable explicative du réseau personnel. Or, notre démarche consiste à connaître l'effet contingent de la personnalité sur le lien réseau/ressources pour dépasser la simple vision universaliste de ce lien.

L'*Encyclopaedia Universalis* définit la personnalité comme « l'ensemble des caractères permanents constituant l'individualité d'une personne ». La personnalité apparaît comme multidimensionnelle. Ainsi, plutôt que de n'étudier qu'une seule dimension de celle-ci, ce qui aurait pour conséquence de n'avoir qu'une vision réduite de cette notion, il nous semble plus judicieux d'appréhender la personnalité du dirigeant de PME au travers de la théorie des traits de personnalité (Digman, 1990 ; Costa et McCrae, 1992 ; Goldberg, 1993). Les traits de personnalité sont les différentes composantes de la personnalité globale de l'individu. Le modèle des *big five* permet de rendre compte de cinq grandes dimensions constitutives de la personnalité de chacun : l'extraversion, l'ouverture à l'expérience, l'instabilité émotionnelle, le caractère agréable et le caractère consciencieux. Cette représentation des traits de personnalité, au travers des dimensions des *big five*, offre :

- une vision de la personnalité élargie à plusieurs dimensions structurantes (Digman, 1990 ; Costa et McCrae, 1992 ; Goldberg, 1993) ;
- une stabilité dans le temps et une insensibilité des traits aux variations du contexte de l'action (Asendorpf et Wilpers, 1998 ; Hogan, 2004).

A l'instar des travaux relatifs à la contextualisation des effets du réseau personnel, cette approche intégrale de la personnalité, qui est en outre supposée insensible aux variations du contexte de l'individu, va nous permettre de montrer le rôle modérateur de la personnalité des dirigeants de PME sur le lien réseau/ressources. Nous avons donc deux objectifs de recherche :

- connaître le lien entre les configurations de réseau personnel du dirigeant de PME et ses retombées ;

- connaître les effets de la personnalité sur ledit lien. En d'autres termes, il s'agit d'identifier comment deux dirigeants disposant de configurations de réseau personnel identiques peuvent bénéficier de retombées différentes selon leur personnalité.

Nous atteindrons ces deux objectifs de recherche en répondant à la problématique suivante : **quel est le rôle de la personnalité du dirigeant de PME sur la relation entre le réseau personnel et les retombées effectives de ce réseau ?**

Nous exposons, ci-après, le positionnement épistémologique de la recherche puis, nos choix méthodologiques avant de terminer par la présentation du plan de la recherche.

LE DESIGN DE LA RECHERCHE

Nous défendons la thèse selon laquelle la personnalité du dirigeant de PME joue un rôle modérateur sur le lien entre le réseau personnel et les retombées dudit réseau. Pour comprendre la nature de la connaissance que nous souhaitons produire, nous précisons notre positionnement épistémologique.

Les sciences de l'organisation sont structurées par trois grands paradigmes scientifiques : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme (Perret et Seville, 2007). Nous ne souhaitons pas débattre des avantages et inconvénients inhérents à chaque paradigme. En effet, les paradigmes sont de plus en plus aménagés et rares sont les recherches qui se réclament d'une posture radicale. Nous nous positionnons dans la posture très répandue en gestion : le positivisme aménagé. L'appellation de « positivisme aménagé » (Miles et Huberman, 1991) permet d'appréhender le réseau personnel et l'entreprise comme des objets d'études ontologiquement complexes avec lesquels le chercheur va interagir. Ce positionnement propose de découvrir des relations légitimes et raisonnablement stables entre les phénomènes sociaux (Cappelletti, 2005), sans pour autant se réclamer d'un positivisme « pur ».

Ce positionnement épistémologique s'accompagne ici d'un positionnement méthodologique hypothético-déductif qui associe à certaines causes, certaines conséquences. Nous chercherons à tester des hypothèses que nous allons faire émerger dans la première partie de cette thèse. D'une part, des hypothèses sur la relation entre le réseau personnel et les ressources relationnelles ; et, d'autre part, une hypothèse principale relative aux effets des traits de personnalité sur la précédente relation entre le réseau personnel et les ressources relationnelles.

La première partie est théorique. Elle a pour but de présenter et mettre en relation les concepts abordés. Elle est composée des chapitres 1 et 2.

Le chapitre 1 nous permet empiriquement, au travers d'une analyse exploratoire, et théoriquement, au travers de l'analyse de la littérature, de présenter les deux types de ressources relationnelles que le dirigeant de PME peut obtenir via son réseau personnel : des informations stratégiques sur les marchés et de la visibilité pour son entreprise. Ce réseau peut se concevoir en termes de force des liens (la force de la relation entre *ego* et *alter*), de structure du réseau (la présence ou l'absence de trous structuraux dans le réseau d'*ego*), d'attributs des *alter* (les particularités des individus qui composent le réseau personnel d'*ego*). Les différentes configurations de réseau conditionnent l'accès à ces ressources relationnelles.

Le chapitre 2 présente le rôle clef du dirigeant dans le fonctionnement global et la dynamique de la PME. Sont introduites également les différentes façons d'appréhender le profil du dirigeant de PME. Nous choisissons de nous intéresser plus particulièrement aux traits de personnalité du dirigeant. Au travers des dimensions des *big five* (ouverture à l'expérience, caractère consciencieux, extraversion, caractère agréable, instabilité émotionnelle), nous postulons le caractère modérateur que vont avoir les traits de personnalité sur le lien entre le réseau personnel du dirigeant et les ressources relationnelles.

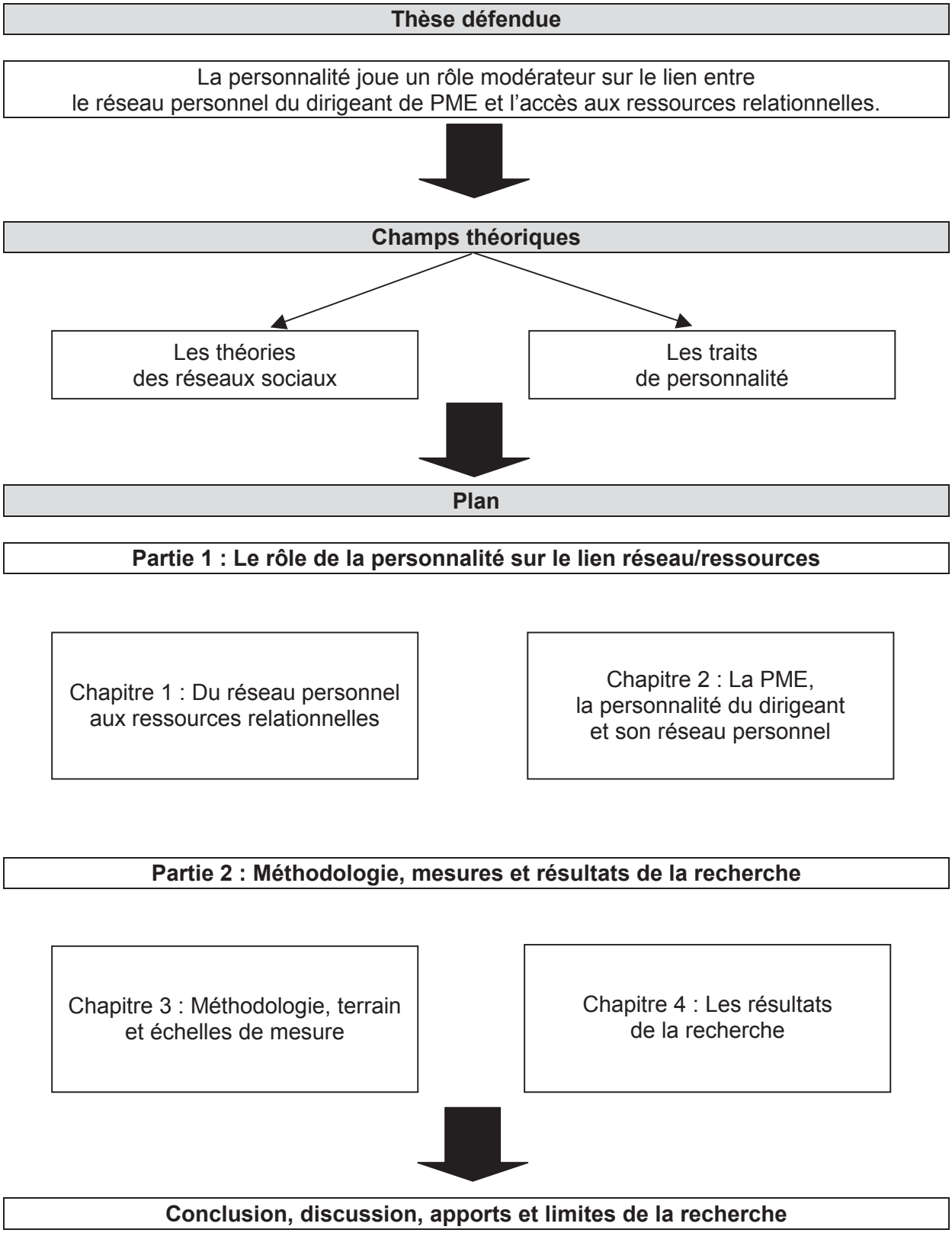
La seconde partie est empirique. Elle est composée des chapitres 3 et 4 et présente la méthodologie et les mesures, puis les résultats de la recherche.

Le chapitre 3 est consacré à la méthodologie mise en place. Nous présentons l'outil de recueil de l'information sur les réseaux (générateur de noms) et les échelles de mesure utilisées dans la recherche. Nous vérifions également la fiabilité et la pertinence des échelles créées et issues de la littérature. Enfin, nous explicitons les différents traitements statistiques effectués dans cette thèse par la méthode de l'analyse en composante principale et la méthode de la régression multiple.

Le chapitre 4 présente les résultats. Tout d'abord, à l'aide de statistiques descriptives, nous présentons l'échantillon. Il est composé de 520 dirigeants de PME. Puis, à l'aide de régressions multiples, nous présentons les résultats en fonction des deux ressources relationnelles identifiées. Nous mettons en exergue les configurations de réseau favorisant l'obtention de ressources relationnelles et les effets modérateurs des traits de personnalité sur les liens entre le réseau personnel et l'accès aux ressources relationnelles.

Pour conclure, nous discutons les résultats, présentons les apports et limites, puis ouvrons de nouvelles perspectives de recherche.

Schéma n° 1 : Thèse défendue, champs théoriques et plan de la recherche



Partie 1 : Le rôle de la personnalité sur le lien réseau/ressources

DEROULEMENT DE LA THESE

PARTIE 1 **Le rôle de la personnalité sur le lien réseau/ressources**	**CHAPITRE 1 :** Du réseau personnel aux ressources relationnelles
	CHAPITRE 2 : La PME, la personnalité du dirigeant et son réseau personnel
PARTIE 2 **Méthodologie, mesures et résultats de la recherche**	**CHAPITRE 3 :** Méthodologie, terrain et échelles de mesure
	CHAPITRE 4 : Les résultats de la recherche

CHAPITRE 1 : DU RESEAU PERSONNEL AUX RESSOURCES RELATIONNELLES

Les ressources multiples procurées par le biais du réseau personnel (Uzzi et Dunlap, 2005) expliquent l'engouement des chercheurs en sciences sociales à l'égard de ce champ de recherche. Nous présenterons plus loin, à titre d'exemple, plusieurs travaux qui traitent des ressources issues du réseau personnel de l'individu. Nous reviendrons sur les différentes terminologies afférentes au réseau personnel mobilisées dans le cadre des travaux portant sur l'analyse des réseaux sociaux : capital social, réseau social ou réseau personnel. Ces différentes notions seront présentées et mises en perspective dans la première section de ce chapitre. Puis nous expliquerons les raisons qui ont porté notre choix sur le terme de réseau personnel. Dans la seconde section, nous présenterons les deux ressources relationnelles que nous avons identifiées grâce à une étude exploratoire d'une part, et grâce à la littérature d'autre part.

SECTION 1.1 DU CAPITAL SOCIAL AU RESEAU PERSONNEL

Dans cette première section, nous présenterons trois notions : le capital social, le réseau social et le réseau personnel. Derrière cette différence de vocabulaire se cachent en fait de réelles différences de contenu et d'approches méthodologiques. Nous exposerons l'approche fondatrice du capital social notamment avec les travaux des sociologues tels que Bourdieu, Coleman ou Putnam qui se sont attachés à donner des bases théoriques nécessaires à l'émergence de ce concept. Toutefois, compte tenu de l'instabilité théorique du capital social, il semble préférable de parler de notion. Pour notre part, nous nous intéressons à la dimension réticulaire du capital social : le réseau social. Nous considérons le réseau social comme une méthodologie qui permet l'étude des réseaux individuels et groupaux. Dans ce cadre d'analyse, nous aborderons le réseau individuel et plus précisément la notion de réseau personnel qui renvoie à l'étude des réseaux égocentrés des acteurs.

1.1.1. LES FONDEMENTS DU CAPITAL SOCIAL

Le capital social est un facteur explicatif du succès des individus et des organisations dans de nombreux domaines qui intéressent les chercheurs en management (Adler et Kwon, 2002) :

- la réussite de carrière (Burt, 1992 ; Gabbay et Zuckerman, 1998 ; Podolny et Baron, 1997 ; Xiao et Tsui, 2007) ;
- la rémunération des cadres (Belliveau, O'Reilly et Wade, 1996 ; Burt, 1997) ;
- l'embauche (Granovetter, 1973, 1995 ; Lin et Dumin, 1986 ; Lin, Ensel et Vaughn, 1981) ;
- la création d'un vivier de recrues pour les entreprises (Fernandez, Castilla et Moore, 2000) ;
- la facilitation de l'échange de ressources dans le but d'innover (Gabbay et Zuckerman, 1998 ; Tsai et Ghoshal, 1998) ;
- la création de capital intellectuel (Hargadon et Sutton, 1997 ; Nahapiet et Ghoshal, 1998) ;
- la diminution du taux de rotation de la main-d'oeuvre (Krackhardt et Hanson, 1993) ;
- la facilitation de l'entrepreneuriat (Chong et Gibbons, 1997) ;
- la formation des jeunes pousses (Walker, Kogut et Shan, 1997) ;
- le renforcement des relations fournisseurs (Uzzi, 1997) ;
- les réseaux régionaux de production (Romo et Schwartz, 1995) ;
- l'apprentissage organisationnel (Kraatz, 1998).

La littérature abonde ainsi sur les bénéfices liés à la détention de capital social. Mais que revêt réellement cette notion? Quelle en est sa définition ? Quelles en sont les limites ?

1.1.1.1. Les principaux clivages conceptuels

Le capital social s'appréhende le plus souvent selon trois approches sociologiques complémentaires : la vision fonctionnaliste de Coleman, la pensée bourdieusienne du capital et de la société, et l'approche interindividuelle de Putnam.

a) La vision fonctionnaliste du capital social chez Coleman

Pour le sociologue de l'éducation Coleman (1990), le contexte social est caractérisé par l'organisation des relations entre acteurs. L'ambition de Coleman est de vouloir concilier les deux approches de l'économie et de la sociologie afin d'élaborer une théorie générale de l'action sociale. Son approche est de type individualiste méthodologique, c'est-à-dire qu'elle remet au centre du débat l'action individuelle en tant que déterminant de la structure sociale. En effet, malgré les caractéristiques du système social, les individus sont guidés par leurs propres intérêts et influencent ainsi le niveau macro social qui en résulte. La société est, en somme, l'agrégation des comportements individuels.

« Le capital social est défini par sa fonction. Ce n'est pas une seule entité, mais une variété d'entités différentes ayant deux caractéristiques en commun : il s'agit de certains aspects d'une structure sociale et elles facilitent certaines actions des individus dans la structure. Comme d'autres formes de capital, le capital social est productif, rendant possible la réalisation de certains buts qui ne pourraient être réalisés en son absence » (Coleman, 1990, p. 302-303). Cette approche est instrumentale, le capital devant « servir à quelque chose ». Tout comme le capital financier d'une entreprise, le capital social d'un individu est en mesure d'apporter des bénéfices à son détenteur. Ainsi, comprendre les mécanismes de fonctionnement de ce capital permet d'en améliorer le rendement.

En revanche, il se différencie des autres types de capital, notamment du capital économique ou financier, en ce qu'il n'existe que par l'interaction des acteurs. Les relations interindividuelles créent les conditions de la création et du développement du capital social. Pour Coleman (1990), le capital social est :

- intangible, c'est-à-dire qu'il ne peut être matériellement appréhendé comme le serait, par exemple, une machine ;
- non-divisible, c'est-à-dire qu'il ne peut être divisé entre plusieurs personnes comme le capital financier ;
- inaliénable, c'est-à-dire qu'il n'est pas possible de porter atteinte au capital social d'un individu.

En d'autres termes, le capital social, comme fruit de l'interaction individuelle, obéit à d'autres règles que celles habituellement attribuées aux différents capitaux. C'est un bien public appartenant à la structure, c'est-à-dire à l'ensemble des individus qui sont en relation avec *ego*. Coleman (1988) illustre son argumentation avec l'exemple des diamantaires juifs de New York. Ce marché est très particulier puisqu'il est régulé par la confiance existant au sein de la communauté de diamantaires. Si l'un des individus venait à trahir la confiance de l'un des membres de la communauté, il en serait exclu. C'est ainsi que s'échangent des diamants de forte valeur sans qu'il y ait besoin de formaliser par écrit les transactions réalisées. C'est la confiance entre acteurs de la communauté qui prévaut et qui évite tout comportement opportuniste puisque celui-ci serait néfaste à long terme, de par l'exclusion dont l'individu serait victime. Cet exemple illustre parfaitement les trois formes du capital social chez Coleman (1988) : les attentes et obligations réciproques des individus sur les actions des uns et des autres, la diffusion de l'information et les normes et sanctions effectives.

Pour ce qui est de la première forme du capital social correspondant aux attentes et obligations réciproques des individus, Ponthieux (2006) l'illustre de la manière suivante : « si A fait quelque chose pour B (en croyant que B lui rendra la pareille dans le futur), cela crée l'attente de A, une sorte de crédit, et l'obligation de B, qui doit se sentir redevable (sauf si B n'est pas digne de confiance, autrement dit pas honnête) » (p. 15). Le don de A est en fait un investissement puisque A pourra en user plus tard comme un retour d'ascenseur légitime. A l'inverse, B n'aura peut-être plus tendance à solliciter l'aide de A puisqu'il en devient redevable.

La deuxième forme de capital social est l'information. Elle permet à l'individu d'obtenir un avantage par rapport à autrui. Par exemple, cela peut se traduire par l'obtention d'informations sur un marché émergent ou pour une recherche d'emploi. Cette acquisition d'information est en quelque sorte un avantage concurrentiel pour *ego*.

Les normes et sanctions sont la troisième forme de capital social chez Coleman. Elles servent à éviter les comportements opportunistes des autres individus en les dissuadant de déroger aux règles. L'exemple des diamantaires de New York illustre parfaitement cette forme de capital social.

Malgré les apports théoriques de Coleman (1988 ; 1990) sur la notion de capital social, la définition qu'il en donne nous semble insuffisante. En effet, il définit ce terme uniquement par les effets qu'il produit et n'ouvre pas vraiment la « boîte noire » du capital social. Il observe néanmoins trois formes de capital social qui tentent de nous renseigner sur le contenu du capital social. En effet, les attentes de réciprocité renvoient à la dimension psychologique des acteurs, les normes et les sanctions renvoient à la dimension sociologique dans laquelle ils évoluent et la diffusion de l'information renvoie aux retombées escomptées du capital social. Bourdieu (1985) propose d'ouvrir cette « boîte noire » et d'en étudier les composantes dont le réseau.

b) Le capital et la société chez Bourdieu

Bourdieu (1985) a été l'un des premiers chercheurs français à avoir travaillé sur le capital social. Il le définit comme « l'agrégation des ressources effectives ou potentielles qui sont associées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées de connaissances mutuelles ou de reconnaissance » (p. 248). La richesse de la définition de Bourdieu réside dans le fait qu'elle considère le capital social comme un ensemble de ressources effectives mobilisables. Le « volume » du capital social d'un individu dépend de

l'étendue des liaisons du réseau qu'il peut mobiliser et du volume en capital[2] (économique, culturel ou symbolique) possédé par chacune des personnes de ce réseau (Bourdieu, 1980). En d'autres termes, le capital social d'un individu est fonction du capital social des personnes qui constituent son réseau de relations. Il existe une interdépendance entre les capitaux sociaux des individus d'un même réseau. Dès lors qu'un individu A augmente ou diminue son capital social, il augmente ou diminue mécaniquement le capital social des personnes se situant dans son réseau de relations. Ces relations entre les individus n'existent pas *ex nihilo*. Elles sont le fruit de l'histoire des individus. Ces derniers vont investir socialement dans des relations durables qu'ils espèrent profitables, ce qui exclut toutes les transactions purement opportunistes. En effet, ces investissements sociaux s'inscrivent dans une logique de confiance interindividuelle et de pérennité de la relation.

Dans l'approche de Bourdieu, il est nécessaire de considérer le capital social dans une analyse des relations de pouvoir entre les groupes. Les relations interindividuelles doivent se concevoir à l'intérieur de ces jeux de pouvoirs (Ponthieux, 2006). En effet, dans la pensée bourdieusienne, la société est composée de strates d'individus au niveau de vie différent qui vont entrer en relation les uns avec les autres en fonction de leurs intérêts propres. Cette stratification contribue largement à la reproduction sociale qui est basée sur l'idée que les classes sociales sont légitimement reproduites d'une génération sur l'autre. Bourdieu et Passeron (1970) expliquent que le système scolaire renouvelle cet ordre social en amenant les enfants des classes dominantes aux diplômes les plus prestigieux, ce qui permettra à ces derniers d'occuper des positions sociales dominantes. Sur le même principe, les individus interagissent avec des personnes qui leur sont semblables socialement parlant et échangent des ressources.

Nous pouvons établir des différences claires entre l'approche de Coleman et celle de Bourdieu. Le tableau suivant permet de synthétiser les plus importantes.

[2] Bourdieu (1980) considère plusieurs types de capital : le capital économique qui comprend l'ensemble des biens économiques ; le capital culturel qui comprend les savoirs, les biens culturels, les titres scolaires ; le capital social qui comprend l'ensemble des capitaux mobilisables du fait de ses relations sociales et le capital symbolique qui est la représentation que l'on se fait de la détention des autres capitaux par autrui.

Tableau n°1 : Les principales différences entre les approches de Coleman et Bourdieu

	Coleman	Bourdieu
Capital social	Perçu comme une ressource	Perçu comme un instrument
Société	Structure sans inégalité	Stratification et existence d'inégalités liées à l'histoire

Coleman (1988, 1990) perçoit le capital social comme une ressource alors que Bourdieu (1980) le considère plutôt comme un moyen d'obtenir des ressources. Les deux approches se complètent. En effet, le capital social n'est pas qu'une ressource en soi, mais est aussi un instrument permettant d'accéder à certaines ressources. Il existe, dans le capital social, un stock de ressources auxquelles le dirigeant peut avoir accès s'il sait mobiliser ce « réseau durable de relations » (Bourdieu, 1985). Le capital social comprend donc le réseau de l'individu ainsi que les ressources qui y sont encastrées (Granovetter, 1973).

La structure de la société importe peu dans l'approche de Coleman alors que, pour Bourdieu, c'est l'histoire de la société qui crée les inégalités entre les individus ainsi que les rapports de pouvoir interindividuels. La pensée bourdieusienne nous invite à appréhender le capital social comme un héritage de notre histoire et non pas comme une construction intentionnelle. Même si l'individu puise des ressources dans son capital social, il utilise un réseau hérité de son éducation et de son expérience (Lee et Tsang, 2001). Ainsi, il semble pertinent d'étudier les effets du capital social plutôt que d'étudier comment il se le construit. C'est cet angle de vue que nous allons avoir dans ce travail doctoral : analyser les retombées du réseau personnel du dirigeant.

c) Le capital social et les relations interindividuelles chez Putnam

Dans l'idée de tenter de dépasser les clivages sociologiques entre tenants du holisme d'une part, et tenants de l'individualisme méthodologique d'autre part, Putnam (1995) cherche à concilier ces approches en établissant une causalité directe entre les comportements individuels des citoyens américains et la situation socio-économique de ce pays.

Putnam est politologue et expert en capital social auprès de l'OCDE et de la Banque Mondiale. Il s'intéresse à l'impact des actions individuelles sur le niveau macro social. Son approche semble assez proche de celle de Coleman (1988, 1990). En effet, sa définition du capital social est basée sur la confiance interindividuelle : « caractéristiques de l'organisation sociale telles que les réseaux, les normes et la confiance qui facilitent la coordination et la coopération pour un bénéfice mutuel » (Putnam, 1995, p.65). Le capital social doit faciliter la vie des individus en réconciliant les intérêts individuels et ceux de la collectivité. Plus une

société possède un stock de capital social élevé, plus elle sera performante économiquement et socialement parlant.

Pour Putnam (1995), le capital social est lié à l'engagement civique des individus. Deux critères, identifiés grâce aux travaux de Tocqueville (1986) sur les associations et l'importance de la culture politique, lui permettent de mesurer cet engagement civique des citoyens : l'importance de la vie associative et le vote électoral. Une société très développée dans la vie civique et associative sera plus performante au niveau économique. Par exemple, dans leurs études sur la performance des institutions démocratiques italiennes, Putnam, Leonardi, Nanetti et Pavoncello (1983) et Putnam, Leonardi et Nanetti (1993) mettent en évidence l'importance du capital social dans le développement économique, politique et social des régions italiennes. Les régions où le civisme, c'est-à-dire l'importance du vote électoral et de la vie associative, est historiquement implanté (celles du Nord) sont plus performantes que les régions où l'on vote moins et où la vie associative est moins développée (celles du Sud). Le civisme et la vie associative mettent en liaison les individus qui interagissent dans un climat de confiance alors que les régions où règne le non-civisme sont propices aux climats de corruption. Les régions riches sont les plus développées civiquement parlant. Dans une perspective plus gestionnaire, nous pourrions dire que les organisations pour lesquelles la confiance favorise les échanges interindividuels sont plus performantes économiquement parlant. L'ensemble de l'entreprise serait donc gagnante.

Dans sa définition du capital social, Putnam (1995) introduit une idée de bénéfice mutuel. Le capital social est donc perçu comme un bien bénéficiant à la collectivité et non pas seulement à l'individu. Il met en avant la diminution du capital social des individus aux Etats-Unis en décrivant le déclin de la vie associative, la baisse des rencontres entre amis ou la diminution des repas de famille. Un haut niveau de capital social est nécessaire à l'échelon national pour améliorer le développement économique, diminuer la criminalité ou améliorer le système scolaire. L'objectif de ses recherches est de « traquer » les symptômes du déclin du capital social et de montrer en quoi il est intéressant pour une nation de s'en préoccuper. Il préconise certaines dispositions pour rehausser le niveau de capital social des américains. Par exemple, il pense que le travail des femmes a contribué à la baisse de la participation à la vie associative. Ainsi, il suggère aux entreprises de dégager du temps libre pour les salariés afin que ceux-ci puissent s'investir dans des clubs de sport, dans leur religion ou dans des associations culturelles et, *in fine*, puissent renouer des liens sociaux au travers d'une vie associative active.

Au-delà de cette volonté de relancer le dynamisme de la nation américaine, Putnam (2000) pose les fondements d'une théorie en distinguant deux types de capital social. Le premier est formé sur des liens affectifs (*bonding)* entre individus qui se ressemblent et est très proche de la notion de lien fort de Granovetter (1973). Le second type de capital social est formé sur la capacité des individus à construire des ponts entre personnes différentes (*bridging)* et se rapproche de la notion de liens faibles (Granovetter, 1973) ou de *brokerage* (Burt, 2004) puisqu'il permet la mise en relation de différents réseaux pour diffuser l'information. Pour compléter sa théorie, Putnam (2000) propose des échelles de mesure afin de calculer le stock de capital social d'une société.

Nous proposons de synthétiser ce que nous retenons de ces travaux afférents à notre démarche de recherche sur les retombées du capital social.

Tableau n°2 : Apports théoriques de Coleman, Bourd ieu et Putnam

	Coleman	**Bourdieu**	**Putnam**
Vision du capital social	Vision individualiste méthodologique	Vision holiste	Vision holindividualiste[3]
Apports pour notre recherche	Attente de réciprocité entre acteurs du réseau. Importance des normes et des sanctions au sein du réseau.	Le capital social est un réseau durable de relations qui contient des ressources. Ce réseau est hérité de l'histoire.	Le capital social a des retombées individuelles et collectives. Importance de la confiance dans les relations interindividuelles.

Les contours du capital social restent flous. Toutefois, les travaux de ces pères fondateurs nous permettent de poser les premières pierres de notre cadre théorique. Nous remarquons ici que le capital social possède plusieurs caractéristiques :

- il implique des attentes de réciprocité entre les acteurs (Coleman, 1990) ;
- il est hérité de l'histoire de l'individu mais peut évoluer dans le temps (Bourdieu, 1985) ;
- il se crée par l'interaction entre individus (Putnam, 1995).

[3] L'holindividualisme est un courant qui se revendique à la fois du holisme et de l'individualisme méthodologique, c'est-à-dire qu'il cherche à concilier les effets de la structure et ceux des individus. Même s'il semble séduisant *a priori*, ce positionnement est difficilement tenable puisque les hypothèses à la base des deux courants sont contradictoires.

Après avoir présenté les travaux fondateurs relatifs au capital social et identifié des caractéristiques clefs de cette notion, nous souhaitons étudier une taxonomie qui caractérise, au travers de trois dimensions, le capital social.

1.1.1.2. Les trois dimensions du capital social

Nahapiet et Ghoshal (1998) et Tsaï et Ghoshal (1998) proposent de décomposer le capital social selon trois dimensions : structurale, cognitive et relationnelle (cf. tableau n° 3). Cette typologie sera reprise plus tard par Inkpen et Tsang (2005) qui l'appliqueront à différentes configurations organisationnelles (comme le district) mais aussi par De Carolis et Saparito (2006) qui proposeront un cadre théorique pour appréhender les opportunités entrepreneuriales issues du capital social.

Tableau n° 3 : Les dimensions du capital social

	La dimension structurale	La dimension cognitive	La dimension relationnelle
Caractéristiques	Les liens du réseau La configuration du réseau La stabilité du réseau La transférabilité du réseau	Le langage et les codes partagés Les récits partagés La culture partagée Les buts partagés	La confiance Les normes Les obligations L'identification

Source : D'après Nahapiet et Ghoshal (1998, p. 251) et Inkpen et Tsang (2005).

La dimension structurale porte sur l'architecture du réseau, c'est-à-dire sur sa construction et sur son évolution. La dimension cognitive appréhende le capital social selon une approche basée sur la culture et les langages ou codes partagés par les individus du réseau. Enfin, la dimension relationnelle concerne le contexte social qui régit les relations des individus entre eux.

L'étude des dimensions structurale et relationnelle du capital social se réalise le plus souvent par des mesures sociométriques du réseau. Autrement dit, on cherche à connaître l'ossature et les caractéristiques des relations en son sein. Nous précisons ici que le capital social est plus large que la simple notion de réseau social qui sera étudiée un peu plus loin (partie 1.1.2). Le réseau est une partie intégrante du capital social. Mercklé (2004, p. 59) définit le capital social « comme le produit de la taille du réseau personnel, du volume des ressources contenues dans ce réseau (c'est-à-dire de l'information et des différentes espèces de capital détenues par les agents avec lesquels des relations sont entretenues) et des chances d'accès à ces ressources ».

Capital social = Taille réseau personnel X volume ressources du réseau X chances d'accès aux ressources

Si le réseau (taille et volume des ressources) ne dépend pas de l'acteur comme le dit Bourdieu (1985), la manière dont *ego* va mobiliser son réseau personnel est extrêmement importante. A taille de réseau et volume de ressources égaux, ce sont donc les chances d'accès aux ressources qui feront la différence sur le montant de capital social obtenu. Que ce sont ces chances d'accès aux ressources ? A notre avis, les capacités de l'acteur à bien utiliser son réseau d'une part, et à bien être perçu par les *alter* d'autre part, représentent les chances d'accès aux resources et sont des leviers très importants pour l'augmentation du montant de capital social. Nous reviendrons sur ces points dans le chapitre 2 lorsque nous aborderons l'importance du rôle de la personnalité du dirigeant de PME dans l'utilisation de son réseau personnel et également l'importance du rôle des *alter* dans l'obtention des ressources.

1.1.1.3. Les limites de la notion de capital social

La notion de capital social connaît certaines limites. Une première porte sur la terminologie même de capital social. Est-ce vraiment un capital au sens économique du terme ? Une deuxième est relative à la formation de ce capital. Enfin, une troisième limite renvoie au caractère public ou privé du capital social.

a) Une première limite relative à la terminologie de capital social

Le capital social est-il réellement un capital ? En d'autres termes, est-il comparable à un autre type de capital ? Tout d'abord, définissons simplement la notion de capital. Le dictionnaire[4] nous propose : « somme de richesses produisant d'autres richesses ». Selon Bourdieu (1980), le capital peut prendre les trois formes suivantes :

- économique : il renvoie au patrimoine et aux revenus ;
- culturel : il renvoie aux diplômes et aux ressources culturelles dont dispose l'individu ;
- social : il renvoie aux relations personnelles qu'un individu peut mobiliser à un moment donné s'il en a besoin.

[4] Dictionnaire Hachette, édition 2006.

Les capitaux économique et culturel sont le fruit d'une intention de les constituer, ils sont la résultante des investissements passés, ce qui n'est pas le cas du capital social. Ce dernier est « hérité », c'est-à-dire issu de l'histoire des acteurs (Bourdieu, 1980). Dans leurs réseaux de relations, ces acteurs connaissent des individus pour lesquels les liens interindividuels se sont noués de manière non-intentionnelle. C'est le cas, par exemple, de la famille ou des voisins. On ne choisit pas sa famille, on en hérite. Ce qui paraît moins évident, c'est la dimension héritée de l'ensemble des relations entre *ego* et ses *alter*. Pourtant, la reproduction sociale favorise le cloisonnement des relations entre individus de la même strate sociale pour, *in fine*, engendrer un processus d'héritage des relations sociales. Ainsi, le capital social n'obéit pas nécessairement à la logique d'intentionnalité de construction du réseau mais est fortement lié à l'éducation et à l'expérience des individus (Lee et Tsang, 2001).Toutefois, dans certains cas ou professions, il existe une logique de constitution de réseaux qui obéit à une intention précise de « rentabilité » de la relation. Par exemple, un consultant va étoffer son réseau informel afin d'obtenir des informations pertinentes dans le cadre de son activité. Certains auteurs, comme Adler et Kwon (2002) ou Lin (2001), voient dans le capital social un réel investissement dans des relations sociales. Ces relations sont censées être « rentables » dans le temps et produiront des contreparties intéressantes pour l'individu. En outre, le capital social est un attribut de la structure sociale, c'est-à-dire que tous les individus peuvent en bénéficier (Coleman, 1988). Comme nous l'avons dit précédemment, il n'est pas divisible puisqu'il est la propriété de chacun. Cela le distingue, sur un point supplémentaire, du capital économique.

En conclusion, le terme de « capital », pour désigner le capital social, semble discutable. En effet, l'individu ne va pas chercher à maximiser un montant de capital social d'une part, et la majorité de ses relations sont héritées de son histoire d'autre part. Ainsi, le terme de « capital » souffre d'une première limite relative à sa terminologie. Une deuxième limite est relative à la capacité de l'individu à se créer ce capital.

b) Une deuxième limite relative à la formation du capital social

La deuxième limite réside dans la compréhension de la formation du capital social au niveau individuel puis au niveau de la société ou d'un groupe. Comment crée-t-on du capital social, et comment un capital social individuel bénéficie-t-il à un niveau collectif ? « Elle pose à la fois le problème des déterminants des perceptions et des pratiques des individus et celui de l'agrégation de ces perceptions et pratiques au niveau des groupes ou des sociétés » (Ponthieux, 2006, p.103). Il est effectivement difficile d'articuler les niveaux microsociologique et macrosociologique pour établir des fondements à la formation du capital social. Les questions posées sont en fait celles-ci : est-ce possible d'articuler ces

deux niveaux d'analyse ? Si oui, comment ? Putnam tente de résoudre ce problème en posant plusieurs hypothèses :

- les comportements individuels suivent une mécanique de calcul ;
- les contacts sociaux sont le fruit du hasard ;
- les structures sociales sont données.

« Ce n'est qu'au prix d'un tel réductionnisme que les réseaux, les normes et la confiance peuvent être conceptualisés comme un capital social qui déterminerait les performances économiques, démocratiques et sociales des pays ainsi que le bien être des individus » (Ponthieux, 2006, pp. 103-104). L'explication de la formation du capital social n'est donc possible que dans la mesure où certaines hypothèses restrictives sont posées.

En somme, même si nous remarquons un lien entre le capital social individuel et le capital social d'un groupe, nous ne savons pas réellement comment il est possible de créer, à un niveau micro, du capital social qui va avoir un effet au niveau macro. Cette limite va de pair avec la troisième relative au caractère public ou privé du capital social.

c) Une troisième limite relative au caractère public ou privé du capital social

Deux modèles émergent dans la littérature. Le capital social est considéré comme (Leana et Van Buren, 1999) :

- un bien privé possédé par les individus (Belliveau et al., 1996 ; Burt, 1997 ; Useem et Karabel, 1986). Il sert aux intérêts personnels, par exemple à l'avancement des carrières ;
- ou comme un bien public (Bourdieu, 1985 ; Coleman, 1988 ; Putnam, 1993). Dans ce cas, il bénéficie à l'ensemble des membres d'un groupe. Par exemple, les membres d'une organisation peuvent puiser à l'intérieur des ressources provenant des réseaux personnels d'autres individus sans avoir nécessairement participé au développement de ces relations (Kostova et Roth, 2003).

Nous retrouvons le débat relatif à l'articulation des niveaux d'analyse microsociologique et macrosociologique. Le capital social doit-il être considéré comme un bien privé, c'est-à-dire utile à un individu, ou public, c'est-à-dire utile à la collectivité ? La conciliation des deux approches semble être un système aporétique, théoriquement impossible mais, dans les faits, bien observable. Par exemple, la recherche d'avancement de carrière réalisée par *ego* dans un cadre instrumental et personnel peut s'avérer être bénéfique à l'ensemble des membres d'un groupe si ces derniers profitent de l'avancement d'*ego* pour obtenir des ressources qu'ils ne pouvaient obtenir précédemment.

Pour notre part, nous considérons le capital social comme un bien à la fois privé et public (Méda, 2002). En effet, nous nous concentrons sur les retombées du réseau personnel du dirigeant de PME, celles-ci bénéficiant à toute son entreprise.

Nous avons mis en évidence, dans la littérature sur le capital social, l'importance de la dimension réticulaire de cette notion : le fait de mobiliser une personne de son réseau permet l'éventuel accès à différentes ressources (exemple : promotion sociale, acquisition d'informations stratégiques, …). C'est cet aspect du capital social qui retient notre attention dans la perspective d'en comprendre les retombées. Cependant, ce « réseau social », comme dimension réticulaire du capital social, est-il réellement un concept bien défini ou plutôt une méthodologie favorisant la compréhension de la notion de capital social ?

1.1.2. LE RESEAU SOCIAL : CONCEPT OU METHODOLOGIE ?

La notion de capital social, bien que riche grâce à l'apport des sociologues notamment, nous semble peu appropriée pour analyser les actions individuelles des acteurs en termes d'utilisation du réseau. Nous proposons d'étudier la notion de réseau social et de comprendre le sens de cette terminologie. Est-ce une autre approche, plus précise que celle du capital social, pour comprendre les relations interindividuelles ou est-ce simplement une méthodologie permettant de mesurer les réseaux des individus ? Nous donnerons les principales définitions du réseau social. Puis, nous en évoquerons les principaux apports avant d'expliquer pourquoi nous pensons que la terminologie de réseau social paraît davantage désigner une méthodologie plutôt qu'une théorie. Ceci nous permettra d'introduire le réseau personnel, le concept que nous allons mobiliser dans cette thèse.

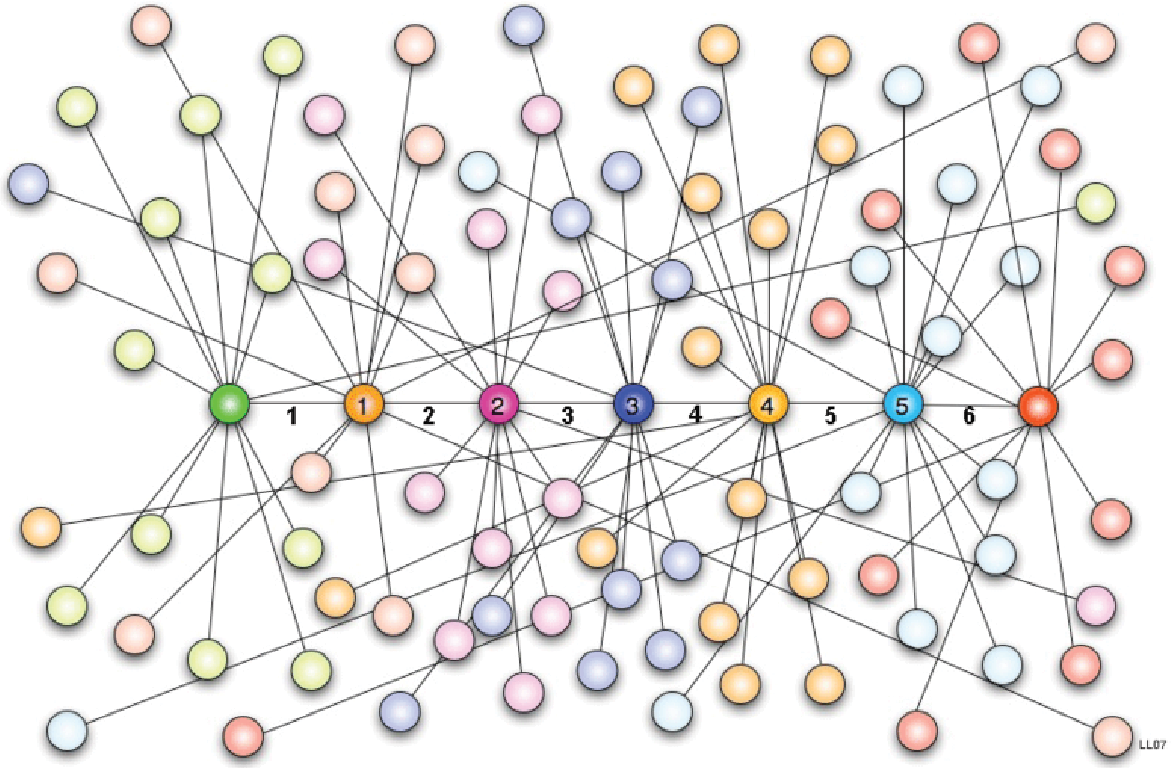
1.1.2.1. Le réseau social comme concept

La terminologie de réseau social est relativement récente. Mercklé (2004) rapporte que la notion de réseau social est pour la première fois citée en 1954 par Barnes. Cet auteur analyse les relations sociales des membres d'une communauté située sur une île norvégienne. L'île comprend 4600 habitants qui peuvent tous être reliés les uns aux autres par une chaîne d'interconnaissances de quatre individus au maximum. Barnes (1954) remarque que ces relations se superposent à trois niveaux : politique, industriel et social. En d'autres termes, les relations politiques et industrielles sont sous-tendues par les relations sociales qui existent entre les individus.

Gulati (1998) défend la même idée et explique que la formalisation des réseaux organisationnels ne peut se comprendre qu'au travers de l'étude des réseaux sociaux qui sous-tendent ces réseaux organisationnels. Pour Ferrary et Pesqueux (2004, p. 163) : « la notion de réseau social est souvent rapprochée intuitivement de la notion de communauté au sens où le réseau apparaît comme un ensemble d'individus unis par des relations sociales fréquentes qui les constituent en communautés ». Les auteurs comparent le réseau social à un réseau communautaire où les membres interagissent fréquemment les uns avec les autres. L'idée de communauté renvoie à des règles et à des normes communautaires telles que décrites par les auteurs sur le capital social. Les relations interindividuelles s'inscrivent dans un contexte social d'échanges qui possède son propre fonctionnement basé sur les normes partagées par les membres de la communauté.

L'expérience de Milgram (1967) va particulièrement marquer l'histoire des réseaux sociaux. Dans la continuité des travaux de Barnes (1954), il va évaluer la longueur des chaînes de relations entre les individus aux Etats-Unis. Il cherche à connaître quel est le nombre de personnes intermédiaires nécessaires à la mise en relation de deux personnes qui ne se connaissent pas. Milgram (1967) conclut que, dans une société de masse, pratiquement tous les individus sont reliés et qu'il faut en moyenne 5,2 personnes pour connecter deux personnes. Cette expérience marque le début du développement de l'analyse des réseaux sociaux, chaque individu possédant un réseau de relations qui peut lui permettre de rentrer en contact avec d'autres personnes. Ces dernières sont en mesure de procurer des ressources intéressantes pour *ego*. C'est la métaphore du petit monde (*Small World*) à laquelle on a associé le concept de « six degrés de séparation » (cf. schéma n° 2), c'est-à-dire le fait qu'il est possible de relier deux citoyens américains en une chaîne de six personnes en moyenne. Ces six personnes sont appelées « connecteurs ». Ces derniers ont une connectivité, c'est-à-dire une capacité de mise en contact des individus entre eux, supérieure à la moyenne (Milgram, 1967).

Schéma n°2 : Représentation des six degrés de sépa ration



Source : http://fr.wikipedia.org/wiki/Image:Six_degrees_of_separation_01.png Image appartenant au domaine public.

Comme le suggère le schéma n° 2, le réseau social e st vu ici comme une immense communauté qui relie les individus les uns aux autres. Néanmoins, pour pondérer ce propos, nous précisons tout de même que cette idée des « six degrés de séparation » repose sur l'hypothèse fragile que chacun des individus de la chaîne connaisse l'*alter* pertinent qui permettra d'arriver à connecter les deux individus de départ. Or, les individus ont une connaissance limitée de l'ensemble des possibilités d'interconnexion des *alter* entre eux. En d'autres termes, s'il est possible théoriquement d'optimiser le nombre de maillons d'une chaîne nécessaire à la connexion de deux individus entre eux, concrètement, c'est la pertinence du choix des individus dans la connexion réalisée par les *alter* qui permet l'aboutissement de la liaison entre les deux individus de départ. A présent, nous proposons d'étudier l'aspect méthodologique du réseau social afin de pouvoir répondre à notre question : est-ce un concept ou une méthodologie ?

1.1.2.2. Le réseau social comme méthodologie

Selon Mercklé (2004), la sociologie des réseaux sociaux est « un ensemble de méthodes, de concepts, de théories, de modèles et d'enquêtes, mis en œuvre en sociologie comme dans d'autres disciplines des sciences sociales (anthropologie, psychologie sociale, économie…), qui consistent à prendre pour objets d'étude, non pas les attributs des individus (leur âge, leur profession, etc.), mais les relations entre les individus et les régularités qu'elles présentent, pour les décrire, rendre compte de leurs formations et de leurs transformations, analyser leurs effets sur les comportements individuels » (p. 3). Le réseau social se définit donc par rapport à son objet d'étude : les relations interindividuelles.

La réponse à la question relative au caractère conceptuel ou méthodologique du réseau social est donc peu évidente. Le réseau social renvoie à un ensemble théorique et méthodologique d'une part, mais propose également des analyses qui donnent vie à des concepts, d'autre part. Deux types d'analyses des réseaux sociaux peuvent être distinguées (Lazega, 1998) : les analyses relatives aux réseaux complets et celles relatives aux réseaux personnels. Les réseaux dits complets sont des groupes aux contours *a priori* bien définis, comme une entreprise ou une classe d'écoliers. Cependant, se pose la question de savoir si un groupe est réellement délimité dans l'espace ou autrement. Il faut, en fait, poser une hypothèse de présence ou d'absence de frontières pour un groupe donné. On peut considérer qu'un groupe est fermé et qu'il a des frontières bien établies. On étudie les échanges interindividuels situés dans le cadre de cet espace clos. A l'inverse, on peut considérer, comme Milgram (1967), que le groupe ou la société n'a pas de frontières. En effet, deux individus peuvent appartenir à un même groupe (un lycée par exemple), ne pas être liés à l'intérieur de ce groupe mais à l'extérieur (appartenance à la même équipe de football). La seconde approche paraît plus adéquate à notre recherche même s'il semble difficile d'appréhender tous les connexions possibles d'un individu avec son environnement.

En fait, l'utilisation de l'analyse des réseaux complets est fonction de l'objectif de la recherche. Il peut être pertinent d'analyser un réseau complet d'individus pour comprendre, par exemple, comment telle association de directeurs permet l'échange d'informations entre eux. Un dirigeant de PME que nous avons rencontré lors d'un colloque nous expliquait qu'il obtenait beaucoup d'informations et bénéficiait d'une certaine notoriété grâce à la franc-maçonnerie. L'étude d'un réseau complet tel que la franc-maçonnerie permettrait d'observer les ressources qu'il est possible d'obtenir via cette organisation. En parallèle de l'analyse des réseaux complets, s'est développée l'analyse des réseaux personnels qui s'intéresse non

pas aux ressources d'un réseau fermé mais à l'ensemble des ressources qu'un individu peut obtenir grâce à ses contacts.

1.1.3. LE RESEAU PERSONNEL : POUR UNE APPROCHE EGOCENTREE

Notre question de recherche porte sur les effets du réseau du dirigeant de PME. Est-il pertinent de restreindre les personnes composant son réseau aux individus travaillant dans l'entreprise, avec l'entreprise, aux cercles intimes de la famille ou aux amis ? Délimiter le réseau d'un acteur comme le dirigeant est très difficile. En effet, le dirigeant de PME rentre en contact avec de multiples individus appartenant à différentes sphères économiques et sociales (institutions, amis, famille, syndicats…). Il paraît donc plus avisé de raisonner en termes de réseau personnel et non de réseau complet. Autrement dit, il semble plus pertinent d'étudier l'ensemble des relations que le dirigeant peut entretenir avec les *alter* de son réseau sans se préoccuper de délimiter ce réseau : c'est l'analyse du réseau personnel. Mais qu'est-ce que le réseau personnel ?

Moreno (1934) n'utilise pas à proprement parler le terme de réseau personnel mais considère l'individu comme un « atome social ». Tout comme l'atome physique dont on ne voit pas les contours physiques à l'œil nu, l'atome social doit se laisser découvrir par le sociologue. Ces atomes sociaux sont des « réseaux authentiques, doués de vie et d'énergie réelle, qui circulent autour de chaque individu, s'entrecroisent et épousent des milliers de formes différentes, en étendue, en composition, en durée » (Moreno, 1934, p. 203). Le réseau est vu comme ouvert et dynamique avec l'extérieur, c'est-à-dire qu'il existe des interactions avec le reste du monde. Il n'est pas délimité par un groupe, un cadre institutionnel ou autre. **Ici, nous entendons le réseau personnel comme étant l'ensemble des individus qu'*ego* connaît personnellement (Johannisson, 1998 ; Chollet, 2005 ; Grossetti, 2005).** Le réseau personnel étant l'ensemble des relations personnelles de l'individu, il n'est en rien exclusif. Il peut comprendre la famille, les amis, les collègues de travail quel que soit leur niveau hiérarchique, les fournisseurs, les clients, les relations dans les institutions publiques ou privées, les relations très anciennes comme les très récentes, fréquentes et non fréquentes.

Degenne et Forsé (2004) décrivent le réseau personnel grâce à l'étoile et la zone. L'étoile est l'ensemble des individus avec qui *ego* a des relations. L'étoile permet de savoir quels sont les contacts d'*ego* mais ne permet pas de savoir si les individus du réseau personnel d'*ego* ont des relations entre eux. Dans le cas où l'on connaît l'existence de relations entre les individus du réseau personnel, on parle de zone. C'est l'analyse de la zone du réseau

personnel qui est la plus complète et la plus pertinente pour en comprendre le fonctionnement puisqu'elle permet de mettre en exergue les interrelations existantes mais aussi de les qualifier : fréquence des rencontres, proximité émotionnelle entre les individus, etc.

Mercklé (2004) présente les avantages et inconvénients de l'approche par les réseaux personnels (cf. tableau n°4).

Tableau n°4 : Les avantages et inconvénients
de l'approche par les réseaux personnels

Avantages	Inconvénients
Meilleure restitution de la dimension cognitive et individuelle des comportements relationnels que l'approche par les réseaux complets.	Obtention de données structurales frustres (volume, fréquence…) Ne tient compte que des relations directes et passe outre les relations indirectes avec d'autres individus situés en dehors du réseau personnel d'*ego*.
Possibilité d'inférence statistique qui permet d'étendre les résultats d'un échantillon à une population dont il est représentatif. Ce qui est interdit dans les approches par les réseaux complets.	Perception unilatérale de la relation et biais de perception.

Source : d'après Mercklé (2004, pp. 35-37)

Préalablement à la présentation du premier avantage de l'approche par les réseaux personnels, il est utile de rappeler que l'approche par les réseaux complets étudie les groupes de manière cloisonnée en passant outre toutes les relations que les individus de ce groupe peuvent entretenir avec l'extérieur. L'approche égocentrée, ou par les réseaux personnels, ne délimite pas physiquement le réseau mais procède par échantillonnage du réseau perçu par l'individu interrogé. Il y a une meilleure restitution de la dimension cognitive de l'acteur qui interagit avec plusieurs groupes d'individus, eux-mêmes en interaction avec d'autres groupes.

En outre, l'échantillonnage réalisé dans le cas de l'approche égocentrée autorise les inférences statistiques afin de généraliser les résultats. Ceci n'est pas possible dans le cas de l'étude des réseaux complets où l'analyse est restreinte à l'observation d'un cas très spécifique qui n'a pas de sens lorsqu'il est généralisé. C'est le deuxième avantage de l'analyse du réseau personnnel.

En revanche, cette analyse comporte deux inconvénients. Le premier réside dans l'absence d'observations des relations indirectes. L'analyse égocentrée se focalise sur l'ensemble des relations directes d'*ego* mais ne tient pas compte des potentielles relations dites indirectes. Par exemple, un *alter* A fait bénéficier *ego* d'une information stratégique pour ce dernier. Nous pourrions penser que A est un individu stratégique pour *ego*. Or, il s'avère que, dans ce cas, c'est en fait B, le voisin de bureau de A, qui a obtenu l'information. Il n'est pas possible techniquement de mettre en évidence cet effet indirect par l'analyse égocentrée.

Le deuxième inconvénient est d'ordre méthodologique. Seul le répondant qualifie la relation qui l'unit avec ses *alter*. Le biais de perception peut donc être fort.

Compte tenu de notre objet d'étude et de notre question de recherche, l'analyse égocentrée s'avère la plus pertinente. En effet, pour appréhender le réseau du dirigeant de PME, il est nécessaire d'étudier l'ensemble des relations que lui-même qualifiera d'importantes (dimension cognitive) pour obtenir les ressources nécessaires à la performance de son entreprise. Cela n'est possible qu'avec l'étude du réseau personnel qui tient compte de l'ensemble des individus qu'*ego* connaît personnellement.

La section suivante propose d'étudier les ressources qu'il est possible d'obtenir via le réseau personnel. Suite à une étude exploratoire, deux types de ressources dites « relationnelles » s'avèrent pertinentes pour les dirigeants de PME : l'acquisition d'informations stratégiques et la visibilité de l'entreprise.

SECTION 1.2 LES RESSOURCES RELATIONNELLES

Afin de connaître concrètement quelles peuvent être les ressources des réseaux personnels de dirigeants, nous avons réalisé une étude exploratoire auprès de 15 dirigeants de PME du secteur industriel. Le premier point présentera cette recherche. Les ressources pertinentes identifiées ont un caractère informationnel. Dans un deuxième temps, nous approfondirons théoriquement ces ressources relationnelles ayant émergé des entretiens exploratoires. Enfin, nous étudierons plus en profondeur une famille de travaux homogènes qui présente, de manière cohérente, trois dimensions du réseau personnel. Cette présentation nous permettra de poser les premières hypothèses de notre recherche.

1.2.1. UNE APPROCHE EXPLORATOIRE DES RESSOURCES RELATIONNELLES

Dans une première partie, nous présentons le terrain de l'étude exploratoire puis les ressources relationnelles identifiées lors de ces entretiens. Dans une seconde partie, nous cherchons à vérifier le caractère hérité du réseau personnel des dirigeants de PME, c'est-à-dire l'idée selon laquelle le réseau est un héritage de l'histoire de l'individu (Bourdieu, 1980).

1.2.1.1. La présentation du terrain et des conditions de réalisation de l'étude exploratoire

Nous avons réalisé une étude exploratoire auprès de 15 directeurs généraux de PME industrielles (moins de 250 salariés) dans différents secteurs (sous-traitance mécanique, aéronautique, robotique et remontées mécaniques) durant l'été 2006. Les entretiens semi-directifs ont été réalisés en face à face avec les dirigeants et ont duré entre 45 et 90 minutes. Chacun des entretiens a été enregistré puis analysé en termes de contenu via le logiciel Sphinx Lexica. Pour des raisons de confidentialité, nous ne mentionnerons pas les noms des entreprises. En effet, c'est à cette condition que nous avons pu interroger les dirigeants de ces PME.

L'objectif de cette étude exploratoire est double : identifier quelles sont les ressources attendues dans la mobilisation des réseaux personnels des dirigeants et vérifier d'où vient ce réseau personnel. Autrement dit, est-il issu de l'histoire de l'individu (Bourdieu, 1980 ; Lee et Tsang, 2001) comme nous le prétendons ou est-ce le fruit d'une construction intentionnelle de la part de l'individu (Lin, 1995 ; Uzzi et Dunlap, 2005) ? En effet, si le réseau est construit alors il faudra porter notre attention sur la capacité de l'acteur à se forger un réseau. En revanche, si le réseau est hérité, alors il faudra davantage se focaliser sur ses effets.

1.2.1.2. Les deux types de ressources identifiées

Le premier objectif des entretiens exploratoires est de connaître les ressources pertinentes qu'un dirigeant d'entreprise peut obtenir via son réseau personnel. Dans cette optique, chaque entretien a été retranscrit intégralement (cf. annexe 10) et a fait l'objet de lectures attentives afin de relever puis de classer les différentes ressources issues du réseau personnel évoquées par les dirigeants de PME (Miles et Huberman, 1991). Le tableau n° 5 récapitule les ressources identifiées lors de ces entretiens exploratoires.

Tableau n°5 : Récapitulatif des ressources relationnelles issues du réseau personnel des dirigeants de PME

n° Entretien	Ressources et exemples illustratifs
1	▪ informations marchés : pour la recherche d'un fournisseur ▪ résolution de problème : comment régler le problème des 35 heures ? ▪ visibilité : pour être recommandé auprès d'un client
2	▪ informations marchés : lors de salons, informations sur les éventuels clients ▪ visibilité : un client recommande l'entreprise à d'autres clients potentiels ▪ visibilité : téléphoner de la part d'un ami pour démarcher un client
3	▪ informations marchés : via le réseau du syndicat Centre Jeune Dirigeant (CJD), achat d'entreprise ▪ recrutement : via le CJD, recrutement d'un comptable
5	▪ visibilité : aide pour avoir des subventions car entreprise travaillant avec du personnel handicapé
6	▪ informations marchés : téléphone aux anciens de son école pour obtenir un renseignement dont il a besoin ▪ recrutement : recruter quelqu'un de compétent techniquement
7	▪ informations marchés : sur clients, collègues, compétiteurs… ▪ visibilité : se faire présenter auprès d'un éventuel client important
8	▪ informations marchés : ses anciens collègues et amis des Arts et Métiers peuvent lui donner des informations pour être bien positionné en termes de prix ▪ résolution de problèmes : sollicitation des anciens ou des professeurs des Arts et Métiers pour des problèmes techniques pointus ▪ visibilité : si son entreprise est compétitive, ses anciens collègues et amis des Arts et Métiers favoriseront son dossier pour qu'il décroche le contrat
9	▪ informations marchés : informations concernant les besoins d'autres entreprises/futurs clients
10	▪ informations marchés : remontée d'informations au sujet de certains marchés ▪ informations marchés : essayer de se regrouper avec des entreprises en amont pour répondre globalement à des offres ponctuelles ▪ recrutement : échanges de CV entre patrons pour des postes à responsabilités
11	▪ informations marchés : demander à une personne de lui trouver un certain type de machines en occasion ; obtenir des conseils pour faire payer un client qui ne peut plus a priori payer ▪ visibilité : bénéficie du bouche à oreille liée à la compétence de son entreprise
13	▪ informations marchés : pour se renseigner sur différents sujets ▪ visibilité : bonne relation avec les banquiers qui permet de négocier des choses très intéressantes (faire mettre les banquiers ensemble pour financer un gros projet par exemple) ▪ recrutement : pour recruter des collaborateurs de haut niveau ; pour retrouver un emploi
14	▪ informations marchés : savoir où acheter un produit en toute confiance ▪ visibilité : avoir plus vite un RDV dans une institution du type CTDEC si vous connaissez quelqu'un qui travaille au sein de cette institution ▪ résolution de problème : connaître quelqu'un au CTDEC qui peut traiter votre demande très technique
15	▪ visibilité : bouche à oreille entre entreprises dans le but de ramener des clients ▪ recrutement : pour trouver quelqu'un de sérieux

Les entretiens ont permis d'identifier quatre ressources obtenues via les réseaux personnels des dirigeants de PME :

- les informations stratégiques sur les marchés : il s'agit d'informations relatives au marché et à l'environnement qui s'avèrent essentielles pour le fonctionnement de

l'entreprise. « *Il y a beaucoup d'échanges d'informations liées au secteur où vous travaillez, aux clients que vous avez*… » (Entretien n° 7). « *Mais pour avoir des infos c'est toujours plus pratique quand on fait le devis d'avoir plus ou moins d'infos sur les pièces à faire et sur les prix aussi. Ces infos là quand vous ne connaissez pas la personne, il n'est pas enclin à vous les donner, quand vous la connaissez bien, c'est tout de suite plus facile* » (Entretien n° 8) ;

- la visibilité de l'entreprise : il s'agit de recommandations émanant des *alter* du réseau personnel du dirigeant. Ici, ce sont des informations qui circulent dans l'environnement au sujet de la PME. Burt (1992) parle de *referrals*, c'est-à-dire d'effets de recommandations mais aussi de *gossip*, c'est-à-dire d'effets de réputation au sujet d'un individu ou d'une organisation (Burt, 2005). « *En fait, on voit que c'est beaucoup informel. En plus, il y a des interconnexions de réseaux. A un moment on va téléphoner à untel, bah attends moi je connais quelqu'un, si tu veux je l'appelle et puis s'il est intéressé il te rappellera* » (Entretien n° 1) ;
- la résolution de problèmes : il s'agit des compétences spécifiques des *alter* dans un domaine d'expertise précis qui permettent de résoudre un problème. « *Je sais que quand on a eu besoin d'acheter un logiciel de Conception Assistée par Ordinateur, j'ai appelé un de mes anciens profs à Cluny, comme je sais qu'ils sont assez portés là-dessus, j'ai appelé pour savoir ce qu'il me conseillait quoi* » (Entretien n° 8) ;
- le recrutement : il s'agit de la capacité du dirigeant à mobiliser son réseau pour faciliter le recrutement de collaborateurs. Le plus souvent, le réseau personnel est mobilisé pour le cas de recrutement de cadres de haut niveau. Cependant, compte tenu de la pénurie de main d'œuvre dans les secteurs industriels des dirigeants interrogés, le réseau personnel facilite aussi l'embauche d'ouvriers qualifiés et non-qualifiés. « *Dans le recrutement de collaborateurs à des postes importants, comme bien sûr dans les remontées mécaniques on se connaît tous un peu en tant que dirigeants, ça me permet de valider une candidature parce que, un chef d'exploitation de remontées mécaniques, il a forcément travaillé dans une autre exploitation de remontées mécaniques* » (Entretien n° 13).

Dans leur revue de littérature sur le réseau des entrepreneurs, Hoang et Antoncic (2003) identifient quatre grandes familles de ressources émanant du réseau : les informations sur les marchés, les conseils, les résolutions de problèmes et enfin le fait d'être visible/la réputation. Nous retrouvons également ces ressources dans nos entretiens exploratoires et avons identifié, en plus, l'aide au recrutement.

Comment identifier les ressources relationnelles qui sont réellement celles que le dirigeant de PME cherche à obtenir ? Dans *Brokerage and Closure*, Burt (2005) décrit les opportunités liées aux trous structuraux et en identifie trois : l'accès à une large diversité d'informations, l'accès rapide aux informations et le contrôle de la diffusion de l'information. Ces trois opportunités renvoient à deux des ressources identifiées précédemment : l'accès aux informations stratégiques sur les marchés et le fait que la PME soit visible.

Nous avons décidé de garder ces deux types de ressources et d'en écarter deux autres pour les raisons suivantes :

- les conseils et résolutions de problèmes (Hoang et Antoncic, 2003). Les problèmes liés à la connaissance d'ordre technique sont résolus le plus souvent dans le cadre de contrats de sous-traitance ou de garantie. Dès qu'un dirigeant de PME a un problème de « compétences », de « savoir-faire » ou de « connaissances » techniques, il peut également s'adresser à ses fournisseurs. Le service rendu (la ressource) est prévu dans le contrat qui lie les deux acteurs. Quelques dirigeants ayant fait des grandes écoles, comme les Arts et Métiers, précisent qu'il leur arrive aussi de demander conseil à certains de leurs anciens camarades au sujet de questions nécessitant une forte expertise. Cependant, cela reste anecdotique ;
- l'aide au recrutement. Cette ressource relationnelle du réseau perçue par les dirigeants de PME est une spécificité sans doute liée à la localisation géographique des dirigeants interrogés. En effet, la vallée de l'Arve est un district industriel en manque de main d'œuvre (notamment à cause de la proximité avec la Suisse qui attire la main d'œuvre française), ce qui explique la présence du recrutement en tant que ressource citée par ces dirigeants. En général, (Hoang et Antoncic, 2003 ; Chauvet, 2004) le recrutement n'est pas considéré comme une ressource relationnelle. Nous pensons également que ce n'est pas une ressource du même ordre que les deux autres identifiées : l'information stratégique sur les marchés et la visibilité de la PME.

En résumé, nous retenons les informations stratégiques sur les marchés et la visibilité de l'entreprise comme les deux ressources relationnelles pertinentes que le dirigeant de PME cherchera à obtenir via son réseau personnel.

1.2.1.3. Une vision d'un réseau personnel plutôt hérité que construit

Connaître l'origine du réseau personnel (hérité/construit) constitue le second objectif de ces entretiens exploratoires. En effet, la question de l'origine du réseau a des implications

importantes. Nous avons étudié les *verbatim* des entretiens. Les *verbatim* sont des citations textuelles, c'est-à-dire des extraits de ce qui a été dit lors des entretiens. L'objectif de cette partie relative aux *verbatim* des entretiens (tableau n° 6) est de mettre en évi dence si, pour les dirigeants de PME, le réseau personnel est construit intentionnellement ou s'il est hérité de leur histoire. Les dirigeants n'ont pas explicité de logique de construction de réseau mais au contraire pour certains d'entre eux, ont insisté sur la dimension héritée et naturelle de leur réseau personnel.

Tableau n° 6 : Le réseau, héritage ou construction ?

n° Entretien	Construction/Existence du réseau
6	*« Moi j'ai fait une école d'ingénieurs, j'ai fait Polytechnique, déjà ça donne un réseau dont il ne faut pas exagérer l'importance, quand même, par rapport à ce que les gens s'imaginent, mais ça aide quoi, je veux dire. Ceci dit, je ne l'ai jamais particulièrement cultivé ce réseau ».*
7	*« Je ne vois pas trop l'élément calculateur, pour moi ça me paraît tellement évident à partir du moment où quelqu'un avec qui je peux échanger, et échanger des infos, moi je vais lui en filer, lui il peut m'en filer, bah on se sert la main et puis on commence à discuter. C'est naturel pour moi, il n'y a pas de calcul, il n'y a pas de machin ».*
8	*« C'est vrai que j'ai jamais été chercher quelqu'un, moi j'ai jamais cherché à construire un réseau pour répondre à un besoin, ça me paraît pas honnête ».*
9	*« On est automatiquement en liaison avec des fabricants de machines, avec des décolleteurs, avec des vendeurs de matières premières. Ca se fait automatiquement, on se retrouve, dans la vallée on se retrouve, on est un peu tous obligés de travailler ensemble en fait, qu'on le veuille ou non, automatiquement on est tous en communication ensemble ».*
12	*« Et donc pour moi le réseau c'est un réseau d'amis, s'ils sont professionnellement compatibles tant mieux, s'ils ne sont pas professionnellement compatibles, c'est pareil ».*
13	*« Au bout de trente ans de carrière, vous avez forcément connu plein de gens dans tous les domaines, il y en a avec qui vous avez plus ou moins gardé des relations, d'autres avec qui vous avez sympathisé, d'autres qui sont devenus des amis, ça dépend comment on a évolué. Je veux dire, forcément, au bout de trente ans vous connaissez plein de gens, dans tel, tel ou tel domaine. Donc après, encore une fois, c'est au coup par coup. Ce réseau il s'est fait par la force des choses, avec l'expérience, avec les années qui passent tout simplement. Il n'y a pas eu de volonté de constituer un réseau, il s'est fait naturellement je dirais ».*

Dans ces *verbatim*, les réseaux personnels des dirigeants de PME se sont construits naturellement ou existent *de facto*, sans qu'il y ait une réelle intention de construction de la part du dirigeant. Le réseau personnel de ce dernier est hérité de son éducation et de son expérience. C'est ce que Lee et Tsang (2001) appellent le *background*, c'est-à-dire le parcours de l'individu.

Selon Fischer (cité par Grossetti, 2005), les relations interindividuelles au sein du réseau personnel ont trois origines :

- elles peuvent émaner des « cercles » de connaissances. Des interactions suffisamment répétées avec autrui peuvent créer des relations entre les individus.

Aussi, de nombreuses relations sont héritées, comme les relations familiales mais, plus le temps passe, plus l'individu est en mesure de choisir de maintenir ou d'abandonner ces relations. Le réseau n'est donc pas figé *ad vitam eternam*. Ainsi, même si le réseau est hérité, les relations à l'intérieur de ce réseau sont, *in fine,* choisies et évolutives ;

- les relations peuvent trouver leur origine au sein du voisinage bien que ce dernier ne soit pas nécessairement une forme d'identification collective ou un lieu de relations préexistantes qui favoriserait les échanges interindividuels. Toutefois, des besoins communs basés sur une attente de réciprocité peuvent favoriser ces relations. Par exemple, la construction d'un mur mitoyen favorisera la relation entre deux individus. Le voisinage porte la caractéristique de ne pas être associé à une entité collective structurée. Ainsi, les relations s'établissent directement d'un individu à un autre en fonction de ce qui les intéresse mutuellement ;
- les relations peuvent se créer par le biais d'amis qui nous présentent leurs amis à la faveur de différentes situations personnelles ou professionnelles.

Grossetti (2005), au travers de son étude sur 399 adultes de l'agglomération toulousaine, montre que les relations prennent essentiellement leur origine dans les « cercles » de connaissances (près de 60 % de l'ensemble des relations des répondants), c'est-à-dire la famille, l'école, l'université, etc. Elles se créent également au travers de ces relations qui nous présentent d'autres individus (27 %). Les relations de voisinage ne représentent que 7% de l'ensemble des relations. Grossetti (2005) explique qu'une fois créées, les relations seront amenées à évoluer : certaines disparaîtront alors que d'autres seront renforcées et intègreront les relations très proches (familles et amis). En effet, la proximité émotionnelle est la condition nécessaire de l'existence de la relation.

En somme, bien que l'origine des relations reste diversifiée, nous remarquons dans les *verbatim* de nos entretiens exploratoires ainsi que dans la littérature (Bourdieu, 1980 ; Lee et Tsang, 2001 ; Grossetti, 2005), que les individus héritent de leur réseau personnel. Cet « héritage » n'exclut pas le caractère évolutif du réseau. Le réseau est simplement la résultante de l'histoire de l'individu, autrement dit de son éducation et de son expérience. Les relations à l'intérieur de ce réseau sont plus ou moins sollicitées par *ego* en fonction des affinités qu'il possède avec ses *alter* et des ressources dont il a besoin. Ainsi, si l'*alter* a des affinités avec *ego* mais qu'il n'est pas en mesure de lui procurer la ressource escomptée alors *ego* a intérêt à mobiliser un autre *alter* qui soit à même de répondre à son besoin.

1.2.2. LES RESSOURCES RELATIONNELLES

Les entretiens nous ont permis d'identifier deux ressources importantes issues du réseau personnel du dirigeant de PME : les informations stratégiques sur les marchés et la visibilité de l'entreprise (Granovetter, 1973 ; Burt, 1992 ; Freeman, 1999 ; Hansen, 1999 ; Ahuja, 2000 ; Hansen, 2002 ; Obstfeld, 2002 ; Baret, Géraudel et Mothe, 2005 ; Jack, 2005 ; Uzzi et Dunlap, 2005). Nous allons revenir sur la littérature relative à ces notions afin de les présenter plus en profondeur. Aussi, nous essaierons de comprendre comment ces ressources sont diffusées au sein du réseau personnel d'*ego*.

1.2.2.1. L'acquisition d'informations stratégiques

Certaines informations peuvent apparaître comme stratégiques pour l'organisation. C'est en fonction des informations qu'il possède que le dirigeant va prendre sa décision. En d'autres termes, plus l'individu a d'informations intéressantes et pertinentes, plus il pourra optimiser le résultat de sa décision (Bescos et Mendoza, 1999). Nous proposons de partir de la définition générale de l'information pour préciser les caractéristiques propres à l'information stratégique.

a) L'information : définition et diffusion

« L'information est une connaissance (dans le sens du savoir) inscrite (enregistrée) sous forme écrite (imprimée ou numérique), orale ou audiovisuelle sur un support spatio-temporel. L'information comporte un élément de sens. C'est une signification transmise à un être conscient par le moyen d'un message inscrit sur un support : imprimé, signal électrique, onde sonore, etc. » (Le Coadic, 2004, p.6). Il est important de préciser que l'information est contenant de sens (Lamizet et Silem, 1997), ce qui la distingue de la simple donnée. Afin de bien différencier les deux notions, nous allons utiliser l'exemple du prix d'achat d'une pièce pour un acheteur industriel. Le prix d'une pièce est, dans l'absolu, une donnée. En revanche, ce n'est plus une simple donnée dès lors qu'elle informe l'acheteur sur sa position par rapport à la concurrence. En prenant du sens, la donnée est devenue une information. Ainsi, Baudry (2003, p. 29) définit l'information comme « un ensemble de données structurées, ne pouvant engendrer de nouvelles informations ». D'une part, l'information contient du sens, d'autre part, elle est « aboutie » en ce qu'elle ne crée pas de nouvelles informations. Bien sûr, une information couplée à une seconde, peut en révéler une troisième. Lorsque Baudry (2003) dit que l'information n'engendre pas de nouvelles informations, il explique que la vraie information s'auto suffit en termes de sens. Elle est intelligible en soi.

Selon Brookes (1980), l'individu a une perception du monde qui l'entoure. Dès lors qu'il trouve une anomalie dans cet état du monde, dans cet état de connaissances, l'individu va chercher à résoudre ce problème pour aboutir à un nouvel état de connaissance. L'équation est la suivante : **C + ∆C = C'.** Le passage de C à C' s'effectue par l'apport d'une connaissance ∆C issue d'une information ∆I. ∆C indique l'effet de cette modification. L'information vient former, déformer et reformer le schéma mental de l'individu et, dans notre thèse, le schéma mental du dirigeant. Ce dernier voudra obtenir des informations pour avoir un état satisfaisant de connaissances sur le monde qui l'entoure. Son réseau personnel peut lui permettre d'obtenir ces informations qui sont diffusées par ses *alter* (Granovetter, 1973 ; Burt, 1992 ; Hansen, 1999 ; Rodan et Galunic, 2004, Obstfeld, 2005, Uzzi et Dunlap, 2005).

Il existe deux processus de diffusion de cette information : un processus écrit, formel et un processus oral, informel. « Les éléments du processus de communication diffèrent notablement au niveau de l'audience, du stockage, de l'actualité et de l'authentification de l'information, de la redondance et de l'interactivité » (Le Coadic, 2004, p. 37). Le tableau suivant synthétise ces différences.

Tableau n°7 : Différences entre les éléments formels et informels de diffusion de l'information

Eléments formels	Eléments informels
Publique (audience potentielle importante)	Privée (audience restreinte)
Information stockée de façon permanente, retrouvable	Information généralement non-stockée, non-retrouvable
Information relativement âgée	Information récente
Information vérifiée	Information non-vérifiée
Dissémination uniforme	Direction du flot choisie par le producteur
Redondance modérée	Redondance parfois importante
Pas d'interaction directe	Interaction directe

Source : Le Coadic Y.F, « La science de l'information », Paris, PUF, 2004, p. 37.

L'information peut être formelle et potentiellement disponible pour l'ensemble des individus. Dans ce cas, elle est semblable à un bien public. Elle peut aussi être informelle : les individus peuvent l'obtenir par le biais de relations. L'acquisition d'informations stratégiques est un avantage compétitif pour la PME qui s'obtient de manière informelle : par exemple, la connaissance du prix du concurrent dans un appel d'offres.

Dans notre contribution, c'est l'information privée qui nous intéresse. En effet, si l'information est publique, elle ne nécessite pas *a priori* d'être obtenue par le réseau personnel même si dans certains cas, le réseau personnel est en mesure d'accélérer l'accès à cette information

publique (Granovetter, 1973 ; Uzzi et Lancaster, 2003). En revanche, dès lors que l'information est informelle, privée, récente, non-vérifiable et obtenue par interaction directe alors il s'avère pertinent de recourir à son réseau personnel pour la posséder. C'est donc ce type d'information que nous allons étudier dans le cadre de ce travail.

b) L'information, facteur de performance et de compétitivité

L'information, notamment l'amélioration de sa circulation, peut s'assimiler à un indicateur économique qui va de pair avec la compétitivité des entreprises (Guyot, 2006). L'accélération de l'information va permettre à l'entreprise d'être plus réactive face à l'évolution permanente des marchés sur lesquels elle se situe. En outre, l'information favorise la compétitivité des entreprises car c'est une ressource qui peut être réutilisée : « les économistes de l'information attribuent depuis longtemps à ce bien immatériel la caractéristique de ne pas disparaître lorsqu'il est consommé. L'information ne s'use pas comme un bien tangible, elle peut être utilisée conjointement par plusieurs personnes ce qui lui donne l'attribut d'une ressource inépuisable et en permanence disponible » (Guyot, 2006, p. 38). On retrouve l'idée du « bien public » évoquée pour caractériser une des facettes possibles du capital social : l'information peut profiter à l'ensemble de la collectivité. L'information doit être obtenue et utilisée à un moment opportun. En effet, le partage de l'information peut inciter les individus à exploiter rapidement celle-ci sous forme de décision afin d'obtenir un avantage concurrentiel. Ainsi, si un individu utilise une information très importante avant son concurrent, il obtient un avantage concurrentiel. Les informations n'ont pas toutes la même portée, ni le même but. Etudions maintenant les différents types d'informations.

c) Les trois types d'information

Lesca et Lesca (1999) classent les informations selon leurs finalités : fonctionnement, influence et anticipation.

L'information de fonctionnement est « l'ensemble des informations qui sont à peu près indispensables au fonctionnement mécanique quotidien de l'entreprise : l'information de fonctionnement, c'est l'information pour faire » (Lesca et Lesca, 1999, p. 14). Elle est liée à des tâches redondantes et se subdivise en deux catégories : les informations de commande (pour commander, réaliser une tâche) et celles de contrôle (pour vérifier la bonne execution de la tâche).

L'information d'influence est « celle dont la finalité est d'influer sur le comportement des acteurs pertinents pour l'entreprise, qu'ils soient internes ou externes, afin de les rendre

aussi coopérants que possible » (Lesca et Lesca, 1999, p. 16). Elle a pour but d'exercer un certain pouvoir sur autrui.

L'information d'anticipation « est l'information qui permet à l'entreprise de voir venir à l'avance certains changements de son environnement socio-économique dans le but d'en tirer un avantage ou bien d'éviter un risque. Il s'agit donc d'information pour piloter l'entreprise dans la bonne direction et pour regarder plus loin que le quotidien. En termes d'image, on peut comparer l'information d'anticipation de l'entreprise au radar du navire. Ce type d'information est lié à des tâches peu répétitives, réalisées dans un contexte d'incertitude. L'information d'anticipation est celle qui est visée lorsque l'on parle, par exemple, de veille stratégique, de veille technologique, de veille concurrentielle, etc. » (Lesca et lesca, 1999, p. 18). La dimension temporelle de l'information d'anticipation est le long terme. L'entreprise peut se fixer un cap à tenir grâce à ce type d'information.

L'anticipation est un des rôles du dirigeant d'entreprise. Pour mener à bien sa stratégie, il doit anticiper les changements potentiels qui vont avoir lieu dans l'environnement dans lequel évolue son organisation. Au regard des typologies de l'information, c'est en fait le caractère stratégique de l'information qui justifie le fait qu'un dirigeant mobilise son réseau personnel pour l'obtenir.

d) L'information stratégique

Au cours des entretiens exploratoires est apparu le caractère essentiel de l'obtention d'informations stratégiques pour le dirigeant. L'information stratégique peut se définir de la façon suivante : « Information dont la prise de connaissance permet aux dirigeants d'une organisation d'anticiper sur les événements susceptibles d'influer sur l'environnement technique, économique, social et juridique de cette organisation, de lui offrir ainsi des opportunités de développement ou, au contraire, de menacer sa pérennité » (Cacaly, Le Coadic, Pomart et Sutter, 2004). L'information se révèle stratégique, pour le dirigeant d'une organisation, dès lors qu'elle permet l'anticipation d'événements qui va permettre à l'entreprise d'obtenir un avantage concurrentiel ou d'optimiser la prise de décision par rapport à des opportunités et des menaces données. A titre d'exemple, citons Ozgen et Baron (2007) qui étudient, dans le cas des entrepreneurs, différents types de réseaux (de mentors, industriels, de forums professionnels) et leurs effets en termes d'opportunités entrepreneuriales. Ces trois réseaux sont corrélés à l'obtention d'informations stratégiques permettant à l'entreprise de bénéficier de certaines opportunités.

Toutefois, l'information n'est stratégique que si elle est obtenue au bon moment. En effet, celle-ci peut devenir un avantage concurrentiel à partir du moment où le dirigeant est le seul à la détenir ou à l'obtenir de manière anticipée. Ainsi, cette information stratégique lui permettra d'agir avant ses concurrents grâce à un effet d'assymétrie d'information, c'est-à-dire quand elle est détenue par une seule des parties (par exemple, une PME connaît le prix de son concurrent direct, l'inverse n'étant pas vrai). Le réseau personnel permet au dirigeant d'obtenir ces informations stratégiques (Lin, 2001b) : *« Le réseau ne va pas vous donner la bonne information à l'instant t forcément. Mais vous allez capter de l'information, le tout étant de la classer, de la hiérarchiser et de la ressortir au bon moment parce que vous avez capté une information il y a peut-être deux ans et elle ne va avoir aucune valeur ajoutée. Et au bout de deux ans, elle peut avoir une valeur très stratégique. Donc vous donnez un exemple comme ça, c'est pas forcément du cause à effet ou dans un espace temps qui… Allez je t'appelle pour ça, oui, ça existe, mais moi je le sens pas comme ça, (…) c'est rare quand je l'actionne, par contre c'est un truc qui me nourrit tous les jours et puis je ressors la bonne information quand j'en ai besoin »* (cf. entretien n°7).

Une information n'est pas stratégique en soi mais peut le devenir dès lors qu'elle est utilisée au bon moment par l'acteur qui la détient. Comme nous l'avons vu précédemment, nos entretiens font ressortir un type particulier d'informations stratégiques : l'information concernant les marchés. Ce type d'information est également mis en évidence par Freeman (1999). Selon lui, le dirigeant va se servir de son réseau pour obtenir des informations d'ordre commercial et concernant le contexte économique et social dans lequel évolue son organisation. Lors de nos entretiens, nous avons constaté le caractère primordial des relations avec les clients qui favorisent cette remontée d'informations relatives aux marchés. Le réseau du dirigeant va donc permettre à son entreprise d'acquérir de l'information stratégique pour la performance de celle-ci. En outre, son réseau va lui permettre également d'avoir un effet de diffusion de l'information au sujet de son organisation. C'est ce que l'on appelle la visibilité.

1.2.2.2. La visibilité comme ressource

La seconde ressource identifiée est relative à la visibilité (ou aux effets de recommandations). Cette ressource est difficile à appréhender étant donné le sens multiple que les auteurs lui attribuent. Pour plus de clarté, nous allons préciser ce qu'est la visibilité et ce qu'elle n'est pas. Seibert et al. (2001) parlent de « visibilité » lorsqu'ils se réfèrent aux travaux de Burt (1992) et de Lin (1999). La visibilité renvoie aux notions de légitimité et de croyance sociale en l'autre (Seibert et al., 2001). En d'autres termes, un individu est visible

dès lors qu'il a une certaine légitimité au sein et en dehors du groupe social dans lequel il évolue. Cet individu va être recommandé par les autres. C'est ce que Burt (1992) appelle les effets de recommandations (*referrals*). Par exemple, la PME d'un dirigeant va être visible dès lors qu'elle est reconnue comme légitime par les autres. Ainsi, elle sera recommandée par une entreprise B à une entreprise C pour établir des liens commerciaux.

Il existe deux dimensions à la visibilité (Chollet, 2005) : qualitative et quantitative. Lorsque quelques personnes, qui connaissent *ego*, le légitiment en le recommandant pour telle activité, on parlera de dimension qualitative. Quand *ego* est connu par des personnes qui ne le connaissent même pas alors on parlera de dimension quantitative de la visibilité. Il existe donc une visibilité relative à la qualité *d'ego* (par exemple : « c'est un directeur très ambitieux »), et une autre relative au fait qu'il est connu (par exemple : « cette entreprise travaille dans le secteur que vous recherchez »). La visibilité est donc à appréhender avec un angle de vue élargi et pas seulement restreint au simple fait d'être connu.

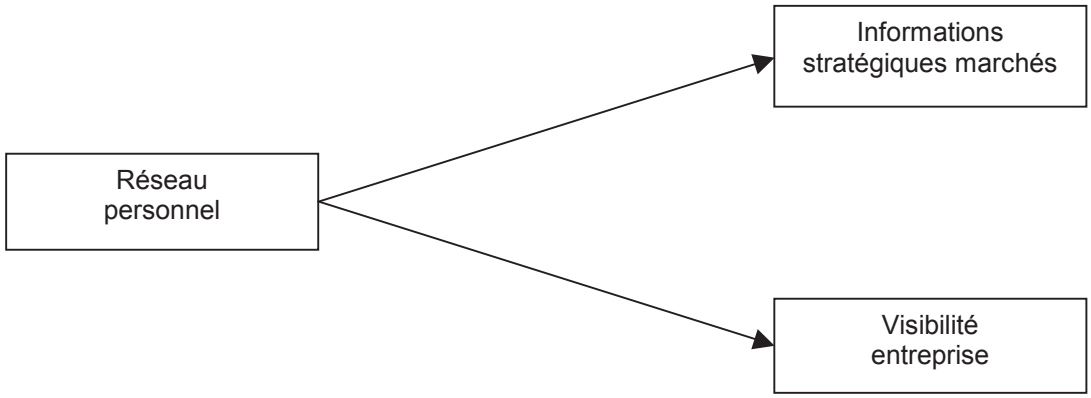
Toutefois, il faut distinguer la visibilité de la réputation. Les travaux clefs sur la réputation (Fombrun et Van Riel, 1997) montrent que le concept de réputation est présent dans plusieurs disciplines telles que la sociologie, l'économie et la stratégie. Fombrun (2005) montre comment les entreprises cherchent à acquérir de la réputation via des pratiques de bonne conduite et un comportement responsable. La réputation liée à la responsabilité sociale de l'entreprise est même vue comme créant des bénéfices intangibles. La notion de réputation est plutôt ambiguë. En économie, elle est abordée dans la perspective de la théorie des jeux (Weigelt et Camerer, 1988) alors qu'en marketing, la réputation est plutôt assimilée à l'image de marque (Fombrun et Van Riel, 1997). La stratégie considère la réputation organisationnelle comme « la réaction nette affective ou émotionnelle – bonne ou mauvaise, faible ou forte – des clients, investisseurs, employés et du grand public vis-à-vis du nom de l'entreprise » (Fombrun, 1996, p. 37). Ainsi la réputation de l'entreprise véhicule tout un ensemble de réactions émotionnelles qui vont influencer la manière dont un individu va entrer en contact avec un autre. C'est pourquoi, avant de créer une relation sociale avec un individu, le dirigeant va être influencé par la réputation de celui-ci. Selon Fombrun et Shanley (1990), la réputation est un moyen de différenciation qui permet de favoriser les relations commerciales. On imagine très bien qu'un client qui a la réputation d'être un bon payeur donnera envie de travailler avec lui alors que cela ne sera pas vrai pour un client perçu comme étant mauvais payeur.

La visibilité est une notion plus large que la réputation. La réputation concerne l'avis positif ou négatif que l'on a sur une personne physique ou morale, c'est-à-dire sur son image. La

visibilité renvoie au fait d'être recommandé, légitimé et visible au sein d'un groupe social, par exemple au sein des dirigeants d'entreprises de la plasturgie.

Enfin, il ne faut pas confondre la ressource avec son effet. Le fait d'être visible va permettre à *ego* d'obtenir certains bénéfices, comme un nouvel emploi ou une promotion, mais cela ne constitue par une ressource directe du réseau personnel. Ici, quand nous parlons de visibilité, il s'agit de la visibilité de l'entreprise obtenue grâce au réseau personnel du dirigeant. Dès lors, nous pouvons proposer une première ébauche des ressources issues du réseau personnel du dirigeant (cf. schéma n°3).

Schéma n°3 : Les ressources issues du réseau perso nnel du dirigeant



Après avoir présenté les deux ressources relationnelles pertinentes dans le cadre de notre recherche, nous allons étudier les principales approches de ce réseau et l'articulation entre l'existence du réseau personnel et l'accès à ces ressources.

1.2.3. CONCILIER LE RESEAU PERSONNEL ET LES RESSOURCES RELATIONNELLES : LES TROIS PRINCIPALES APPROCHES DU RESEAU PERSONNEL

Les réseaux personnels s'appréhendent selon trois critères distincts : la nature des liens, la structure du réseau et les attributs des *alter*. Granovetter (1973) étudie la nature des liens entre *ego* (moi) et *alter* (l'autre). Cette théorie de la force des liens explique la manière avec laquelle un individu peut obtenir des informations qui sont inaccessibles dans son cercle restreint d'amis ou de connaissances. Nous étudierons cette théorie avant d'exposer la théorie des trous structuraux. Burt (1992) décrit la manière dont la structure d'un réseau offre des avantages compétitifs aux acteurs sociaux qui le composent. Un troisième courant de recherche, la théorie des ressources sociales de Lin (1999), permet d'analyser la manière dont un individu va pouvoir accéder aux ressources que lui confère son réseau personnel.

Conjuguer ces trois approches permet d'appréhender le réseau personnel d'une manière globale.

1.2.3.1. La force des liens

Pour Granovetter (1973), le réseau personnel s'étudie sous l'angle de la dimension relationnelle entre les individus. Les liens qui unissent *ego* et *alter*, forts ou faibles, vont permettre l'accès aux différentes ressources identifiées précédemment.

a) La notion de lien faible

« La force d'un lien est une combinaison (probablement linéaire) de la quantité de temps, de l'intensité émotionnelle, de l'intimité (la confiance mutuelle) et des services réciproques qui caractérisent ce lien » (Granovetter, 1973, p. 46). Cette force est donc une mesure composite qui renvoie à plusieurs dimensions : le temps, l'émotion, la confiance, la réciprocité entre individus. « Soit A et B deux individus, et S, l'ensemble de toutes les personnes, C, D, E… qui sont en relation soit avec l'un, soit avec l'autre, soit encore avec ces deux individus. Afin d'établir une relation entre des liens dyadiques et des structures plus grandes, on adopte l'hypothèse suivante : plus le lien entre A et B est fort, plus la proportion d'individus de S avec qui ils sont tous les deux liés (c'est-à-dire unis par un lien faible ou fort) est grande. On prévoit ainsi que l'intersection des cercles d'amitié de deux individus sera faible lorsqu'il y a absence de liens entre eux, grande quand leur lien est fort et intermédiaire quand ce lien est faible » (Granovetter, 1973, p.46-48). En d'autres termes, si A a des liens forts avec B ainsi qu'avec C alors il y a de grandes chances que B et C se connaissent eux aussi. C'est ce qui est appelé la transitivité des liens.

Cette transitivité repose sur les trois principes suivants :

- le temps passé à l'entretien des liens forts entre A et B, d'une part, et A et C, d'autre part, implique que B et C se rencontreront un jour ou l'autre ;
- le principe d'homophilie suppose que les individus interagissent avec des personnes qui leur ressemblent ;
- la réduction de la dissonnance cognitive veut que B (respectivement C) cherche à rencontrer C (respectivement B) pour connaître l'ami de son ami et qu'il puisse faire partie de la même « clique[5] ».

[5] La clique est un groupe social (Granovetter, 1973)

Granovetter (1973) explique qu'un lien fort ne peut jamais être un pont local, c'est-à-dire un une relation obligatoire entre deux individus. Puisqu'il existe une transitivité des liens, les individus du réseau personnel avec lesquels A possède des liens forts se connaissent nécessairement entre eux. Par exemple, si A et B sont des amis très proches et que C est la femme de B, on peut facilement imaginer que A et C se connaissent. Cette transitivité des liens implique une redondance dans les informations circulant entre les individus de la « clique ». En effet, comme tous les individus se connaissent, ils échangent les mêmes ressources relationnelles.

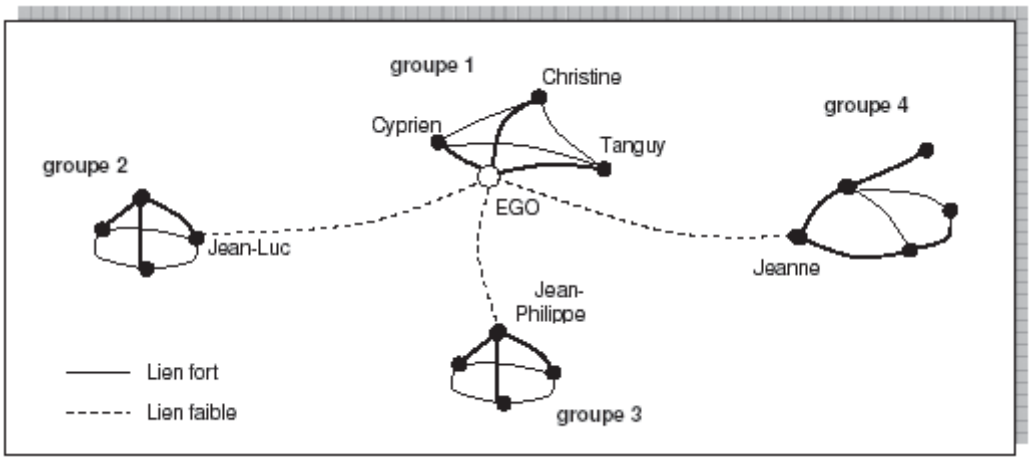
Granovetter (1973) propose une vérification empirique de l'hypothèse de la force des liens faibles auprès de 300 personnes ayant récemment trouvé un emploi. Il montre comment les liens forts provoquent une certaine fragmentation sociale, c'est-à-dire un éclatement des individus en « cliques ». Ces cliques communiquent peu avec le monde extérieur et ne peuvent donc pas échanger de ressources relationnelles avec d'autres groupes. Les ressources sont échangées en interne principalement. En revanche, les liens faibles permettent aux individus de saisir certaines opportunités comme des ouvertures vers d'autres « cliques » et, donc, vers d'autres ressources relationnelles. Autrement dit, les liens faibles donnent davantage accès à des contacts inédits et des informations renouvelées. Au niveau de l'organisation, cela se traduit par des bénéfices qui incluent un accès privilégié à de l'information, des opportunités préférentielles pour de nouveaux marchés et des effets de recommandation (Inkpen et Tsang, 2005). Enfin, les liens faibles favorisent la transmission d'informations et sont bénéfiques pour la performance et l'innovation de l'entreprise (Julien, Lachance et Morin, 2004).

b) La remise en cause de la force des liens faibles

Les travaux de Granovetter présentent plusieurs limites (Chollet, 2005) :

- le lien faible n'est supérieur au lien fort que dans la mesure où la structure du réseau est fortement fragmentée, c'est-à-dire que les individus sont dans des groupes dissociés les uns des autres ;
- des travaux empiriques contestent l'hypothèse qui associe la force des liens et la densité du réseau personnel (Mc Evily et Zaheer, 1999 ; Hansen, Podolny et Pfeffer, 2001). En d'autres termes, il est possible qu'un individu ait un réseau éclaté du point de vue de la structure et que, dans le même temps, les liens qui l'unissent avec ses *alter* soient forts ;
- le lien faible n'a pas d'effet en soi. Il devient important dès lors qu'il relie *ego* à un *alter* qui est en mesure de lui fournir certaines ressources relationnelles.

Schéma n°4 : Un exemple de situation respectant le s hypothèses de Granovetter



Source : Chollet (2005), p. 190.

Chollet (2005) illustre cette remise en cause des liens faibles à l'aide d'un exemple (cf. schéma n°4). *Ego* est relié à 4 groupes distincts. *Ego* possède des liens forts avec Cyprien, Christine et Tanguy, tous les trois dans le groupe 1 et possède trois liens faibles avec Jean-Luc, Jean-Philippe et Jeanne, tous les trois dans des groupes distincts, respectivement le groupe 2, le groupe 3 et le groupe 4. Les trois individus du groupe 1 sont connectés entre eux et ne permettent pas à *ego* de rentrer en contact avec un autre groupe. En revanche, les liens faibles d'*ego* le connectent avec d'autres groupes.

La prévalence du lien faible sur le lien fort est discuté ailleurs dans la littérature. Par exemple, Hansen (1999) développe un modèle contingent reliant les structures en réseaux (en termes de forces des liens) aux formes de transfert de connaissances (tacites ou explicites). Les réseaux caractérisés par des liens forts seraient plus efficaces pour le transfert de connaissances tacites alors que les liens faibles le seraient pour le transfert de connaisances codifiées. En d'autres termes, l'efficacité des liens est contingente à la ressource escomptée. Reagans et McEvily (2003) arrivent à la même conclusion concernant des équipes de R&D. L'hypothèse de la force des liens faibles est donc fortement remise en cause. Comme nous l'avons dit, le type de lien pertinent est fonction de la ressource que le dirigeant souhaite obtenir.

c) Le rôle de la confiance dans l'échange de ressources relationnelles

La confiance est un mécanisme de coordination des relations dans les réseaux stratégiques tout comme dans les réseaux individuels (Richardson, 1972 ; Thorelli, 1986 ; Powell, 1990 ; Coleman, 1990 ; Morgan et Hunt, 1994 ; Putnam, 1995 ; Adler, 2001 ; Inkpen et Tsang,

2005). La confiance peut s'appréhender à plusieurs niveaux : individuelle, interindividuelle et sociale. Ici, nous nous intéressons à la dimension relationnelle de la confiance, c'est-à-dire à la confiance interindividuelle entre les personnes d'un réseau. La confiance est une dimension « relationnelle » du réseau personnel de l'individu qui est cruciale pour l'établissement de la relation entre deux ou plusieurs personnes (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Nous nous référons aux travaux de synthèse réalisés par Mothe (1999) puis par Schoorman, Mayer et Davis (2007) pour décrire ce que nous entendons ici par confiance.

Tout d'abord, la confiance n'est pas un trait de personnalité propre aux individus mais est un aspect de la relation : c'est la volonté de prendre un risque avec autrui, de se rendre vulnérable par rapport à autrui (Schoorman et al., 2007). On attend du *trustee* (celui à qui l'on accorde la confiance) une action favorable à l'égard du *trustor* (celui qui accorde sa confiance) alors que ce dernier n'est pas toujours en mesure de contrôler les actions du premier. Précisions que ces rôles de *trustee* et *trustor* sont amenés à être inversés de par l'attente de réciprocité liée à la relation établie. La confiance est accordée en fonction de trois caractéristiques concernant le *trustee* : sa bienveillance, son intégrité et sa compétence. En ce qui concerne le *trustor* c'est sa capacité à faire confiance qui permettra d'établir ou non une relation de confiance entre deux individus (Schoorman et al., 2007).

En sus de la confiance, la connaissance des *alter* par *ego* rend plus efficace la recherche de ressources. En effet, quand A connaît bien B, il sait si celui-ci est en mesure de répondre à son besoin (Borgatti et Cross, 2003 ; Nebus, 2006). Ainsi, les liens forts sont privilégiés pour obtenir les ressources.

d) Les hypothèses de la recherche relatives à la force des liens

Cette confiance interindividuelle favorise l'acquisition d'informations stratégiques au travers des liens forts (Gulati, 1998 ; Rowley, Behrens et Krackhardt, 2000 ; Ingram et Roberts, 2000 ; Levin et Cross, 2004 ; Jack, 2005). Ingram et Roberts (2000) montrent comment l'amitié entre des directeurs d'hôtels de Sydney, qui restent néanmoins concurrents, leur permet d'acquérir des informations stratégiques indispensables à la performance de leurs entreprises. Les relations entretenues par les dirigeants avec leurs *alter* concernant le management de leurs entreprises sont basées sur la confiance et sur une certaine réciprocité (Putnam, 1995 ; Adler et Kwon, 2002). L'échange de ces informations stratégiques sur les marchés ne peut se faire que dans un cadre de forte confiance entre les personnes. Honig et Davidsson (2000) montrent que les individus qui se lancent dans la création d'entreprises sont ceux qui ont dans leur entourage des parents et/ou des amis qui possèdent leurs entreprises ou qui les encouragent à créer leur entreprise. Des individus très

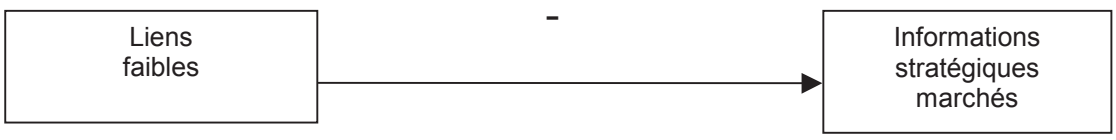
proches d'*ego*, comme des amis ou des parents, vont être des personnes capitales dans la décision de débuter l'aventure entrepreneuriale.

Il en est de même pour la visibilité de l'entreprise d'*ego*. Pour qu'un *alter* recommande l'entreprise d'*ego,* il faut que des liens forts préexistent entre les deux individus. Ces liens forts vont favoriser chez *ego* la connaissance de la capacité d'*alter* à lui fournir des ressources (Borgatti et Cross, 2003). En effet, le dirigeant qui se sent proche de ses *alter*, qui passe du temps avec eux et qui, en somme, les connaît très bien, est en mesure d'espérer de leur part certaines ressources. Par exemple, un *alter* pourra recommander l'entreprise d'*ego* et ainsi promouvoir la visibilité de celle-ci aux yeux des acteurs clefs de son environnement.

Ces liens forts, qui sont tissés sur la base de la confiance interindividuelle, pourront donc favoriser l'obtention des deux ressources escomptées ici : les informations stratégiques et la visibilité de l'entreprise d'*ego*. Jack (2005) montre dans une étude qualitative auprès de 14 entrepreneurs, que ceux-ci s'appuient sur leurs liens forts, familiaux et amicaux, pour orienter leur organisation en termes d'opportunités de marchés et pour accroître la visibilité de leur entreprise. Nous avons expliquer dans le premier chapitre que l'existence du réseau personnel n'était pas le fruit d'une réflexion intentionnelle mais celui de l'éducation et de l'expérience de l'individu. En revanche, la mobilisation de ce réseau et en particulier des liens forts répond à une logique instrumentale de recherche de ressources (Jack, 2005).

Ainsi, nous représentons la relation entre les liens faibles et l'acquisition d'informations stratégiques comme suit :

Schéma n° 5 : La relation entre les liens faibles et l'acquisition d'informations stratégiques sur les marchés

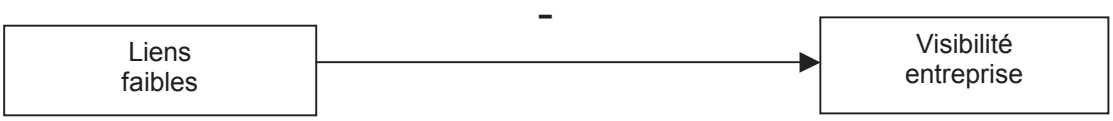


Nous posons la première hypothèse :

H1 : Plus les liens du dirigeant sont faibles, moins l'acquisition d'informations stratégiques concernant les marchés est élevée.

Pour la ressource visibilité, nous proposons l'hypothèse suivante :

Schéma n°6 : La relation entre les liens faibles e t la visibilité de l'entreprise



H2 : Plus les liens du dirigeant sont faibles, moins la visibilité de l'entreprise est élevée.

Ces deux premières hypothèses sur la force du lien sont contraires à la théorie de Granovetter (1973) mais conformes aux recherches empiriques (Gulati, 1998 ; Rowley, Behrens et Krackhardt, 2000 ; Ingram et Roberts, 2000 ; Borgatti et Cross, 2003 ; Levin et Cross, 2004 ; Chauvet, 2004 ; Chollet, 2005) qui mettent en évidence l'effet négatif des liens faibles dans l'acquisition de ressources relationnelles. C'est la dimension relative à l'importance de la confiance dans les échanges interindividuels (Coleman, 1990 ; Putnam, 1995 ; Nahapiet et Ghoshal, 1998) qui nous amène à opter pour la prédominance des liens forts. En effet, nous pensons que pour l'échange de ressources relationnelles, il n'est pas possible pour les dirigeants d'envisager d'établir des relations susceptibles de déboucher sur un échange de ressource, sans une nécessaire confiance entre individus. Ainsi, seuls les liens forts s'avèrent pertinents ici compte tenu du type de ressources échangées.

L'obtention des ressources relationnelles est, selon la littérature et les recherches empiriques sus-mentionnées, conditionnée par la force des liens qui unissent les individus. Il est possible de s'intéresser également aux configurations de structure de réseau qui favorisent l'obtention desdites ressources.

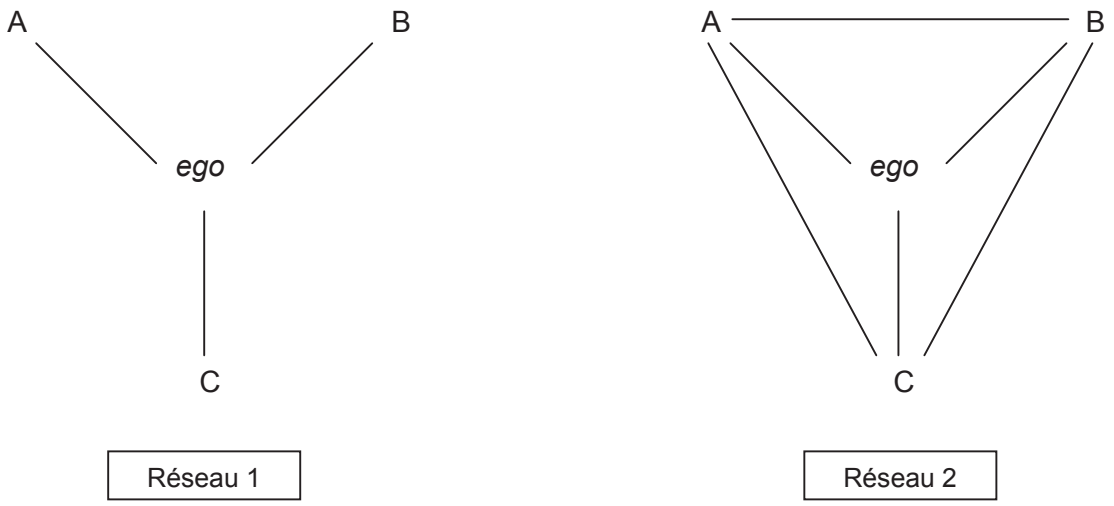
1.2.3.2. Les trous structuraux

La théorie des trous structuraux décrit la manière dont la structure d'un réseau offre des avantages compétitifs aux acteurs qui le composent (Burt, 1992) : les managers ayant des réseaux riches en trous structuraux sont mieux informés, contrôlent des opportunités très intéressantes et bénéficient de promotions rapides.

a) La notion de trou structural

Pour mesurer les trous structuraux, nous nous intéressons à l'absence de lien dans la structure du réseau personnel (cf. schéma n°7).

Schéma n°7 : La notion de trou structural dans un réseau individuel



Source : Degenne et Forsé (2004), p. 137

C'est l'absence de liens dans la structuration du réseau personnel des individus qui est stratégique, c'est-à-dire le fait que les différents contacts ne se connaissent pas entre eux. Burt parle de « contrainte » du réseau[6]. Il explique que « les trous structuraux sont les vides entre contacts non-redondants. Le trou est un tampon tel un isolant dans un circuit électrique » (1995, p. 602). Cette approche est davantage orientée vers l'architecture générale du réseau personnel. Ainsi, un réseau performant pour *ego* est un réseau où les individus ne sont pas reliés les uns aux autres directement, mais le sont via *ego* (c'est ce que montre le réseau 1 du schéma précédent). Ainsi, *ego* est un passage obligé pour établir une relation entre deux individus. Par exemple, *ego* peut, par sa position, ne pas diffuser une information stratégique à ses *alter*. Ils n'en sauront rien puisqu'ils ne sont pas liés entre eux. « Ces bénéfices sont maximisés dans un vaste réseau de contacts non-redondants. Deux contacts sont redondants lorsqu'ils procurent les mêmes bénéfices en information » (Burt, 1995, p. 602). Cette position d'*ego* au sein de son réseau lui fait bénéficier de davantage de ressources relationnelles qui ne sont pas redondantes.

[6] Pour Burt (1997), le réseau autour du *manager* contraint l'action entrepreneuriale dans la mesure où le réseau est directement ou indirectement concentré sur un contact.

b) Les avantages relatifs aux trous structuraux

Les trous structuraux procurent deux principaux avantages (Burt, 1992) : les bénéfices en information (acquisition d'information et visibilité) et les bénéfices de contrôle.

« Les bénéfices en information concernent l'accès, la synchronisation et les renvois d'opportunités. Un réseau de directeurs donne accès à bien plus d'informations que ce qu'un seul individu peut obtenir (Burt, 1995, p. 602) ». Burt (1992, 1995) légitime ainsi la mise en réseau des dirigeants en ce qu'elle leur permet d'acquérir des ressources relationnelles. En outre, l'individu obtient l'information plus rapidement ce qui lui donne un avantage considérable : c'est l'effet *timing* (Burt, 1992). Par exemple, un dirigeant qui connaît à l'avance les besoins d'un prospect pourra mieux adapter son offre. En outre, ces bénéfices de réseau se cumulent plus qu'ils ne se répètent puisque les *alter* ne se connaissent pas entre eux. D'un point de vue structural, la capacité d'un dirigeant à se positionner en tant que pont structural entre deux groupes/individus déconnectés peut s'avérer judicieuse puisqu'il s'opère une transmission d'informations originales entre ces groupes/individus. En outre, de par sa position au sein du réseau, le dirigeant peut bénéficier de visibilité, c'est-à-dire qu'il va être la personne que l'on va recommander pour solutionner un problème. En effet, être situé entre deux cliques différentes permet au dirigeant de PME de diffuser de l'information à son sujet mais aussi d'être celui à qui l'on va naturellement penser en cas d'opportunités. C'est en cela que l'on parle d'une ressource relationnelle. Par exemple, pour le choix d'un candidat en vue d'un avancement de carrière, un individu bénéficiant d'une certaine visibilité au sein de son réseau sera mieux positionné pour cette promotion qu'un individu non-recommandé par autrui.

Les bénéfices de contrôle sont liés au rôle d'intermédiation du dirigeant qui va lui permettre d'exercer un certain contrôle sur les situations dans lesquelles il évolue (Burt, 1992). Les bénéfices de contrôle se manifestent au travers du rôle du *tertius gaudens*, c'est-à-dire le tiers qui bénéficie de sa position d'intermédiaire. Cela fait référence aux travaux de Simmel (1923) pour qui, le *tertius* est celui qui profite de la désunion des autres. Les deux stratégies de *tertius* (Burt, 1992, 1995) correspondent à deux situations :

- une première où les individus sont concurrents ;
- une seconde où les individus ont des exigences incompatibles.

« On peut jouer les personnes les unes contre les autres lorsqu'elles sont en concurrence pour une même relation ; par exemple, deux soupirants pour une même fiancée ou deux clients pour un même achat. On peut aussi les jouer les unes contre les autres lorsqu'elles ont des exigences incompatibles. Un étudiant privilégiera le cours d'un professeur de

science à celui d'un professeur de lettres. Cette tension ne provient pas de l'hostilité des combattants mais d'une simple incertitude. Dans l'amalgame des préférences caractérisant les réseaux sociaux où aucune exigence n'a d'autorité absolue, le *tertius* négocie les termes qui lui sont favorables. Les trous structuraux forment le contexte de ses stratégies. L'information en est la substance. De manière stratégique, le *tertius* fournit à ses contacts une information exacte, ambiguë ou déformée. Les acteurs sont informés d'offres concurrentes dans la première stratégie. Un seul contact est informé de demandes conflictuelles dans la seconde » (Burt, 1992, p. 604-605). Comme nous l'avons expliqué précédemment, les ressources relationnelles escomptées par le dirigeant de PME nécessitent de la confiance entre *ego* et ses *alter* pour être échangées. Ainsi, nous ne pensons pas qu'un dirigeant de PME va prendre le risque de « profiter de son réseau » au détriment de l'un de ses *alter*. Ainsi, les bénéfices de contrôle au sens du *tertius gaudens* ne s'appliquent pas dans notre cas d'étude en raison de la confiance et du sentiment de réciprocité entre les personnes du réseau. En outre, pour maintenir ce climat de confiance, les dirigeants de PME doivent se projeter sur une perspective de relations sur le long terme. Celles-ci, en effet, favoriseront les échanges de ressources entre les individus.

c) Les limites relatives aux trous structuraux

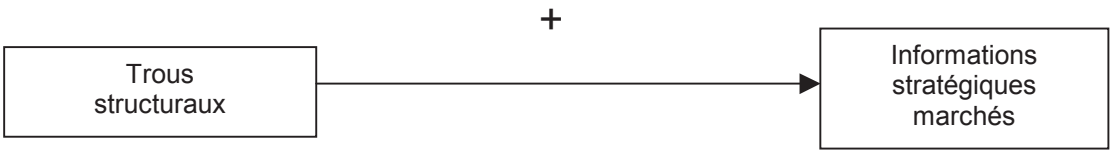
Comme pour les liens faibles, on note des effets contingents concernant les trous structuraux, c'est-à-dire que l'efficacité d'un réseau riche en trous structuraux dépend de la ressource recherchée, du type de lien, du secteur d'activité ou de la personnalité des individus (Podolny et Baron, 1997 ; Gabbay et Zuckerman, 1998 ; Burt, Janotta et Mahoney, 1998 ; Rowley, Behrens et Krackhardt, 2000 ; Hansen, Podolny et Pfeffer, 2001 ; Mehra, Kilduff et Brass, 2001 ; Thompson, 2005 ; Obstfeld, 2005 ; Kalish et Robins, 2006). Les effets de contingence liés à la personnalité seront étudiés dans le deuxième chapitre. Les effets des trous structuraux sont donc dépendants du contexte économique et social de l'action individuelle. Toujours dans l'exemple des dirigeants d'hôtels à Sydney, Ingram et Roberts (2000) montrent que la densité du réseau crée de la connaissance mutuelle et favorise la confiance entre individus ce qui permet l'échange d'informations stratégiques. Ces différents travaux empiriques démontrent un besoin de contextualisation de l'action individuelle visant à relativiser les effets des trous structuraux.

d) Les hypothèses de la recherche relatives aux trous structuraux

Malgré les limites relatives aux effets de contingence des trous structuraux, il est indéniable que ces derniers jouent empiriquement un rôle sur l'obtention des ressources relationnelles (Burt, 1992, 1997 ; Podolny et Baron, 1997 ; Burt et al., 1998 ; Gabbay et Zuckerman, 1998 ; McEvily et Zaheer, 1999 ; Burt, Hogarth et Michaud, 2000 ; Premaratne, 2001 ; Seibert et al.,

2001 ; Burt, 2004 ; Godechot et Mariot, 2004 ; Reagans, Zuckerman et McEvily, 2004 ; Davern et Hachen, 2006). Nous pensons donc que la présence de trous structuraux dans le réseau d'*ego* lui est bénéfique pour l'obtention des ressources relationnelles. Nous posons la troisième hypothèse :

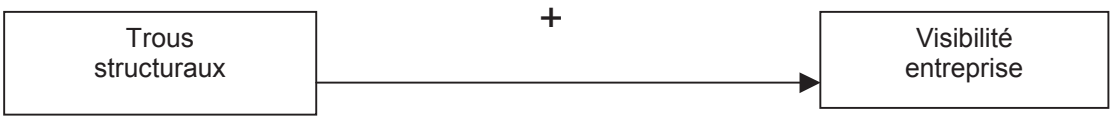
Schéma n°8 : La relation entre les trous structura ux et l'acquisition d'informations stratégiques sur les marchés



H3 : Plus la présence de trous structuraux dans le réseau personnel du dirigeant est élevée, plus l'acquisition d'informations stratégiques sur les marchés est élevée.

Concernant la deuxième ressource relationnelle qu'est la visibilité, dans la logique de Burt (1992), la présence des trous structuraux doit permettre au dirigeant de bénéficier d'une certaine visibilité pour sa PME. D'où notre quatrième hypothèse :

Schéma n°9 : La relation entre les trous structura ux et la visibilité de l'entreprise



H4 : Plus la présence de trous structuraux dans le réseau personnel du dirigeant est élevée, plus la visibilité de l'entreprise est élevée.

Que ce soient les bénéfices en information ou en contrôle, ces avantages se résument dans la possibilité d'utiliser l'information. En fait, cette information est une ressource très importante dans les stratégies d'utilisation des réseaux personnels des acteurs. Nous venons de voir comment les théories de Burt (1992) et de Granovetter (1973) permettent de mesurer un réseau personnel en termes de force des liens ou de structure du réseau. Les travaux de Lin (1995) complètent ces deux approches.

1.2.3.3. Les attributs des *alter*

Les recherches de Lin (1995) mettent l'accent sur les ressources disponibles au travers du réseau personnel dites ressources sociales. Nous proposons d'étudier le cadre conceptuel de la théorie des ressources sociales puis de revenir sur les notions d'homophilie et d'hétérophilie afin de montrer l'importance de la possession, dans son réseau personnel, d'*alter* ayant des caractéristiques très variées. C'est ce qui est appelé ici l'homogénéité et l'hétérogénéité des *alter*. En effet, les caractéristiques des individus qui composent le réseau personnel d'*ego* sont importantes car c'est en fonction de leurs attributs que les *alter* vont pouvoir apporter, ou non, des ressources.

a) Le cadre conceptuel de la théorie des ressources sociales

Dans la théorie de Lin (1995), les individus occupent dans la société des positions que l'on pourrait situer sur un axe vertical. Plus le statut social des contacts personnels est élevé, plus l'emploi trouvé par le biais de ces contacts correspond à un statut social élevé (Lin et al., 1981). En effet, plus un individu a une position élevée et plus il bénéficie d'informations primordiales, voire de contrôle sur des opportunités d'emplois. Dans cette optique, le réseau personnel de l'individu sera enrichi dès lors qu'il traite avec des individus plus élevés que lui socialement parlant (Lin et al., 1981).

Pour Lin (1995, p.685), la théorie des ressources sociales est fondée sur trois propositions :

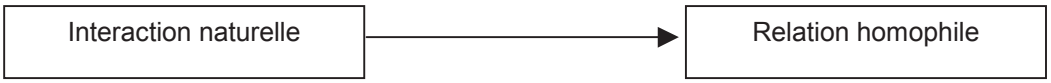
- les ressources du réseau personnel aident *ego* à parvenir à ses fins. Autrement dit, le succès de l'action instrumentale est positivement associé aux ressources sociales procurées par *alter* ;
- les positions sociales d'origine, c'est-à-dire les statuts sociaux, facilitent l'accès aux ressources sociales et à leur usage. En d'autres termes, l'hypothèse est faite que le niveau d'origine est positivement lié aux ressources sociales acquises au moyen d'un contact. Plus *alter* a un niveau social élevé, plus il obtiendra des ressources sociales importantes pour *ego* ;
- le choix de relations hétérophiles facilite l'accès aux ressources sociales. En d'autres termes, *ego* accèdera à des ressources dont il a besoin au travers de relations avec des *alter* qui ne lui ressemblent pas.

Ego va pouvoir obtenir certaines ressources via des contacts plus élevés que lui dans la hiérarchie sociale[7]. En effet, selon Lin (1995), *ego* agit de manière instrumentale. Les ressources sociales renvoient à l'idée que les contacts du réseau personnel d'*ego* (ses relations) lui procurent certaines ressources. Toutefois, les individus n'interagissent pas avec tout le monde. Il existe, en quelque sorte, des affinités : c'est le principe d'homophilie selon lequel une personne entre en contact avec une autre personne qui, quelque part, lui ressemble.

Selon Degenne et Forsé (2004 p. 41), « le réseau personnel d'un individu, loin de correspondre à un échantillon au hasard, est toujours un échantillon biaisé par l'homophilie ». Il existe plusieurs types d'homophilie. En fait, il en existe autant qu'il y a de caractéristiques distinctives entre les individus. Maisonneuve et Lamy (1993) montrent, au travers de deux études à trente ans d'intervalle, qu'il existe des relations affinitaires fortes au sein d'une même catégorie professionnelle. Les ouvriers ont majoritairement des amis ouvriers, les ingénieurs ont majoritairement des amis cadres supérieurs et les employés ont majoritairement des amis employés. Ainsi, *ego* aura tendance à nouer des liens avec des personnes qui lui ressemblent ou avec lesquelles il entretient des affinités particulières. Résulte de ces affinités une certaine solidarité entre les individus qui débouche, *in fine,* sur une attente de réciprocité. Par exemple, on se « serre les coudes » entre ouvriers dans une difficulté particulière (plan social).

Selon Lin (1990, p. 688-690), les interactions sociales ont tendance à être homophiles, c'est-à-dire dans le cas d'étude de Lin, à avoir lieu entre individus de niveaux hiérarchiques semblables (cf. schéma n° 10). Dans le cadre de nos travaux, les interactions sociales étudiées ont souvent lieu entre dirigeants de PME.

Schéma n° 10 : L'homophilie, une logique d'interaction naturelle

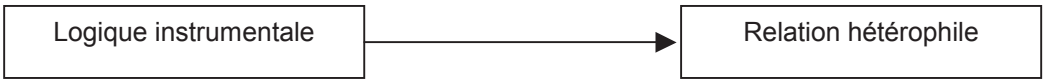


Obtenir des ressources supplémentaires ou « meilleures » (comme dans la recherche d'un emploi, par exemple) exige un accès à d'autres positions sociales (en particulier, celles ayant davantage ou de meilleures ressources). En général, les interactions hétérophiles ont

[7] Nous présenterons plus loin d'autres critères pertinents qui peuvent justifier pour *ego* le choix de se servir d'une de ses relations plutôt que d'une autre, celle-ci étant davantage en mesure de procurer la ressource.

plus tendance à être initiées par des occupants de niveaux plus bas dans la hiérarchie puisque ceux-ci vont chercher à bénéficier de ressources qu'il n'ont pas de par leur niveau hiérarchique (Lin et al., 1981).

Schéma n° 11 : L'hétérophilie, une logique d'action instrumentale



Les dirigeants de PME, pour accéder à des ressources qui les intéressent, devront, dans leur réseau, mobiliser un contact qui est différent d'eux, par exemple, avec des individus qu'ils considèreront comme plus prestigieux socialement (plus grosse entreprise, grande réputation…). La logique d'action est plus instrumentale (cf. schéma n° 11), c'est-à-dire que les relations entre individus ont été stimulées par la recherche de ressources.

b) Homogénéité *versus* hétérogénéité

Ce qui nous intéresse dans l'approche de Lin (1995), ce sont les ressources dont disposent les individus composant un réseau personnel. Le réseau personnel d'un dirigeant sera exploitable dans la mesure où les individus qui le structurent sont à même de procurer à *ego* des ressources qui lui soient profitables. Ce sont donc les caractéristiques ou attributs (Chollet, 2005) des *alter* qui sont importants dans la recherche de ressources relationnelles pertinentes pour l'individu. Lin (1999) explique que c'est davantage le fait de posséder des *alter* hétérogènes qui est intéressant en termes d'accès aux ressources sociales. Autrement dit, plus les *alter* du réseau personnel possèdent des caractéristiques différentes, plus *ego* obtient des ressources variées (McEvily et Zaheer, 1999 ; Seibert et al., 2001).

Les différents travaux de Lin s'intéressent aux attributs des *alter* en termes de niveau hiérarchique. C'est aussi le cas de la recherche de Seibert et al. (2001) qui porte sur 448 employés travaillant dans différentes entreprises et occupant différents postes. On remarque que les individus dont le réseau personnel est non-redondant du point de vue du niveau hiérarchique et du point de vue de l'organisation (c'est-à-dire que les *alter* du réseau personnel travaillent dans des organisations différentes) ont davantage accès aux informations stratégiques et sont aidés dans leur avancement de carrière.

D'autres chercheurs étudient les caractéristiques des *alter* du réseau personnel et ont pris en compte d'autres critères. En effet, d'autres attributs des *alter* peuvent s'avérer intéressants pour un dirigeant de PME. Rodan et Galunic (2004) retiennent le critère du domaine

technique pour qualifier les *alter.* Pour McEvily et Zaheer (1999) et Cross et Cummings (2004), c'est la distance géographique qui va être importante pour qualifier les *alter*. Pour Collins et Clark (2003), qui s'intéressent aux liens entre les pratiques de gestion de ressources humaines et les relations internes et externes des équipes dirigeantes, ce sont les fonctions organisationnelles qui sont essentielles pour caractériser les *alter* du réseau personnel. Enfin, Mc Pherson, Smith-Lovin et Cook (2001) mettent en évidence plusieurs sources d'homophilie qui expliquent les différentes compositions des réseaux :

- la géographie. Des personnes spatialement proches auront tendance à interagir plus facilement alors que la richesse réside dans l'interaction avec des individus situés dans d'autres aires géographiques ;
- la famille. C'est la première source d'homophilie. Dès le plus jeune âge, l'individu interagit avec les personnes de sa famille ;
- l'école, l'entreprise et les associations (*organizational foci*). Il existe de fortes interactions avec les monde de l'éducation, du travail et des associations. L'individu va interagir avec des personnes de sa classe, de son entreprise, de son service, de son église, de son club de sport, etc.

Travailler avec des individus géographiquement, familialement et organisationnellement proches contraint les flux d'informations (Davis, 1984 ; Zalesny et Farace, 1987 ; Cross et Cummings, 2004). Dans cette optique, nous préconisons d'établir des relations hétérophiles, diversifiées avec des individus différents d'*ego* qui soient en mesure de lui procurer des ressources que lui-même ne possède pas.

c) La distance en termes d'attributs des *alter*

Nous proposons d'étudier les attributs des *alter* et plus spécifiquement le fait qu'ils soient différents de ceux d'*ego* et lui apportent des ressources qu'il n'a pas. Un *alter* possédant des caractéristiques différentes d'*ego* favorisera l'accès à une diversité de ressources (Lin, 1999 ; McPherson et al., 2001). Nous nous intéressons donc aux différences potentielles entre un dirigeant de PME et les *alter* qui composent son réseau personnel. Ainsi, nous raisonnons en termes de distance entre un attribut d'*ego* et l'attribut de ses *alter*. Nous présentons cinq types de distances : organisationnelle, hiérarchique, fonctionnelle, sectorielle et géographique.

La distance organisationnelle renvoie au fait que les individus évoluent dans une organisation différente que celle d'*ego*, par exemple, ils n'appartiennent pas au même service ou à la même entreprise. Dans leur étude sur les anciens étudiants de MBA et d'écoles d'ingénieurs, Seibert et al. (2001) montrent que la distance organisationnelle a

favorisé la carrière et l'accès à certaines informations. Cette distance organisationnelle est pertinente dans le cadre des stratégies individuelles de gestion des carrières. La distance organisationnelle n'est pas pertinente par rapport à notre question de recherche. En effet, nous choisissons délibérément d'étudier le réseau externe du dirigeant de la PME. C'est le manque de ressources en interne de la PME qui motive notre recherche. Nous ne nous intéressons donc pas à la capacité du dirigeant à mobiliser les *alter* de son entreprise mais uniquement ceux à l'extérieur de celle-ci. Par conséquent, nous ne retiendrons pas ce type de distance pour qualifier les attributs des *alter* du réseau personnel du dirigeant de PME.

La distance hiérarchique renvoie à l'idée que les individus du réseau ont des niveaux hiérarchiques différents de celui d'*ego*. Cross et Cummings (2004), sur deux échantillons de 101 ingénieurs d'une entreprise de pétrochimie et de 125 consultants en stratégie, montrent en partie (uniquement sur les consultants) que les liens tissés avec les niveaux hiérarchiques supérieurs permettent d'accroître la performance individuelle en termes d'accès aux ressources telles que les informations stratégiques sur les marchés. Il semble donc intéressant de connaître quels sont les niveaux hiérarchiques des contacts mobilisés par le dirigeant d'entreprise afin d'observer une corrélation entre le niveau hiérarchique moyen des *alter* et la capacité du dirigeant à obtenir des ressources relationnelles.

La distance sectorielle traduit le fait qu'*ego* connaisse des *alter* situés dans un autre secteur d'activité que celui de son entreprise. En effet, un *alter* situé dans un autre secteur d'activité aura accès à d'autres ressources (McPherson et al., 2001 ; Rodan et Galunic, 2004). La diversité des *alter* du réseau personnel, notamment du point de vue du secteur d'activité, permet au dirigeant d'avoir un éclairage nouveau sur certains de ses projets : « *C'est ce que je vous disais, il y a beaucoup d'informel. Je fais partie d'un club de ski, on est plusieurs chefs d'entreprises à l'intérieur de ce club et c'est vrai que naturellement on se retrouve, on n'exclut pas les autres, pas du tout, bien au contraire, mais il y a un moment où on se retrouve à table et puis on échange. C'est extrêmement important pour nous justement, dans des périodes qui sont un peu troubles, on a une visibilité extrêmement réduite en tant que chef d'entreprise. Et il est extrêmement important d'avoir l'avis des autres, sur je ne sais pas, quand on a parlé des 35 heures, tu vas faire quoi toi, comment tu règles ce problème et chacun expose un peu ses idées. En tant que frappeur à froid, on a assez peu de chances de rencontrer un autre chef d'entreprise qui fasse de la frappe à froid, c'est-à-dire qu'on peut s'exprimer quand même assez librement. Ce qui sera pas le cas d'un décolleteur qui va discuter avec un autre décolleteur parce que souvent il risque de se retrouver en concurrence ou n'importe, donc ils échangeront d'une manière un petit peu plus… ils seront un petit peu plus prudent dans leurs échanges. Alors que nous on peut échanger d'une*

manière beaucoup plus ouverte. Avec notre partenaire au Brésil qui fait du découpage on peut vraiment échanger d'une manière très très libre, poser les chiffres sur la table, parler de nos clients etc. ça ne pose aucun problème, ça ne porte préjudice à personne. Voilà donc ça c'est vrai que c'est des réseaux très informels mais qui existent ça c'est une certitude » (cf. entretien n° 1). En résumé, posséder dans son réseau, des *alter* d'autres secteur d'activité permet d'échanger des ressources relationnelles plus facilement puisque les entreprises des individus ne sont pas concurrentes.

Dans la même idée, nous souhaiterions introduire la distance fonctionnelle pour mesurer le fait qu'*ego* connaît des *alter* exerçant une autre fonction que la sienne. En effet, un individu ayant une autre fonction, c'est-à-dire d'autres compétences qu'*ego*, peut lui permettre d'obtenir d'autres ressources pertinentes (Rodan et Galunic, 2004). Par exemple, un responsable marketing d'une entreprise A pourra éclairer le directeur de production de la société B sur les marchés porteurs qu'il faut appréhender.

La distance géographique correspond au fait que les personnes du réseau personnel se situent dans des lieux différents. Par exemple, *ego* connaît des individus de la région mais aussi des personnes situées en dehors de cette région. McPherson et al. (2001) et Cross et Cummings (2004) remarquent que les relations interpersonnelles entre des individus physiquement séparés sont plus performantes en termes d'accès aux ressources. Pour leur part, Mc Evily et Zaheer (1999) valident partiellement l'hypothèse de distance géographique. En effet, la dispersion géographique dans le réseau de conseil de la firme influence positivement l'acquisition de ressources. En revanche, cela n'est pas démontré pour le réseau dit institutionnel.

En résumé, nous avons retenu 4 types de distance : les distances hiérarchique, fonctionnelle, sectorielle et géographique et nous n'avons pas conservé la distance organisationnelle. Pour chacune de ces distances, le fait qu'*ego* soit distant des *alter* de son réseau va avoir un effet bénéfique sur l'acquisition de ressources relationnelles (Lin, 1999). Par exemple, Rodan et Galunic (2004), établissent une corrélation entre l'hétérogénéité des ressources et la performance managériale des individus ou la performance en termes d'innovation.

d) Les hypothèses relatives à la distance en termes d'attributs

S'appuyant sur plusieurs résultats de travaux empiriques (Mc Evily et Zaheer, 1999 ; Gargiullo et Benassi, 2000 ; Hansen, Podolny et Pfeffer, 2001 ; Collins et Clark, 2003 ; Godechot et Mariot, 2004 ; Rodan et Galunic, 2004 ; Cross et Cummings, 2004 ; Reagans,

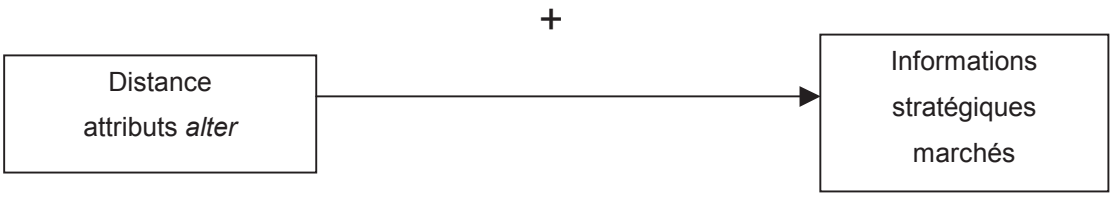
Zuckerman et McEvily, 2004 ; Oh, Chung et Labianca, 2004 ; Obstfeld, 2005 ; Chollet, 2005) sur la distance en termes d'attributs et leurs bénéfices en termes d'accès aux ressources, nous présentons le tableau récapitulatif suivant :

Tableau n°8 : Les résultats relatifs à la distance en termes d'attributs des *alter*

	Auteurs principaux	Résultats
Distance hiérarchique	Lin et al. (1981) ; Seibert et al. (2001) ; Cross et Cummings (2004) ;	Les différences de niveau hiérarchique des contacts permettent d'obtenir des ressources variées
Distance sectorielle	Rodan et Galunic (2004)	Lien entre hétérogénéité des ressources et performance managériale
Distance fonctionnelle	Rodan et Galunic (2004)	Lien entre hétérogénéité des ressources et performance managériale
Distance géographique	McEvily et Zaheer (1999) ; Cross et Cummings (2004)	Lien entre dispersion géographique et acquisition de ressources

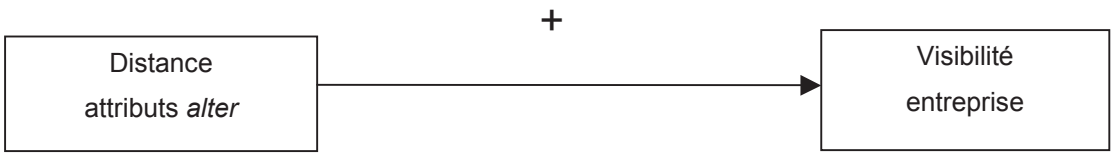
Nous nous inscrivons dans le prolongement de ces travaux et proposons les deux hypothèses suivantes :

Schéma n°12 : La relation entre la distance des attributs des *alter* et l'acquisition d'informations stratégiques



H5 : Plus les distances hiérarchique, géographique, fonctionnelle et sectorielle des alter du réseau personnel du dirigeant sont élevées, plus l'accès aux informations stratégiques concernant les marchés est élevée.

Schéma n°13 : La relation entre la distance des attributs des *alter* et la visibilité de l'entreprise



H6 : Plus les distances hiérarchique, géographique, fonctionnelle et sectorielle des alter du réseau personnel du dirigeant sont élevées, plus la visibilité de l'entreprise est élevée.

A présent, nous allons étudier la PME, le rôle de son dirigeant et les différents travaux qui ont cherché à réaliser des typologies du profil ou de la personnalité du dirigeant. Une fois ces éléments étudiés, nous proposerons un modèle de recherche intégrant les hypothèses relatives au lien entre le réseau personnel et les ressources relationnelles ainsi que celles relatives au rôle de la personnalité du dirigeant de PME sur le lien réseau/ressources.

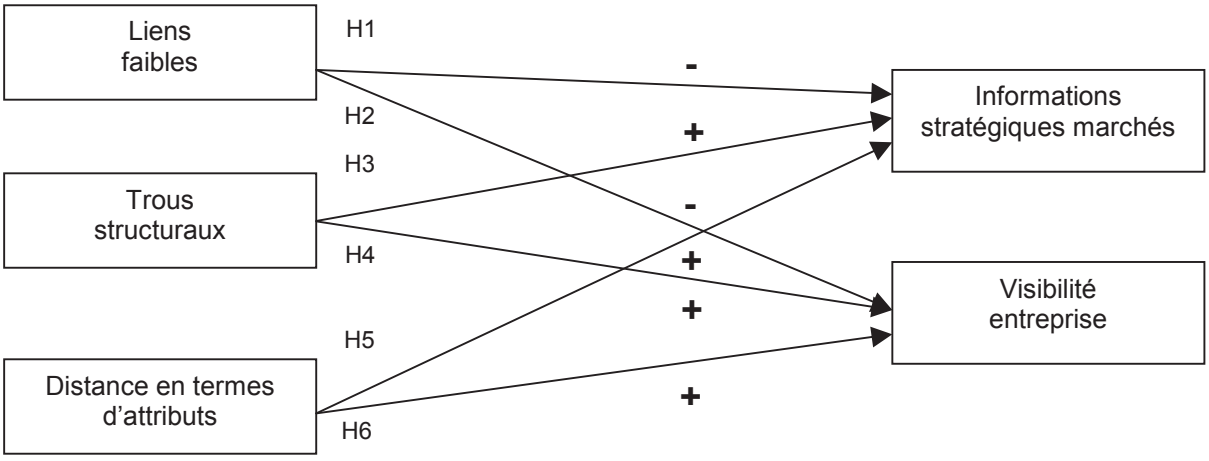
Synthèse chapitre 1

Les notions de capital social, réseau social et réseau personnel ont été mises en perspective. Nous avons retenu la notion de réseau personnel pour étudier les ressources que le dirigeant peut obtenir via ses contacts extérieurs à l'entreprise. Le réseau personnel se définit comme l'ensemble des individus qu'*ego* connaît personnellement. Via ce réseau personnel, nous avons montré que le dirigeant de PME peut obtenir deux types de ressources relationnelles : l'acquisition d'informations stratégiques sur les marchés et la visibilité pour son entreprise.

Ce réseau peut s'appréhender sous trois angles : la force des liens, c'est-à-dire la force de la relation entre *ego* et *alter* ; la présence de trous structuraux au sein du réseau, c'est-à-dire le fait que les *alter* du réseau d'*ego* soient déconnectés les uns des autres ; les attributs des *alter*, c'est-à-dire les particularités professionnelles des individus qui composent le réseau personnel d'*ego*.

En fonction des dimensions de réseau personnel, l'acquisition de ressources relationnelles est favorisée. Nous avons émis deux hypothèses par dimension de réseau.

Schéma n°14 : Liens entre les dimensions du réseau personnel et les ressources relationnelles



Selon notre interprétation de la littérature, un réseau personnel efficace en termes d'accès aux ressources relationnelles est un réseau pour lequel : les liens entre *ego* et *alter* ne sont pas faibles, les *alter* du réseau ne se connaissent pas entre eux et possèdent des caractéristiques professionnelles différentes de celles d'*ego*.

DEROULEMENT DE LA THESE

PARTIE 1 **Le rôle de la personnalité sur le lien réseau/ressources**	**CHAPITRE 1 :** Du réseau personnel aux ressources relationnelles
	CHAPITRE 2 : La PME, la personnalité du dirigeant et son réseau personnel
PARTIE 2 **Méthodologie, mesures et résultats de la recherche**	**CHAPITRE 3 :** Méthodologie, terrain et échelles de mesure
	CHAPITRE 4 : Les résultats de la recherche

CHAPITRE 2 : LA PME, LA PERSONNALITE DU DIRIGEANT ET SON RESEAU PERSONNEL

L'essentiel du tissu économique français est constitué de Petites et Moyennes Entreprises qui dynamisent l'ensemble de l'économie nationale. En effet, les PME françaises (moins de 250 salariés) représentaient en 2003 les deux tiers des emplois en France et plus de la moitié de la valeur ajoutée créée (Entreprises en Bref, 2003). Les PME sont au nombre de 2 651 000 en 2006 et la création de nouvelles entreprises dépasse les 230 000 (OSEO, 2007). Le rôle du dirigeant dans ces structures est décisif pour la survie et la croissance de l'entreprise. Selon Julien (1990), c'est le rôle primordial du dirigeant dans le fonctionnement et le développement de la PME qui justifie de s'intéresser aux réseaux personnels des dirigeants de PME. De Carolis et Saparito (2006) précisent que les comportements entrepreneuriaux sont la résultante d'interactions dans l'environnement entre la mobilisation du capital social et les biais cognitifs du manager. Il semble donc pertinent d'étudier le lien existant entre le réseau social et le profil du manager.

Nous présentons, dans une première section, les caractéristiques de la PME ainsi que celles du métier de dirigeant, notamment au travers de l'analyse des différents rôles que ce dernier doit tenir pour la performance de son entreprise. La seconde section présente les travaux issus des sciences sociales s'intéressant au profil du dirigeant. Les profils de dirigeant se déclinent comme suit : entrepreneuriaux, de *leadership* et les traits de personnalité.

SECTION 2.1 LES CARACTERISTIQUES DE LA PME ET LA NECESSAIRE CONNEXION AVEC L'ENVIRONNEMENT

Cette section va caractériser le type d'entreprise étudiée dans le cadre de cette thèse : la PME. Qu'est-ce qu'une PME ? Quelles évolutions a-t-elle connues ces dernières années ? Après avoir répondu à ces questions, nous expliquerons pourquoi nous considérons le dirigeant comme le moteur principal de la dynamique de la PME.

2.1.1. LES CARACTERISTIQUES DE LA PME

Lorsque l'on étudie le dynamisme économique véhiculé par les PME dans les régions, il paraît justifié de s'intéresser à l'importance de celles-ci dans l'économie française. En France en 2005, 93 % des entreprises ont moins de 10 salariés et 58 % des PME n'ont pas de salarié (OSEO, 2006a). Les PME de moins de 250 salariés représentent 60% de l'emploi

salarié et 53 % de la valeur ajoutée (rapport OCDE, 2000). Les PME ont un réel poids dans l'économie nationale. Le tableau suivant présente les entreprises françaises (métropole et départements d'outre-mer) selon le nombre de salariés et l'activité au 31 décembre 2005 (hors agriculture).

Tableau n°9 : Les entreprises selon le nombre de s alariés et l'activité au 31 décembre 2005 (en milliers)

	0 salariés	1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 à 99 salariés	100 à 249 salariés	250 salariés et plus	TOTAL	TOTAL (en %)
Industrie Agro-Alimentaire	22,2	36,4	5,7	0,6	0,5	0,3	65,7	2,2
Industrie hors IAA	81,3	65,3	26,7	3,9	2,7	1,7	181,6	6,3
Construction	170,9	161,0	24,8	1,4	0,6	0,3	359,0	12,4
Commerce	339,4	249,0	37,0	3,6	1,9	0,9	631,8	21,8
Transports	47,1	26,7	9,4	1,2	0,8	0,4	85,7	2,9
Activités immobilières	116,6	106,9	3,4	0,3	0,3	0,1	227,5	7,8
Services aux entreprises	307,2	147,7	26,4	2,8	1,6	1,1	486,8	16,8
Services aux particuliers	257,7	195,9	18,8	1,2	0,4	0,3	474,2	16,3
Education, santé, action sociale	274,8	78,6	22,2	8,8	4,2	2,0	390,8	13,5
TOTAL (en milliers)	1617,2	1067,6	174,5	23,9	13,0	7,0	2903,2	100
TOTAL (en %)	55,7	36,8	6,0	0,8	0,4	0,2	100	

Source : INSEE (2007).

Les chiffres de l'INSEE (2007) sont ceux utilisés dans le rapport OSEO (2007) pour analyser l'évolution des PME en France. Ils montrent que l'essentiel des PME ne possèdent pas de salariés (55, 7% d'entre elles) ou ont moins de 10 salariés(+ de 90%). Les PME de plus de 250 salariés ne représentent que 1,4% des entreprises. En termes de secteur, les PME sont très présentes dans les services aux entreprises ou aux particuliers. La PME ne se caractérise pas uniquement par sa taille, mais a des particularités propres qu'il est intéressant de présenter.

Quelle est l'originalité de la PME par rapport à d'autres types d'organisations ? En quoi le dirigeant y tient-il un rôle particulier ? Une PME possède des caractéristiques qui lui sont propres en termes de management des ressources humaines et financières. Si ces

organisations possèdent des caractéristiques communes, elles ont également leurs spécificités. En effet, les PME sont très diverses et sont donc difficilement classifiables. « Parmi l'ensemble des facteurs qui expliquent l'extrême diversité de ces PME, a été souligné notamment le rôle primordial et spécifique du dirigeant, lié à la taille de ces organisations. En effet, la variété des profils des dirigeants explique la diversité de leurs objectifs et donc des entreprises elles-mêmes tant du point de vue de leurs structures (les relations peuvent ainsi être plus ou moins formalisées, c'est-à-dire spécifiées, précisées, par exemple par un organigramme) que des modalités de leur fonctionnement (par exemple style de management paternaliste, autocratique, participatif,…) » (Fourcade et Marchesnay, 1997, p.40). Le dirigeant est le moteur principal de la dynamique de la PME. Il va gérer son entreprise et lui fixer des objectifs en fonction de sa personnalité et de ses compétences. C'est ce que nous développerons plus loin lorsque nous parlerons du dirigeant en tant que « reflet de la PME ». En quelque sorte, il est possible d'assimiler l'entreprise à son principal acteur : le dirigeant.

2.1.1.1. Les approches traditionnelle et contingente de la PME

a) L'approche traditionnelle

Le projet de loi de finance 2005 décrit la PME comme suit : « Il n'existe pas de définition unique de la PME. Les critères retenus diffèrent selon les textes législatifs ou réglementaires instituant des dispositifs d'aide en direction des PME. En France, on avait, depuis l'après-guerre, l'habitude de considérer comme PME les entreprises comptant de 10 ou 20 (pour l'industrie) personnes à moins de 500 personnes. Une recommandation de l'Union Européenne du 3 avril 1996 clarifie la situation : sont considérées comme PME les entreprises ayant moins de 250 salariés, lesquelles sont déclinées en micro-entreprises (0 à 9 salariés), en petites (10 à 49) et en moyennes (50 à 249). Pour les besoins de l'analyse des PME françaises, et notamment des PME industrielles, il a été introduit la catégorie supplémentaire des très petites entreprises (10 à 19 salariés) » (http://www.pme.gouv.fr/economie/chiffreclefspme/introduction.pdf).

Suite à une recommandation de l'Union Européenne parue le 20 mai 2003 dans le Journal Officiel de l'Union Européenne, est considérée comme PME, depuis le 1er janvier 2005, une entreprise qui répond aux critères suivants :

- Moins de 250 personnes en termes d'effectif
- Moins de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires ou moins de 43 millions de bilan annuel.

Fourcade et Marchesnay (1997) caractérisent également les entreprises en fonction de leur nombre de salariés. C'est le principal critère retenu pour distinguer les entreprises entre elles. En effet, d'autres indices financiers tels que le chiffre d'affaires ou la rentabilité de certaines PME peuvent rendre plus difficiles les comparaisons puisque certaines PME auront des indices largement supérieurs à ceux de grandes entreprises.

Tableau n°10 : Typologie de l'entreprise en fonction du nombre de salariés

TPE	PE	ME	GE	
Très petite entreprise	Petite entreprise	Moyenne entreprise	Moyenne-Grande entreprise	Grande entreprise
0 à 9 salariés	10-49 salariés	50-199 salariés	200-499	500 salariés et plus

Source : Fourcade C. et Marchesnay M. (1997), « Gestion de la PME/PMI » p. 8-9, Paris, Editions Nathan.

A l'instar du projet de loi de finance de 2005, nous considérerons donc la PME comme une entreprise comprenant moins de 250 salariés. En outre, nous pensons que cette taille d'entreprise permet au dirigeant d'être l'acteur central des échanges internes et externes à l'entreprise. Au-dessus de 250 salariés, le dirigeant sera amené à s'entourer d'une équipe dirigeante qui va, elle aussi, posséder plusieurs réseaux personnels qui bénéficieront à l'entreprise. Dans ce dernier cas, l'étude seule du réseau personnel du dirigeant perdrait un peu de sa pertinence compte tenu de la multiplicité des réseaux et de leurs effets sur la performance de l'entreprise.

Pour Fourcade et Marchesnay (1997), trois points caractérisent la PME :

- le rôle du propriétaire-dirigeant. Quel que soit le statut juridique de la société, dans une PME, le rôle du dirigeant, qu'il soit propriétaire ou non de l'entreprise, est primordial ; c'est lui qui sera l'acteur décisionnel principal ;
- la faible structuration de l'organisation. « Dans les grandes entreprises, les principes de management privilégient la différenciation des tâches, la spécialisation des salariés et les collaborations dans des fonctions précises organisées en services. Mais plus l'entreprise est de petite taille, plus les tâches à effectuer sont imbriquées, interactives, et plus il est demandé aux individus une certaine polyvalence ou, s'ils sont experts dans un domaine, d'être capables de coopérer avec les autres membres de l'organisation : c'est ce qu'on appelle la spécialisation flexible » (Fourcade et Marchesnay, 1997, p. 17). Cette faible structuration de l'entreprise favorise les échanges interindividuels en interne, tout comme en externe dès lors qu'il faut acquérir des ressources manquantes en interne ;

- l'insertion dans l'environnement. Un premier cercle, nommé « environnement spécifié » de la PME, est constitué de toute les parties prenantes ayant un intérêt à la bonne marche de l'entreprise (propriétaire, salariés, clients, fournisseurs, banques). Cela se traduit « par des relations personnelles d'autant plus fortes que l'entreprise est petite. Il convient alors d'entretenir ces relations, dans lesquelles l'élément affectif, intersubjectif, est loin d'être absent » (Fourcade et Marchesnay, 1997, p. 17). Un second cercle est celui de « l'environnement institutionnel », plutôt politisé (collectivités locales, syndicats…) et centré sur les loisirs (club de sports…). Il permet au dirigeant de la PME de se faire un carnet d'adresses lui permettant d'être au fait d'informations capables d'influencer ses propres affaires.

L'approche traditionnelle de la PME se focalise sur une considération descriptive de la PME. Pour être qualifiée comme telle, une PME ne doit pas dépasser certains seuils (nombre de salariés, montant du chiffre d'affaires, etc.). Cette approche de la PME présente un réel avantage de classification objective des entreprises. En outre, les caractéristiques qualitatives relatives au rôle du dirigeant, à la faible structuration de l'organisation et à l'insertion dans l'environnement confirment la pertinence de l'étude des effets des réseaux personnels des dirigeants dans la performance de leurs organisations. Une autre approche, appelée contingente (Torrès, 1997), étudie la PME en tant qu'objet de recherche et s'intéresse à la raison d'être de l'étude de ces entreprises. Elle est dite « contingente » puisqu'elle dépend des motifs de la recherche.

b) L'approche contingente de la PME

Au-delà des choix de critères pour établir les classifications de la PME, Torrès (1997) se pose la question de la raison d'être des PME comme objet de recherche spécifique. Ainsi, il identifie trois raisons pour lesquelles des recherches sur la PME sont réalisées :

- une justification d'ordre empirique. La PME est un champ d'analyse légitime pour le gestionnaire étant donné les enjeux économiques qui y sont liés. Par exemple, c'est le cas des mises en relation de dirigeants de PME en vue d'un partenariat ;
- une justification d'ordre méthodologique. La PME est considérée comme un outil d'analyse plus facilement observable que la grande entreprise où tout semble moins lisible. Par exemple, les pratiques stratégiques sont plus facilement observables dans la PME où il y a généralement peu de décideurs (parfois uniquement le dirigeant), que dans les grandes entreprises où les processus de décision sont davantage dilués ;
- une justification d'ordre théorique. La PME est considérée ici comme un objet d'analyse théorique. C'est le cas des théories de l'entrepreneuriat.

Torrès (1997) défend l'idée d'une approche contingente de la PME. Selon lui, une PME peut ne pas être spécifique (rôle du dirigeant, petite taille…) et peut relever d'un mode de fonctionnement autre que le modèle traditionnel qui consiste à la considérer comme une grande entreprise qui a des spécificités liées à sa taille.

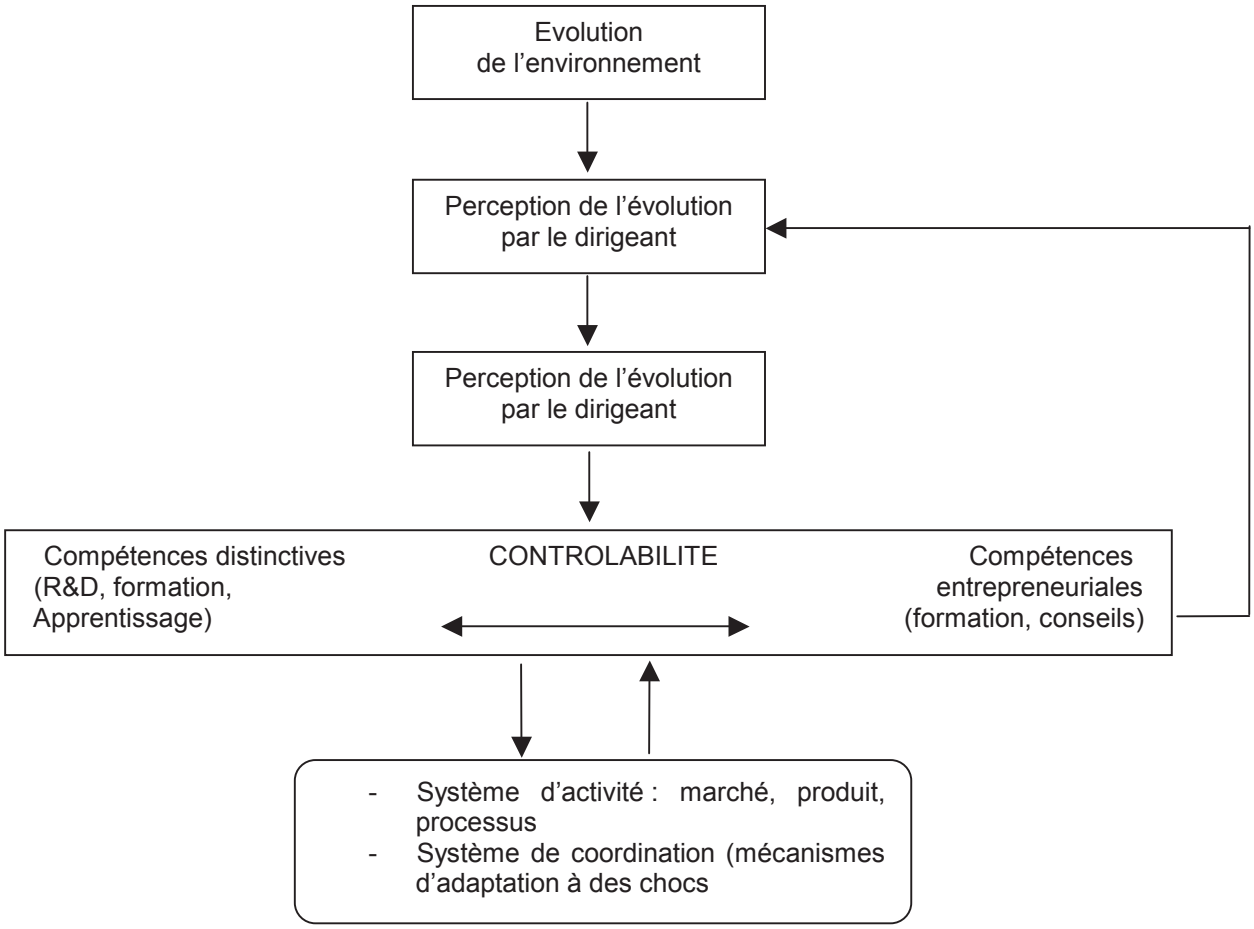
En ce qui concerne notre approche, le choix d'étudier la PME est d'ordre empirique et méthodologique. Empirique, puisque les PME constituent l'essentiel du tissu économique français. Il y a une réelle pertinence économique dans l'étude du fonctionnement de ces entreprises, notamment dans l'analyse de leurs acteurs principaux : les dirigeants. Méthodologique, puisque l'étude du réseau personnel du dirigeant n'aurait pas autant d'impact dans une grande entreprise où les décisions sont davantage le fruit de l'équipe dirigeante. En outre, les processus de décision étant plus « dilués » dans les grandes entreprises, les effets de réseau du dirigeant seraient aussi moins visibles que dans une PME. Dans une PME, c'est le dirigeant qui, par ses actions, oriente l'entreprise.

2.1.1.2. La PME, reflet de son dirigeant

Nous avons opté pour une définition « traditionnelle » de la PME : une entreprise de moins de 250 salariés. Nous rappelons que le rôle du dirigeant est prépondérant dans ce type d'organisation. L'approche contingente de Torrès (1997) est cependant intéressante en ce qu'elle propose d'avoir un autre regard au sujet de l'étude de la PME. Nous souhaitons insister sur le fait que, certes la PME est spécifique dans sa taille, mais qu'elle tient surtout sa spécificité du profil de son dirigeant. L'approche en termes de contrôlabilité nous aide à conceptualiser le rôle fondamental de celui-ci dans le fonctionnement de la PME.

« L'idée de contrôlabilité exprime le fait d'être contrôlable, c'est-à-dire le fait qu'une PME soit dotée d'un système organisationnel qui puisse être contrôlé par le dirigeant » (Guilhon, 1998, p. 60). Cette approche lie intimement le fonctionnement de la PME au rôle du dirigeant et, notamment, à sa capacité à définir, mettre en œuvre et atteindre les objectifs visés (Guilhon, 1998). On peut représenter la notion de contrôlabilité de la manière suivante :

Schéma n° 15 : La carte d'identité de la PME fondée sur la notion de contrôlabilité



Source : Adapté de Guilhon, Guilhon et Peguin (1995)

La contrôlabilité fait le lien entre les compétences distinctives de la PME d'une part, et les compétences entrepreneuriales d'autre part. Ce sont ces dernières qui façonnent la stratégie de l'entreprise. La perception du dirigeant va déterminer tout le fonctionnement de l'entreprise. C'est pourquoi, toutes choses égales par ailleurs, la simple différence de perception par le dirigeant peut aboutir à des comportements et des stratégies complètement différents.

Il existe quatre formes de contrôlabilité (Guilhon, 1998) :

- la contrôlabilité dite « organique » : c'est une stratégie d'évolution anticipative qui vise à améliorer les performances dans un but de croissance ;
- la contrôlabilité dite « adaptative » : c'est une stratégie réactive de survie dans laquelle le dirigeant va maintenir ses performances ;
- la contrôlabilité « élargie » (ou partagée) : c'est une stratégie de mise en relation de la PME avec d'autres entreprises, dans laquelle le dirigeant garde le contrôle des

opérations, tout en laissant les organisations partager leurs expertises (ex : consortia) ;

- la contrôlabilité « figée » : c'est une stratégie de refus de développement dû à des investissements qui seraient trop lourds pour l'entreprise et qui demanderaient une certaine perte de la contrôlabilité.

Le dirigeant va exercer un type de contrôlabilité compte tenu de la stratégie qu'il veut mettre en œuvre pour son organisation. Ainsi, la notion de contrôlabilité permet de comprendre le rôle clef du dirigeant dans le fonctionnement et l'élaboration de la stratégie de la PME. Prenons l'exemple de la contrôlabilité « élargie », c'est-à-dire relative à la mise en réseau de la PME avec d'autres entreprises. Comet (2007) explique que les dirigeants de petites entreprises ont une connaissance directe des aspects clefs de l'entreprise. Ils sauront comment manager l'organisation pour favoriser la mise en réseau de celle-ci. Ainsi, « il n'y a pas d'obstacles à associer le réseau relationnel du dirigeant à celui de l'entreprise » (Comet, 2007, p. 75) puisque compte tenu de la petitesse de l'organisation, c'est bien le dirigeant qui lui insuffle sa dynamique et ses grandes orientations.

2.1.2. LE RESEAU PERSONNEL COMME MOYEN DE CONNEXION AVEC L'ENVIRONNEMENT DE LA PME

Selon Mintzberg (1973, 2004), le dirigeant d'entreprise est au centre de relations interpersonnelles tant au niveau interne qu'au niveau externe de l'entreprise (rôle de « symbole »). C'est un « agent de liaison » qui manage, met en contact, redirige les individus qui interagissent dans et autour de son entreprise. Le rôle du dirigeant est essentiel aussi bien pour les informations qui circulent dans l'entreprise que pour celles concernant l'extérieur de celle-ci, afin d'en faire bénéficier l'organisation. Ce rôle d'agent de liaison est d'autant plus efficace que le dirigeant est considéré comme un véritable « *leader* » qui va stimuler les échanges interindividuels. En effet, le *leadership* du dirigeant va chercher à dynamiser les relations entre personnes afin de les rendre les plus profitables possibles. Certes, il est possible d'assimiler le réseau relationnel du dirigeant à celui de la PME (Comet, 2007), mais c'est bien le dirigeant qui est l'acteur de la connexion de son entreprise avec les autres acteurs de son environnement. Par exemple, il s'inscrit dans un syndicat patronal afin de bénéficier de conseils juridiques ou de formations professionnelles à moindres coûts, dans un but de recherche de performance pour son entreprise. La PME, caractérisée par un manque de ressources (Julien, Andriambeleson et Ramangalahy, 2002), va devoir les obtenir dans son environnement. Pour ce faire, le dirigeant peut mobiliser son réseau personnel et, *in fine*, connecter son entreprise avec son environnement.

2.1.2.1. La connexion de la PME avec son environnement

Certaines personnes dans les organisations sont en mesure d'importer des informations provenant de l'extérieur de l'entreprise : les *gatekeepers* ou *brokers* (Katz et Tushman, 1980 ; Allen, 1984 ; Burt, 2004 ; Uzzi et Dunlap, 2005). Allen (1984) a mis en évidence que les individus d'un laboratoire de recherche et développement ont des capacités à communiquer (en interne comme en externe) qui varient fortement d'une personne à une autre. Ainsi, dans les organisations, ces individus jouent un rôle prédominant en termes d'obtention et d'échanges d'informations aux niveaux intra et inter-organisationnels. Il est parlé également de *boundary spanner* (Katz et Tushman, 1979) dont le rôle principal est celui de traducteur d'informations. Ce traducteur va également importer une idée provenant de l'extérieur de l'entreprise à l'intérieur mais en la façonnant, en la présentant de manière compréhensible et cohérente avec la stratégie de l'organisation. Le *boundary spanner* doit aussi être un « séducteur », de manière à faire adhérer les décisionnaires à la connaissance qu'il souhaite implanter ou pour diffuser les informations qu'il estime pertinentes pour l'organisation.

Le mode d'acquisition des informations externes du *gatekeeper* présente plusieurs avantages (Liebeskind et al., 1996). L'organisation va pouvoir :

- disposer d'une base de connaissances variée ;
- « routiniser » les connaissances acquises grâce à la fréquence des contacts interindividuels qui permettront l'assimilation de ces connaissances ;
- disposer davantage de flexibilité et réduire ses coûts d'obtention de l'information (pas de brevet, de contrats…).

Il y a des conséquences positives liées à la détention d'un réseau personnel ouvert sur l'extérieur : baisse des coûts, flexibilité et accès à de la connaissance. Le rôle du *gatekeeper* est donc primordial pour les entreprises, notamment pour les PME qui font souvent face à un manque de ressources. Le dirigeant de PME peut être ce *gatekeeper* qui va jouer le rôle de sélectionneur, d'absorbeur et de diffuseur d'informations au sein de son organisation. Les dirigeants « utilisent alors leurs réseaux personnels pour avoir des informations sur l'entreprise » (Fourcade et Marchesnay, 1997, p. 202). Puis, ils ont un rôle de « diffusion » de l'information à l'intérieur de l'entreprise, diffusion qui peut-être relayée par des acteurs-relais, comme le responsable du bureau d'études dans le cas d'une idée de nouveau produit (rôles de diffusion et de porte-parole) (Mintzberg, 1973 ; 2004).

2.1.2.2. Le réseau personnel comme moyen de connexion

Qui dit « relation interpersonnelle », dit réseau personnel. On remarque donc que le manager a, déjà chez Mintzberg (1973 ; 2004), ce potentiel d'utilisation de son réseau personnel. Il exerce dans ce rôle interpersonnel ce que Burt (1992) appelle du contrôle social, en ce qu'il lie et supervise les relations entre les individus de son entreprise. Le réseau personnel de celui-ci va lui permettre d'accomplir sa mission de mise en relation des individus de son entreprise avec le monde extérieur. Cela est d'autant plus vrai que l'entreprise est petite : chaque décision ou action du dirigeant aura un impact très fort auprès des membres de l'organisation (Comet, 2007).

Le dirigeant doit s'informer du fonctionnement de son organisation et de l'environnement dans lequel celle-ci évolue. Homans (1950) montre que les *leaders* dans les groupes de jeunes possèdent des relations et des informations qui vont leur permettre de détenir davantage d'informations que les autres individus qui composent le groupe. Ceci s'explique par le temps important passé avec les membres du groupe et par les discussions avec les chefs des autres bandes. Les informations récoltées sont plus diversifiées et permettent d'obtenir une meilleure vue d'ensemble du groupe et de sa position dans l'environnement. Les dirigeants peuvent être assimilés à ces chefs de bande. Ils doivent être ces « observateurs actifs » (Mintzberg, 2004) qui permettront à l'entreprise d'obtenir des informations pertinentes et originales pour le développement de l'organisation. On peut schématiser l'idée précédente comme suit :

Schéma n° 16 : Absorption et diffusion de l'informa tion par le dirigeant



Le réseau personnel du dirigeant peut donc lui permettre d'absorber de l'information pour la diffuser ensuite à son entreprise, s'il en juge le contenu pertinent. L'information peut aussi s'avérer non-pertinente à un instant t mais se révéler très intéressante à un instant t+1. Le dirigeant aura éventuellement stocké l'information pour mieux l'utiliser ensuite. *« Le réseau ne va pas vous donner la bonne information à l'instant t forcément. Mais vous allez capter de l'information, le tout étant de la classer, de la hiérarchiser et de la ressortir au bon moment. Parce qu'une information que vous avez captée il y a peut-être deux ans et qui n'avait*

aucune valeur ajoutée, peut au bout de deux ans, avoir une valeur très stratégique » (entretien n°7 annexe 10).

On peut finalement parler du dirigeant comme d'un manager relationnel (Paturel, Richomme-huet et De Freyman, 2005) qui va gérer dans le temps l'ensemble de ses liens extérieurs à l'entreprise comme un potentiel gisement de ressources relationnelles. Jack (2005), dans son étude qualitative, montre que les entrepreneurs se fient davantage à leurs liens forts pour développer leurs activités en acquérant des informations et en bénéficiant d'une bonne réputation. Dans le contexte des PME technologiques, Chauvet (2004) montre que le principal facteur de développement de l'apprentissage provient d'une dynamique d'interactions externes avec les parties prenantes de leur environnement. Cela rejoint les suggestions de Powell, Koput et Smith-Doer (1996) qui indiquent que la capacité interne et la collaboration externe ne sont pas des substituts l'un de l'autre, mais sont complémentaires dans le développement de l'apprentissage. En conclusion, le réseau personnel est effectivement le moyen privilégié des dirigeants de PME pour connecter leur entreprise à leur environnement économique et social (Chauvet, 2004 ; Jack, 2005 ; Comet, 2007).

SECTION 2.2 LE ROLE DE LA PERSONNALITE DU DIRIGEANT SUR L'UTILISATION DE SON RESEAU PERSONNEL

Pour Filion (1997), « parler de PME revient à parler de propriétaires-dirigeants de PME. Et, on ne peut parler de propriétaires-dirigeants de PME sans parler de l'entrepreneur (Filion, 1997, p. 131) ». Le champ de l'entrepreneuriat au sens large (comme champ d'études des entrepreneurs, propriétaires-dirigeants, dirigeants non-propriétaires) est influencé, depuis les travaux pionniers de Cantillon (1755) et de Say (1803), par de nombreuses contributions qui ont façonné ce courant de recherche, notamment en termes de typologies de dirigeants. Depuis une quarantaine d'années, les recherches sur l'entrepreneuriat ont donné lieu à plus de 1000 publications par an, présentées dans 50 colloques et 25 revues spécialisées (Filion, 1997). Les grandes orientations stratégiques que le dirigeant va prendre sont conditionnées, par le contexte économique, social et politique dans lequel il évolue, mais aussi par son profil. L'entreprise du dirigeant (dans le sens de l'action entrepreneuriale) est un projet dans lequel il va investir toute sa personne. Nous proposons dans cette section d'étudier dans un premier point les principaux profils permettant l'étude des dirigeants de PME. En effet, nous voulons trouver un profil qui puisse rendre compte d'une manière complète, de ce qu'est le dirigeant, afin de montrer que ce profil joue un rôle dans la relation causale entre le réseau personnel et les ressources relationnelles. Nous expliquerons pourquoi notre choix se porte vers l'étude de certaines variables de personnalité. Puis dans un second point, nous

analyserons le lien existant entre la personnalité du dirigeant et la relation entre réseau et ressources. Nous expliquerons pourquoi nous pensons que les variables de traits de personnalité agissent de manière modératrice sur le lien entre le réseau personnel et les ressources relationnelles obtenues par le dirigeant.

2.2.1. LES PROFILS DE DIRIGEANT

Il existe plusieurs manières de décrire le dirigeant d'entreprise. Une première approche est de se concentrer sur la relation que le dirigeant a avec son entreprise (ce qu'il en attend, ce qu'il veut en faire pour atteindre ses buts personnels). Une deuxième consiste à décrire le dirigeant en fonction de sa manière de gérer cette entreprise et plus particulièrement les personnes qui la composent. Ces deux premières approches se focalisent sur les comportements des acteurs. Une dernière possibilité est de considérer le dirigeant comme n'importe quel individu présentant certains traits de personnalité, sans qu'il soit un instant question de lier cette personnalité à l'entreprise qu'il dirige. Cette troisième vision n'est pas orientée sur le comportement de l'acteur mais sur son être psychologique.

2.2.1.1. Le profil entrepreneurial

Plusieurs typologies fondent les recherches sur l'entrepreneuriat et les propriétaires-dirigeants. Nous avons exclu de notre cadre d'analyse les travaux portant uniquement sur la création d'entreprise ou qui ne seraient pertinents que dans cette perspective. Par exemple, le célèbre modèle de Shapero (1975) se concentre sur les variables psychologiques, sociologiques, économiques et situationnelles qui vont favoriser ou déclencher l'événement entrepreneurial, c'est-à-dire la création ou l'achat d'entreprise. Dans ce modèle, le profil de l'individu ainsi que les autres variables mobilisées ne prennent leur sens que dans la perspective de la création d'entreprise. Nous nous intéressons, pour notre part, au profil du dirigeant vu comme pouvant agir sur le fonctionnement de l'organisation, qu'il s'agisse ou non d'une création d'entreprise. Nous proposons, en introduction de cette sous-partie, un panorama des typologies de dirigeants en fonction de critères entrepreneuriaux.

Tableau n°11 : Les typologies entrepreneuriales de dirigeants

Types de dirigeants selon les critères entrepreneuriaux	
Smith (1967)	Les artisans, les opportunistes
Laufer (1975)	Les managers et les innovateurs, les entrepreneurs propriétaires, les entrepreneurs techniciens, les entrepreneurs artisans
Stanworth et Curran (1976)	L'artisan, l'entrepreneur classique et le manager
Miles, Snow, Meyer et Coleman (1978)	Défenseur, prospecteur, analyseur, réacteur
Vesper (1980) *in* Filion (1997)	Les travailleurs autonomes travaillant seuls, les bâtisseurs d'équipes, les innovateurs indépendants, les multiplicateurs de modèles existants, les exploitants d'économie d'échelle, les rassembleurs de capitaux, les acquéreurs, les artistes qui achètent et vendent, les constructeurs de conglomérats, les spéculateurs, les manipulateurs de valeurs apparentes
Dunkelberg et Cooper (1982)	L'entrepreneur orienté croissance, l'entrepreneur orienté indépendance, l'entrepreneur orienté artisanat
Woo, Dunkelberg et Cooper (1988)	L'inventeur, l'artisan, l'opportuniste
Julien et Marchesnay (1990)	L'entrepreneur PIC (Pérennité/Indépendance/Croissance) L'entrepreneur CAP (Croissance/Autonomie/Pérennité)
Miner (1990)	L'entrepreneur, l'entrepreneur axé sur une forte croissance et le manager
Chell, Haworth et Brearley. (1991)	L'entrepreneur, le quasi entrepreneur, l'administrateur, le gardien
Jones-Evans (1995)	Catégories d'entrepreneurs techniques : le chercheur, le producteur, l'utilisateur, l'opportuniste
Filion (1997)	Le bûcheron, le séducteur, le sportif, le vacancier, le converti, le missionnaire

Plusieurs de ces classifications sont redondantes. Paturel (1997) identifie trois profils de dirigeants : Le PIC/CAP, le leader et l'innovateur. Ces trois regards sur le dirigeant permettent de regrouper certaines des typologies sus évoquées afin d'en clarifier la lecture. Nous ajoutons l'aspect relatif aux motivations du dirigeant. Nous proposons donc d'exposer quatre principales familles de typologies :

- la première concerne le profil du dirigeant en fonction des conditions de création de l'entreprise ;
- la deuxième est relative aux conditions de l'innovation ;
- la troisième renvoie à la logique d'action des dirigeants ;
- la quatrième concerne les motivations des dirigeants.

Les familles de typologies présentées ci-après renvoient en fait à la prise de décision du dirigeant.

a) Selon les conditions de création de l'entreprise : l'artisan et l'opportuniste

Smith (1967) parle d'entrepreneurs plutôt que de dirigeants. Il distingue d'ailleurs ces entrepreneurs en fonction des conditions de création de leur entreprise. L'artisan est l'entrepreneur qui, sans une grande expérience de la gestion, va créer son entreprise. En revanche, l'opportuniste crée son entreprise avec une expérience certaine en management. Lorrain et Dussault (1988) reprennent cette analyse dichotomique de l'entrepreneur et analysent ses comportements en termes de mode de gestion de son entreprise. Cette typologie prend donc du sens également lorsque l'on étudie des dirigeants non-entrepreneurs.

L'entrepreneur artisan est davantage un technicien qui décide de créer son entreprise parce qu'il possède un savoir-faire particulier dans un domaine. Ce sont ses compétences de technicien qui sont privilégiées dans le management de son organisation. L'artisan a peu d'expérience en termes de gestion opérationnelle de son entreprise. Il est en phase d'apprentissage managérial lorsqu'il crée sa firme. Il est plutôt paternaliste et exige fidélité et loyauté des autres. En outre, il n'est pas impliqué dans une démarche de recherche d'innovations, mais préfère se focaliser sur des actions routinières.

Par opposition, l'entrepreneur opportuniste est plus expérimenté en termes de gestion d'entreprise. Il est plus diplômé et mieux formé. Ce peut être un individu hautement qualifié qui a décidé de créer son entreprise en fonction de certaines opportunités. C'est pourquoi son projet est davantage tourné vers les activités innovantes pertinentes par rapport à l'évolution des marchés. Il est flexible et confiant dans son habileté à composer avec son environnement.

Cette typologie artisan/opportuniste est simple à comprendre et simple à utiliser dans une perspective de positionnement d'un entrepreneur sur ces deux axes. En outre, elle est reprise et complétée dans plusieurs recherches (Laufer, 1975 ; Stanworth et Curran, 1976 ; Woo et al. 1988). Très souvent, les typologies qui font suite à ces travaux intègrent des dimensions relatives à la capacité d'innovation du dirigeant.

b) Selon les conditions de l'innovation : du prospecteur au réacteur

Miles et al. (1978) développent le modèle de l'« adaptive cycle » dans lequel l'organisation doit résoudre trois types de problèmes :

- entrepreneurial : le dirigeant doit être en mesure de bien manager les ressources de son entreprise ;
- ingénierique : le problème technique lié au problème entrepreneurial ;

- administratif : le dirigeant doit réduire l'incertitude à l'intérieur du système organisationnel.

Pour résoudre ces problèmes, qui concernent à la fois la stratégie, la technologie et la structure de l'organisation, l'équipe dirigeante doit mettre en place des solutions. Il existe quatre types de stratégies pour les solutionner :

- le défenseur (*defender*) tente de maintenir une organisation pour laquelle une forme d'environnement stable est appropriée. Il va rechercher l'efficience de son organisation en maintenant un contrôle strict sur les membres de celle-ci ;
- le prospecteur (*prospector*) cherche de nouveaux marchés et développe de nouveaux produits. A l'inverse du défenseur, il va dynamiser son environnement et chercher à coordonner les différentes opérations de l'entreprise ;
- l'analyseur (*analyzer*) est en fait la combinaison du défenseur et du prospecteur. Il recherche à la fois la stabilité et l'efficience sur certains marchés et un certain dynamisme sur d'autres opportunités ;
- le réacteur (*reactor*) est le seul profil de dirigeant qui ne soit pas proactif. Il concerne les entreprises dont l'environnement est en perpétuelle instabilité. La stratégie du réacteur est, selon Miles et al. (1978, p. 557), « une stratégie résiduelle qui émerge quand l'une des trois autres ne peut être correctement menée ».

La typologie de Miles et al. (1978) propose de concilier à la fois le type de management du dirigeant et l'environnement de l'entreprise. Le dirigeant peut changer sa stratégie, soit parce que son environnement évolue, soit parce qu'il veut faire évoluer ce dernier. Le réseau personnel du dirigeant aura de l'importance, notamment en termes d'informations acquises, dans la perspective d'évolution de la stratégie de l'organisation.

Le principal inconvénient des cette typologie réside dans le fait qu'elle évolue selon le cycle d'innovation et permet difficilement les comparaisons entre dirigeants. En fait, elle permet les comparaisons entre phases du cycle d'innovation. Dans le cadre de notre contribution, il semble plus pertinent d'utiliser une typologie qui s'attache au dirigeant en tant que tel. C'est le cas de la typologie proposée par Julien et Marchesnay (1990, 1996). Elle s'intéresse aux dirigeants en fonction de leur logique d'action.

c) Selon la logique d'action : le PIC et le CAP

Une troisième famille de typologie plus récente consiste à étudier et à classer les dirigeants en fonction de leurs logiques d'action. Julien et Marchesnay (1996) ont ainsi développé les deux profils suivants : le profil « PIC » (Pérennité-Indépendance-Croissance) où la logique d'action est patrimoniale, et le profil « CAP » (Croissance-Autonomie-Pérennité), où la logique d'action est entrepreneuriale.

« Nous avons créé cette typologie en partant du principe qu'il existe trois grandes aspirations socio-économiques chez l'entrepreneur :

- la pérennité de son entreprise, c'est-à-dire le souci de durée, notamment dans l'espoir de la transmettre à un repreneur ou à un membre de la famille (désir peut-être, également, de se survivre au travers de l'œuvre accomplie) ;
- l'indépendance : l'entrepreneur, comme tout créateur, possède un *ego* très fort, et souhaite être indépendant, en termes de propriété du capital, et/ou autonome, en termes de prise de décision. Ce sont là deux formes distinctes de la volonté d'indépendance ;
- la croissance, que l'on peut assimiler à la volonté de puissance et au désir de pouvoir » (Julien et Marchesnay, 1996, p.58).

Ces trois aspirations sont plus ou moins importantes selon les individus. Pour le dirigeant PIC, c'est l'aspect « pérennité » qui prévaut alors que chez le CAP c'est l'aspect « croissance ». Les aspirations du dirigeant sont hiérarchisées les unes par rapport aux autres. Un dirigeant n'est pas que PIC ou que CAP. Il y a un continuum tout au long des trois aspirations du dirigeant. Dunkelberg et Cooper (1982) propose une typologie similaire avec un entrepreneur qui peut être orienté vers la croissance de son entreprise, son indépendance ou sur l'aspect artisanal de celle-ci. Nous détaillons les deux aspects PIC et CAP ci-après.

Le dirigeant PIC présente une logique d'action patrimoniale. Les dirigeants PIC possèdent souvent des entreprises familiales. Tout d'abord, le dirigeant recherche la pérennité (P) de son entreprise, en accumulant du patrimoine. Il préférera, d'une part, les investissements de type matériels plutôt qu'immatériels, et d'autre part, conserver ses activités en interne plutôt qu'externaliser. En outre, le dirigeant PIC recherche l'indépendance (I) patrimoniale en ne s'associant pas avec des partenaires extérieurs, voire en refusant des emprunts extérieurs. Enfin, la croissance (C) de l'affaire est dite « réactive », c'est-à-dire qu'elle est secondaire par rapport aux deux autres objectifs de pérennité et d'indépendance.

Le dirigeant CAP présente plutôt une logique d'action entrepreneuriale où la recherche du profit est primordiale. Le dirigeant CAP valorisera ses capitaux en recherchant la rentabilité à court terme, ce qui le distingue fondamentalement du dirigeant PIC, plutôt centré sur la pérennité à long terme de l'entreprise. Il recherche une forte croissance (C), même si cela est risqué, alors que le dirigeant PIC s'oriente vers la stabilité de son activité en évitant les risques. Le dirigeant CAP ne s'intéresse pas à l'indépendance du capital mais plutôt à l'autonomie de décision (A). Il sera prêt à tisser des partenariats avec d'autres entreprises et même à rechercher des investissements extérieurs à partir du moment où ils ne l'empêchent pas d'être le seul décideur. Enfin, la pérennité de l'entreprise ne préoccupe pas le dirigeant CAP. Il recherche les meilleures opportunités pour que son entreprise soit rentable, mais pas nécessairement pérenne. Nous remarquons que l'opportunisme est un critère souvent utilisé dans les typologies pour décrire le caractère proactif de l'acteur (Smith, 1967 ; Miles et al. 1978 ; Woo et al, 1988 ; Jones-Evans, 1995). Le dirigeant doit être en phase avec son environnement pour saisir les opportunités qui s'offrent à lui.

Blais et Toulouse (1990) proposent une typologie proche de celle de Julien et Marchesnay (1996). Leurs travaux semblent plus complets puisqu'ils intègrent notamment les recherches psychologiques sur les motivations des dirigeants.

d) Selon les motivations du dirigeant

Plusieurs recherches, notamment en psychologie, se sont penchées sur le concept de motivation depuis les travaux de McClelland (1961). Si, ce n'est pas l'objet de cette thèse que d'appréhender les différentes théories de la motivation, certaines recherches s'avèrent pertinentes pour réaliser des typologies sur les dirigeants d'entreprises. C'est le cas des travaux de Blais et Toulouse (1990) qui s'intéressent aux motifs qui ont incité les entrepreneurs à fonder leur entreprise. L'étude empirique concerne 2278 fondateurs d'entreprises dans 14 pays différents. L'objectif de l'article est de réaliser des comparaisons interculturelles entre les entrepreneurs. Les auteurs identifient sept facteurs de motivation (Blais et Toulouse, 1990, pp. 287-288) qui ont incité les entrepreneurs à créer leurs entreprises :

- le désir de reconnaissance sociale. « Ce facteur regroupe des variables qui ont trait au statut, au prestige que l'entrepreneur reçoit de la part des autres membres de la société. Il traduit également le désir d'être respecté et admiré par les amis et les proches, parce que l'on est l'entrepreneur. En fait, c'est un peu le désir d'être remarqué par les autres » (Blais et Toulouse, 1990, p. 287). Depuis les travaux de Maslow (1943) sur la théorie de la motivation humaine, le désir de reconnaissance sociale, c'est-à-dire d'estime provenant d'autrui, occupe une large place dans l'esprit

des individus et notamment chez les dirigeants, pour qui la reconnaissance est également une forme de rétribution symbolique ;

- le désir d'accomplissement personnel. « Cette motivation exprime la volonté de relever des défis, de prouver qu'on est capable de faire un succès d'une entreprise. Elle traduit aussi le désir d'être innovateur, de développer de nouvelles idées, de créer de nouveaux produits » (Blais et Toulouse, 1990, p. 287). Le désir d'accomplissement personnel renvoie aussi à la pyramide de Maslow. Il constitue le sommet et l'aboutissement de la satisfaction des besoins individuels. Le dirigeant se réalise pleinement au travers de son activité ;
- la nécessité d'avoir de l'argent. « Le désir de faire de l'argent est une motivation significative chez certains entrepreneurs et surtout ceux et celles qui ont perdu leur emploi ou qui cherchent à mieux subvenir à leurs besoins et à ceux de leur famille. L'argent est aussi une préoccupation pour les entrepreneurs jeunes, les immigrants et les opportunistes » (Blais et Toulouse, 1990, p. 287). Le dirigeant d'entreprise aspire à avoir de l'argent compte tenu des risques occasionnés par l'investissement dans une entreprise ou par l'acquisition de l'entreprise dans le cas d'un rachat. Le dirigeant souhaite obtenir de l'argent en échange des efforts qu'il fournit pour rendre l'entreprise performante ;
- le besoin de pouvoir, d'autonomie et désir de liberté. « Ce facteur désigne le besoin d'autonomie des individus qui désirent le pouvoir, qui veulent diriger, être leur propre patron, choisir ce qu'il faut faire, maîtriser leur temps, régler eux-mêmes leur travail, choisir ceux qu'ils préfèrent, en un mot mieux contrôler leur destinée, être aux commandes et influencer ce qui leur arrive. On retrouve souvent cette motivation chez les entrepreneurs artisans : ils veulent agir selon leurs désirs, en suivant leurs aspirations et leurs goûts » (Blais et Toulouse, 1990, p. 287) ;
- l'altruisme communautaire. « Ce facteur regroupe des éléments qui indiquent une motivation à travailler au bien-être de la collectivité ou de son propre groupe ethnique pour aider ses proches et assurer la sécurité et le bien de sa famille » (Blais et Toulouse, 1990, p. 288) ;
- le besoin d'évasion. « Pour toutes sortes de raisons, certains individus à un moment donné se sentent mal dans leur peau et désirent faire autre chose : certains sont dégoûtés de leur emploi, d'autres ont tout simplement perdu leur emploi, d'autres encore recherchent de meilleures conditions, etc. » (Blais et Toulouse, 1990, p. 288). Lors de la création de son entreprise (nous rappelons que c'est le cadre général de l'étude de Blais et Toulouse (1990)), le dirigeant a eu besoin de faire quelque chose qui le change ou qui le fasse rêver ;

- l'opportunisme. « Les trois éléments représentant ce facteur se rapportent à des opportunités qui se sont présentées : les conditions étaient appropriées pour partir en affaires, une bonne occasion s'est présentée, on est parti en affaires pour s'offrir un milieu agréable ainsi qu'à sa famille » (Blais et Toulouse, 1990, p. 288).

S'intéresser au dirigeant en termes de motivation permet de définir un profil qui tienne compte de ses aspirations professionnelles et personnelles à un instant donné. Ces motivations expliquent le comportement et la logique d'action des individus en ce qui concerne leur choix de créer leur entreprise. Un même dirigeant peut donc avoir des motivations différentes dans un autre contexte ou à un autre moment. Il nous semble donc inapproprié, compte tenu du caractère contingent de la motivation, de retenir cet aspect comme une variable pertinente du profil du dirigeant. En effet, nous préférons retenir des caractéristiques qui décrivent ce dernier, toutes choses égales par ailleurs, c'est-à-dire quel que soit le moment, le lieu et la situation.

Cette section a permis de mettre en évidence les principales typologies entrepreneuriales de dirigeants d'entreprises. On remarque que ces typologies sont très vite limitées par leur caractère contingent (en fonction de l'environnement) ou historique (selon la création de l'entreprise). Or, si ces profils varient au gré du contexte économique ou des motivations, il semble difficile de pouvoir caractériser les dirigeants de manière pertinente par rapport à notre recherche. En effet, nous souhaitons connaître les effets du profil du dirigeant, en tant que personne, sur le lien réseau/ressources. La section suivante s'intéresse aux modes de management du dirigeant. L'idée est de décrire ce dernier en fonction de sa capacité à manager les ressources humaines de son entreprise. Après avoir étudié le profil du dirigeant par rapport à sa relation à l'entreprise en tant qu'organisation, nous allons analyser son profil en termes de management des ressources humaines.

2.2.1.2. Le profil selon le *leadership*

« Le *leadership* a été longtemps défini dans la littérature comme la capacité, propre à un individu et relativement stable, d'exercer une influence sur d'autres personnes dans un groupe, une organisation ou un domaine d'activités » (Luc, 2004, p.9). Le *leader* est donc celui qui va orienter d'autres individus vers un but précis, dans une vision déterminée. Les principaux travaux sur le *leadership* sont apparus entre les années 60 et les années 90. Nous présentons les principaux styles de *leadership* ci-après (cf. tableau n° 12).

Tableau n°12 : Les styles de *leadership*

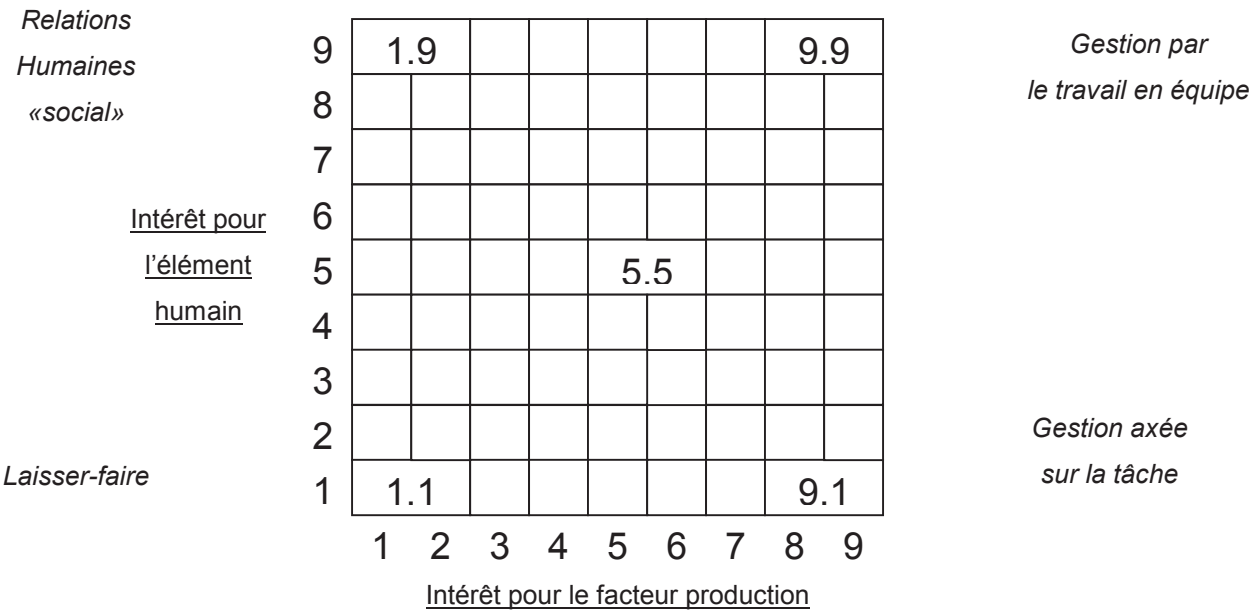
Styles de *leadership*	
Blake et Mouton (1964)	Management laisser faire, centré sur la tâche, orienté travail en équipe, orienté relations humaines, intermédiaire
Likert (1967)	*Leadership* autoritaire, paternaliste, consultatif et participatif.
Mac Gregor (1974)	Théories X et Y
Blanchard et Hersey (1982)	*Leadership* situationnel
Bass et Avolio (1990)	Transactionnel/Transformationnel

Nous présentons chronologiquement ces principales contributions.

a) Les intérêts du *leader*

La grille de Blake et Mouton (1964) caractérise les styles de *leadership* selon deux axes représentant les intérêts de *leader* (cf. schéma n° 17). Chaque axe est gradué de 9 points. Le degré 1 signifie un intérêt quasi nul alors que le degré 9 représente un intérêt très important pour le *leader*. L'axe vertical symbolise l'intérêt pour l'élément humain alors que l'axe horizontal symbolise l'intérêt pour la tâche. Techniquement, il peut y avoir 81 styles de management. Toutefois, cinq styles de *leadership* émergent de la grille.

Schéma n°17 : La grille de style de *leadership* de Blake et Mouton (1964)



Source : Adapté et traduit de Blake et Mouton (1964, p. 10)

Chaque style est rattaché aux coordonnées de la grille :

- le *leadership laisser-faire* (appelé aussi *anémique)*. Dans ce cas, le dirigeant n'est ni intéressé par la tâche réalisée, ni par les individus qui la réalisent. Ce style de *leadership* est bien évidemment catastrophique pour l'organisation. Le *leader* n'est pas entreprenant et se cache derrière sa hiérarchie, ou dans le cas du dirigeant, laisse faire ses subordonnés ;
- le *leadership centré sur la tâche*. La production est assurée mais le principal inconvénient réside dans le manque de considération du facteur humain. Le subordonné est considéré comme un outil de production. Le dirigeant a un rôle de planification, de vérification et de sanctions ;
- le *leadership* centré sur les relations humaines. L'aspect humain est bien pris en compte mais au détriment des contraintes pesant sur la bonne réalisation des tâches. Le dirigeant cherche à plaire à tout le monde et a peur des conflits ;
- le *leadership* de travail par équipe. Pour Blake et Mouton (1964), c'est le meilleur style de *leadership*. Il considère à la fois les facteurs humains et productifs afin de réaliser une bonne synergie entre les deux. Les rendements sont élevés grâce à la participation de chacun. Le dirigeant exerçant un leadership de travail par équipe sait gérer les conflits, sait déléguer et fait confiance aux individus ;
- les coordonnées (5,5) est un style *leadership* intermédiaire mais qui pourrait être optimisé. En effet, il serait possible de faire tendre ce style de *leadership* vers celui précédemment évoqué : le *leadership* de travail par équipe.

L'apport de Blake et Mouton (1964) réside dans leur capacité à représenter schématiquement le lien entre les ressources humaines et la performance d'une activité ou d'une tâche. Ce lien peut être optimisé par la présence du dirigeant, qui va opérer les synergies entre les individus pour bien réaliser les tâches. En conclusion, ce qui importe, c'est la capacité du *leader* à motiver les individus afin de leur faire accomplir les tâches de manière efficace.

b) Le *leadership* participatif

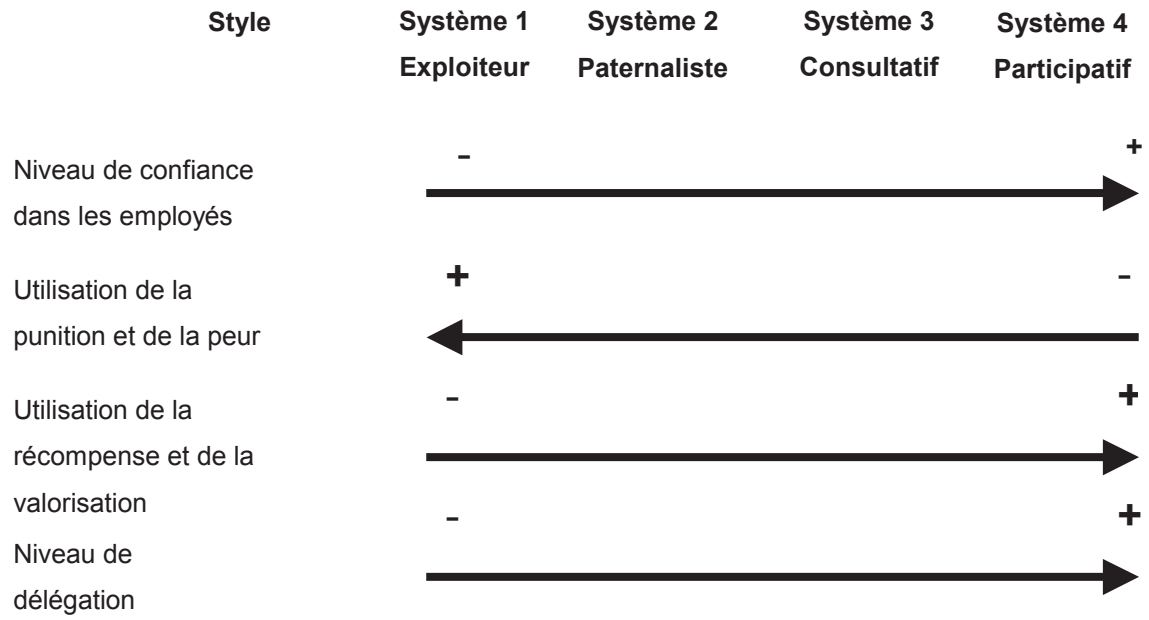
Likert (1967), va plus loin que Blake et Mouton (1964), puisqu'il contextualise le type de leadership en faisant émerger quatre styles ou systèmes de management qui peuvent être mobilisés en fonction des situations :

- le style autoritaire/exploiteur. L'organisation est centralisée et les subordonnés n'obtiennent les informations que lors de communications descendantes. Ils ne prennent pas part aux décisions et ne sont considérés que comme des exécutants. La crainte et la sanction régissent ce mode de management ;

- le style paternaliste. L'organisation reste centralisée, quelques décisions peu importantes sont déléguées. Le travail d'équipe n'est toujours pas possible dans cette configuration et les communications montantes restent marginales et prudentes ;
- le style consultatif. La communication est pratiquement bilatérale puisque le manager cherche à impliquer ses partenaires dans les décisions. Toutefois, il reste le décisionnaire final. Les individus sont motivés et peuvent travailler en équipe ;
- le style participatif. Dans cette optique, le manager s'appuie sur le groupe pour prendre des décisions en commun. Les communications sont vraiment bilatérales et les individus sont parfaitement impliqués dans leur travail.

Les quatre systèmes de *leadership* (Likert, 1967) peuvent être représentés de la manière suivante :

Schéma n°18 : Les 4 systèmes de *leadership* chez Likert



Source : D'après Likert (1967)

Le style participatif mis en évidence par Likert (1967) a fait le succès de sa typologie. La principale caractéristique de cette dernière est l'adaptation du style de *leadership* en fonction de la situation à laquelle l'individu fait face. Ce style est donc évolutif. Par exemple, le style de management participatif ne fonctionne que sous certaines conditions, comme le fait que les subordonnés aient réellement envie d'arriver à la meilleure solution pour l'entreprise et non pour leurs propres intérêts. Si c'est le cas, alors le *leadership* participatif est approprié ; sinon, il faudra opter pour un management plus directif. De la même manière, dans une

situation d'urgence ou de *stress* intense, il est préférable pour le dirigeant d'user d'un management autoritaire pour régler au plus vite la situation. Mac Gregor (1974) revient sur cette hypothèse selon laquelle l'individu est plus ou moins impliqué dans la réussite des objectifs de l'entreprise.

c) Les théories X, Y et Z

En 1974, Mac Gregor propose une analyse des styles de management qui repose sur deux hypothèses. La première hypothèse est fondée sur la croyance négative que l'homme est par nature paresseux et qu'il faut prendre des mesures autoritaires pour le faire travailler. Cela donne la théorie X selon laquelle, pour le dirigeant, il faut user d'autorité pour obtenir des résultats des individus. La deuxième hypothèse, plus positive, considère au contraire que l'homme a des désirs sociaux qu'il faut connaître afin qu'il soit motivé à travailler et optimise ainsi sa performance au travail. Il est en mesure de prendre des responsabilités. La théorie Y ne rejette pas le besoin d'autorité mais se centre davantage sur les moyens de faire émerger les potentialités des individus.

Pour Mac Gregor (1974), le rôle du *leader* est de transcender les individus qu'il dirige et non pas simplement d'avoir une relation de supérieur à subordonné. Cependant, elle repose sur le postulat de causalité unidirectionnelle du *leader* vers les subordonnés, c'est-à-dire que seul le rôle de management du *leader* peut amener l'organisation à la performance. Or, cette relation peut parfois être inversée. En effet, l'ensemble des subordonnés fonctionnent selon une culture, des normes qu'il faut intégrer dans la réflexion en vue d'optimiser la performance des individus. Dans cette optique, Ouchi (1981) reprend les points positifs de la théorie Y de Mac Gregor (1974) et combinent les atouts du management « à la japonaise ». Ouchi (1981) propose une théorie Z qui intègre la loyauté entre individus et l'idéologie commune aux salariés de l'entreprise. Il y a une logique de responsabilisation du salarié et une orientation collective très marquée. Dans la théorie Z, on voit l'importance que revêtent les normes et la culture d'entreprise en termes de performance de l'entreprise. Le dirigeant devra donc tenir compte des aspects de loyauté et des normes qui régissent son entreprise pour en optimiser le fonctionnement.

d) Le *leadership* situationnel

Hersey et Blanchard (1982) dépassent les travaux de Mac Gregor (1974) en proposant une approche contingente de la situation (cf. schéma n° 18). Le *leader* doit adapter son mode de management, non pas selon la tâche à accomplir ou les relations humaines à entretenir, mais en fonction du degré de maturité des « suiveurs ». La maturité est définie comme « la capacité et la volonté des individus de prendre des responsabilités pour diriger leur propres

comportements » (Hersey et Blanchard, 1982, p.151). Le degré de maturité correspond donc à la capacité des individus à se fixer des objectifs atteignables en fonction de leurs compétences. Il existe quatre degrés de maturité qui se situent sur un continuum, de M1 où les individus sont non-compétents et peu motivés à M4 où les individus sont au contraire motivés et compétents.

Schéma n°19 : Le *leadership* situationnel de Hersey et Blanchard (1982)

Elevé

Comportements axés sur les relations		
	Supporting M3 : Décision prise en commun entre le leader et les suiveurs. Le contrôle est du côté des suiveurs.	*Coaching* M2 : Le leader définit les tâches mais écoutent les suggestions émanant des suiveurs. Communication bidirectionnelle
	Delegating M4 : Ce sont les suiveurs qui décident de quand et comment le leader est impliqué	*Directing* M1 : Définition de la tâche par le leader. Le leader supervise les actions des suiveurs. Communication unidirectionnelle

Bas Elevé

Comportements axés sur la tâche

Source : Adapté de Hersey et Blanchard (1982, p. 152)

La maturité des suiveurs est variable, c'est au dirigeant de changer son style de *leadership* afin d'optimiser les performances des individus. Il s'agit d'une approche contingente centrée à la fois sur les individus et sur la tâche afin d'appréhender au mieux l'adéquation entre la compétence de l'individu et la tâche à réaliser.

e) *Leadership* transactionnel et *leadership* transformationnel

Bass (1985) a été le précurseur des travaux sur le *leadership* transactionnel et transformationnel. De nombreux travaux ont complété cette approche notamment en termes de mesures (Howell et Avolio, 1993 ; Avolio, Bass et Jung, 1999 ; Howell, Neufeld et Avolio, 2005) afin d'évaluer les contributions du *leadership* transformationnel aux performances individuelle et organisationnelle.

Selon cette typologie, le dirigeant qui pratique un *leadership* transactionnel conçoit la relation avec ses salariés comme un contrat. Une récompense est accordée au subalterne dès lors que les termes du contrat sont remplis. En contexte prévisible, ce type de *leadership* est

efficace. En effet, les employés sont motivés par la clarté de la tâche qu'ils ont à réaliser et par les attentes de leurs employeurs vis-à-vis d'eux.

A contrario, le dirigeant exerçant un *leadership* transformationnel fait preuve de considération individuelle mais dans une logique de stimulation intellectuelle des personnes. Le *leader*, en faisant prendre conscience aux individus de leurs capacités, les amène vers une plus grande maturité et une autonomie qui leur permettra d'être plus efficace en contexte d'incertitude. L'organisation serait ainsi, plus performante (Howell et Avolio, 1993 ; Avolio et al.,1999 ; Howell et al., 2005).

Cette vision du *leadership* présente l'avantage de proposer des échelles de mesure empiriquement testées et validées. Plusieurs critères sont utilisés pour distinguer les dirigeants selon le type de *leadership*. Pour spécifier le *leadership* transformationnel, on s'intéresse aux trois caractéristiques suivantes :

- le charisme du *leader*, qui donne au suiveur une ligne de conduite, un réel sens au projet (Avolio et al., 1999) ;
- la stimulation intellectuelle des suiveurs, qui leur permet de résoudre les problèmes en questionnant la pertinence même des outils utilisés pour résoudre ces problèmes (Avolio et al., 1999) ;
- la considération individualisée cherche à comprendre les besoins des suiveurs et à faire évoluer leur potentiel (Avolio et al. 1999).

Inversement, pour spécifier le leadership transactionnel, on s'intéresse aux particularités suivantes de l'individu :

- la récompense, qui est vue comme un échange actif et positif entre le *leader* et les suiveurs. Les suiveurs sont reconnus et récompensés s'ils réalisent les objectifs prévus (Howell et Avolio, 1993) ;
- le « management actif par exception » se focalise sur les erreurs du suiveur, sur ce qui ne va pas. Il y a un suivi très proche qui permet de ne pas dévier des prévisions (Howell et Avolio, 1993). Le comportement du *leader* est proactif ;
- le « management passif par exception » se focalise également sur les erreurs du suiveur mais le *leader* n'agit qu'une fois l'erreur commise ou la tâche non réalisée (Howell et Avolio, 1993). Le comportement du *leader* est dans cette perspective plutôt réactive.

Nous avons étudié précédemment les typologies entrepreneuriales et les typologies de *leadership* qui permettent de caractériser le dirigeant en termes de comportements. Les

premières s'intéressent à la raison d'être des modes de management (par exemple, pérennité et/ou croissance de l'entreprise) alors que les secondes se focalisent sur les modes de management en tant que tels (par exemple, style autoritaire *versus* style participatif). La principale limite de ces approches réside dans le fait que ces profils, pour un même dirigeant, sont variables dans un laps de temps plus ou moins proche et en fonction des individus avec lesquels le dirigeant interagit. Le profil observé à un instant *t* ou dans une situation *s* peut être différent à un instant *t+1* dans une situation *s2.* C'est le cas, par exemple, lorsque le dirigeant adapte un type de *leadership* selon la personne qu'il doit manager.

Aussi préférons-nous opter pour une variable de profil psychologique : celle de la personnalité du dirigeant. Ces variables psychologiques restent très stables dans le temps (Costa et McCrae, 1992) et ont une portée prédictive sur les comportements des individus étudiés (Hogan, 2004). Les traits de personnalité permettent de comprendre réellement le rôle de la personnalité sur le lien réseau/ressources puisque cette variable n'est pas contingente.

2.2.1.3. Les traits de personnalité du dirigeant

Pour Saucier et Goldberg (2006, p.266), lorsque l'on étudie la personnalité, « définir ces concepts, c'est rendre explicite nos hypothèses ». Autrement dit, le choix d'une définition est corrélé à ce que l'on veut démontrer. Sur cette entrée, *l'Encyclopaedia Universalis* (2002, p. 786) indique : « Le mot *personne* est devenu si abstrait que, vide de sens, il peut servir tel l'Être des métaphysiciens, à sa propre contradiction, et Ulysse en usait déjà pour berner Polyphème. *Rarement mot fut plus fluctuant*, écrivait en 1937 Allport dans un ouvrage classique ; et en ajoutant qu'il n'existait pas une seule définition exacte du mot « personnalité », il en dénombrait cinquante ». Le dictionnaire étymologique de la langue française (Bloch et Von Wartburg, 2004) aborde le terme de « personnalité » en prenant l'étymologie du mot personne : *Persona*, mot d'origine étrusque, désigne le masque de théâtre antique grecque, qui était l'interface entre l'acteur, son rôle et le public. Le masque avait les trois particularités suivantes :

- grâce au masque, le public pouvait prédire l'action du comédien ;
- il y avait un nombre défini de masques possibles, douze exactement ;
- chaque acteur n'avait droit d'utiliser qu'un seul masque par représentation.

Une autre définition considère que la personnalité correspond « aux structures récurrentes de pensées, d'émotions et de comportements d'un individu, ainsi qu'aux mécanismes

psychologiques – cachés ou pas – qui sous-tendent ces structures » (Funder, 2001, p.2 *in* Saucier et Goldberg, 2006). Au final, *l'Encyclopaedia Universalis* en ligne propose de définir la personnalité comme « l'ensemble des caractères permanents constituant l'individualité d'une personne ». C'est cette définition simple que nous retiendrons.

Filloux (1980) identifie deux courants psychologiques majeurs autour du thème de la personnalité. Ces courants ont donné lieu à plusieurs théories développées un peu plus loin dans notre travail. Selon le courant choisi, la définition est différente. Pour les « caractérologues », le caractère et la personnalité sont des termes très proches. « L'individualité est faite d'un ensemble de traits, les uns plus fondamentaux, les autres moins, qui, groupés, forment des types, à un nombre fini desquels on peut ramener tout individu » (Filloux, 1980, p. 9). Cette définition présente l'avantage de définir une personnalité stable dans le temps pour chaque individu. La personnalité est dans cette optique invariante (Filloux, 1980). Pour les « personologues », la personnalité est à l'inverse évolutive, liée à l'histoire de l'individu et se situe dans un contexte. Cette approche est tout à fait justifiée. Toutefois, la principale limite, à notre sens, réside dans le fait qu'elle nécessite d'intégrer beaucoup de facteurs exogènes qui finissent par rendre inutile l'analyse de la personnalité. En effet, d'autres éléments sont en mesure d'expliquer tout autant le phénomène étudié et rendent peu pertinente l'analyse de la personnalité. Si les deux approches sont intéressantes, nous ne retiendrons que celle qui présente la personnalité comme stable dans le temps, afin de pouvoir réellement attribuer un rôle à la personnalité et non pas au contexte. Nous souhaitons nous focaliser uniquement sur les effets de la personnalité du dirigeant en tant que tels en s'affranchissant des contraintes d'espace et de temps.

Dans un premier point, nous présenterons les différents champs relatifs à la personnalité. Dans la deuxième sous-partie nous montrerons brièvement les travaux clés concernant une manière précise d'appréhender la personnalité des individus : les traits de personnalité. Enfin, nous exposerons le principal modèle utilisé pour étudier les traits de personnalité des individus, c'est-à-dire, celui des *big five*.

a) Les théories de la personnalité

Il est possible d'identifier plusieurs grands courants de pensée au sujet de la personnalité : les théories psychanalytique, béhavioriste, cognitiviste, les *vocational interest*, la théorie des traits et la théorie psychobiologique.

Les théories psychanalytiques sont issues des travaux d'auteurs tels que Jung, Freud, Myers ou Briggs (Gardner et Martinko, 1996). Ces recherches ont été initiées en psychologie clinique pour connaître les sources des psychopathologies. Freud (1900), décrit la personnalité comme un appareil psychique qui va réguler les tensions propres à l'individu en refoulant ou censurant certaines idées, certains comportements. Ainsi, dans l'interprétation des rêves (1900), il propose une analyse du préconscient et de l'inconscient, analyse qu'il va affiner plus tard avec ses travaux sur le Ça, le Moi et le Surmoi, dans la *seconde topique*. La personnalité de l'individu serait divisée en trois instances ou systèmes (Lagache, 2005) :

- le Ça qui est la forme originelle de l'appareil psychique tel que l'on le retrouve chez le nouveau-né. C'est la « matière première des différenciations ultérieures » (Lagache, 2005, p. 35). Le Ça se compose de pulsions innées et de plaisirs refoulés, soumis au principe de plaisir/déplaisir. Il est totalement inconscient ;
- le Moi qui est la perception consciente, préconsciente et inconsciente (notamment dans les mécanismes de défense) de la réalité. Le Moi contrôle l'accès à la conscience et à l'action. C'est la personne dans sa globalité, une sorte de synthèse de la personnalité ;
- le Surmoi qui est « classiquement une modification du Moi par intériorisation des forces répressives que l'individu a rencontrées au cours de son développement » (Lagache, 2005, p. 36). Il est garant des interdits sociaux (comme par exemple l'inceste) afin de vivre harmonieusement en société.

L'approche freudienne nous montre que la personnalité possède plusieurs aspects, parfois inné (le Ça) ou acquis (le Surmoi) qui ne sont pas forcément visibles dans la manifestation comportementale de l'individu. L'idée sous-jacente est qu'il existe des particularités de l'individu qui sont intrinsèques et invariantes pour chaque personne. Dans cette optique Jung (1993) va caractériser la personnalité des individus en fonction de quatre fonctions psychologiques nécessaires au quotidien de chaque individu : la pensée, le sentiment, la sensation, l'intuition. Un célèbre test, le Myers Briggs Type Indicator (MBTI), reprend ces quatre fonctions qui correspondent à des « préférences » individuelles, c'est-à-dire à des prédispositions psychologiques à opter pour un choix plutôt qu'un autre, et propose les quatre axes suivants :

- l'orientation de l'énergie (extraversion/orientation) ;

- la capacité à recueillir de l'information (sensation/intuition) ;
- la prise de décision (pensée/sentiment) ;
- le mode d'action (jugement/perception).

En fonction du positionnement de l'individu sur chaque axe, il est possible de décrire un « type psychologique ». Le principe du MBTI est simple : les variations de comportement que l'on observe entre les individus ne sont pas le résultat du hasard mais la conséquence de préférences spontanées concernant les axes évoqués précédemment. En connaissant le « type » d'un individu ou d'un groupe, il sera possible d'orienter la carrière de la personne, de manager les équipes en approfondissant les relations interpersonnelles, de se réaliser pleinement dans une perspective de développement personnel (Cauvin et Cailloux, 2005).

Les théories béhavioristes s'inscrivent dans une logique de stimuli/réponses. L'environnement va être un déterminant du comportement individuel. Autrement dit, l'approche behavioriste se situe dans une perspective holiste de l'action individuelle, c'est-à-dire que les mécanismes internes à l'individu sont déclenchés par les événements extérieurs. On peut, pour illustrer cette approche, reprendre la célèbre expérience de Pavlov (1927) où l'étude de la salivation des chiens a permis de rendre compte d'effets de conditionnements sur l'animal. Dans cette optique, il peut être pertinent de comprendre les *stimuli* extérieurs pour les manipuler en vue de l'exercice d'une pression à la décision sur l'individu, comme c'est le cas dans le domaine de la publicité. De nombreux travaux de chercheurs béhavioristes ont montré l'importance des stimuli de l'environnement en termes d'apprentissage. Les notions de conditionnement et de renforcement, mises en évidence au début et au milieu du XX^{ème} siècle par Thorndike puis Skinner, montrent que les comportements des animaux et des individus sont régis par les effets attendus et procurés par leurs comportements. Prenons le cas du renforcement qui est un procédé selon lequel les probabilités de répétition d'un comportement sont corrélés à l'apparition d'un événement. Par exemple, l'élève ne parle pas en classe sous peine d'être réprimandé ou l'enfant répond aux requêtes de sa mère afin d'être récompensé. Il y a une logique de stimuli/réponses : la peur de la punition va calmer l'élève agité.

« Pour les théoristes cognitivistes (Kelly, Rotter), le but est d'identifier les lois générales de la perception sociale » (Hogan, 2004, p. 4). L'approche est centrée sur la perception des individus. Quatre notions appréhendent cette perception : le *self-efficacy* (Bandura, 1977), le *locus of control* (Rotter, 1966), l'estime de soi et le *self-monitoring*. Le *self-efficacy* ou « efficacité personnelle perçue » est le sentiment de l'individu relatif à sa propre efficacité en termes d'actions. Se perçoit-il comme efficace ? Les travaux de Sherrod, Hage, Halpern et

Moore (1977) montrent qu'une personne qui pense que son environnement est contrôlable se perçoit comme plus efficace. La relation de l'individu à son environnement va donc déterminer la perception qu'il possède au sujet de son efficacité. Le *locus of control*, ou lieu de contrôle, renvoie à l'idée qu'un individu pense être en mesure de diriger ou non son avenir. Le lieu de contrôle a été mis en évidence par Rotter (1966), au travers d'un questionnaire de 13 items qui mesurent le *locus* selon un continuum (du *locus* interne au *locus* externe). Les individus ayant un lieu de contrôle interne croient que leurs propres actions déterminent les récompenses qu'ils obtiennent, leurs succès, leur futur ; par exemple une promotion sociale liée à la reconnaissance de leurs compétences. En revanche, les individus ayant un lieu de contrôle externe pensent que les récompenses qu'ils peuvent obtenir ne dépendent pas d'eux-mêmes et sont hors de leur contrôle ; par exemple, une promotion sociale ne dépendrait que du bon vouloir du directeur. Les raisons invoquées pour justifier ce manque de contrôle peuvent être : la chance/malchance, le hasard et la fatalité. Les notions de *locus of control* et de *self-efficacy* sont finalement assez proches l'une de l'autre. En effet, elles reflètent la croyance de l'individu selon laquelle chacun est capable plus ou moins de réussir ses actions en fonction des effets de l'environnement sur ladite action. Le niveau de *locus of control* ou de *self-efficacy* du dirigeant est donc évolutif et contingenté par l'environnement dans lequel il travaille et surtout par la perception vraie ou fausse qu'il possède au sujet de cet environnement. Il en est de même pour l'estime de soi. Les travaux fondateurs relatifs à cette notion sont l'œuvre du psychologue James (1890). Il décrit l'estime de soi comme le rapport entre ce que nous sommes et ce que nous aimerions être. Plus l'individu se rapproche de ce qu'il aimerait être, plus il a de l'estime pour lui-même. L'environnement, autrui, vont influer sur les aspirations professionnelles et personnelles de l'individu et créer une forme de perception de lui-même. Les jugements des autres sur l'individu vont créer son « Soi » (Cooley, 1902 ; Mead, 1963). L'individu cherchera à se réaliser en s'estimant lui-même, en ayant de l'estime de soi. Enfin, la quatrième notion centrée sur la perception des individus est le *self-monitoring*. Il se définit comme la capacité de l'individu à réguler son comportement afin d'être perçu favorablement par les autres (Snyder, 1974). Là aussi, c'est l'environnement et la perception des *alter* sur *ego* qui façonne la personnalité de l'individu.

Une quatrième famille d'analyse de la personnalité est les *vocational interest.* Les définitions des *vocational interest* sont multiples, très variées et parfois se confondent même avec les définitions des traits de personnalité (Mount, Barrick, Scullen et Rounds, 2005). La théorie des *vocational interest* ou des « intérêts professionnels et techniques » de l'individu renvoie à ce que l'individu aime ou n'aime pas faire (Strong, 1960). Les activités professionnelles et de loisirs tendent à réunir des individus qui partagent des intérêts communs et qui finalement

se ressemblent. Ces intérêts constituent, selon Holland (1985 ; 1997), la personnalité de l'individu. Le modèle RIASEC (Réaliste, Investigateur, Artiste, Social, Entreprenant, Conventionnel) de Holland (1985) propose six grands groupes d'intérêts décrites ci-après (Day et Rounds, 1998) :

- réaliste. Un individu de type « réaliste » aime fabriquer des objets et mener des actions concrètes sur le terrain ;
- investigateur. Un individu de type « investigateur » aime les connaissances théoriques, possède un sens critique développé et recherche les informations pour mieux appréhender son environnement ;
- artiste. Un individu de type « artiste » est créatif, imaginatif et a besoin d'indépendance pour laisser s'exprimer toute sa sensibilité ;
- social. Un individu de type « social » aime établir des relations avec autrui et est attentif aux besoins des personnes de son entourage ;
- entreprenant. Un individu de type « entreprenant » fait preuve d'initiative et prend des risques pour mener à bien ses projets ;
- conventionnel. Un individu de type « conventionnel » aime se conformer aux règles et est très appliqué dans l'exécution des tâches ou des missions qui lui sont confiées.

Il est possible d'établir le profil d'une personne à partir des trois dimensions les plus représentatives de l'individu. Ainsi, on pourra proposer une orientation scolaire à un enfant en fonction de ce profil et l'aiguiller vers un métier adapté à ses intérêts professionnels et techniques. La principale limite de cette théorie, est le caractère changeant des aspirations des personnes en termes de centres d'intérêts. Par exemple, il est tout à fait possible qu'un enfant ne découvre sa fibre artistique qu'une fois l'adolescence passée. Les intérêts professionnels et techniques peuvent être amenés à évoluer et ne sont donc pas, selon nous, une bonne approche de la personnalité telle que nous l'avons définie, c'est-à-dire comme un ensemble des caractères permanents constituant l'individualité d'une personne. En outre, nous nous intéressons au dirigeant d'entreprise qui est un adulte sachant déjà ce qu'il est en mesure de faire. Or, cette analyse de la personnalité est plutôt pertinente dans une perspective d'orientation scolaire.

La théorie des traits de personnalité constitue la cinquième famille d'analyse de la personnalité. Elle est la plus utilisée et la plus acceptée dans les recherches en sciences sociales (Mount et al., 2005). Les traits de personnalité expliquent la personnalité de l'individu en fonction de la dynamique qui sous-tend les comportements de celui-ci. Autrement dit, à des traits de personnalité donnés correspondent des comportements spécifiques (Asendorpf et Wilpers, 1998). Il est possible, dès lors que l'on connaît les traits de personnalité d'un individu, d'inférer sur les comportements qu'il va adopter en face d'une situation précise : « les traits sont des schèmes caractéristiques de comportements ou de dispositions à éprouver des sentiments et à agir d'une certaine manière qui distinguent une personne d'une autre » (Stys et Brown, 2004, p. 25).

Selon Hogan (2004), la théorie des traits de personnalité repose sur trois principes :

- les traits sont réels, ils existent à l'intérieur de nous-même;
- notre personnalité peut être décrite en termes de traits ;
- nos actions peuvent être expliquées grâce aux traits.

Il s'agit d'une théorie intéressante et pertinente pour décrire la personnalité des individus ainsi que leurs actions. Les traits de personnalité, et notamment le modèle des *big five*, sont la base de plusieurs travaux ayant étudié le lien entre la personnalité des acteurs et la performance dans leur travail (Barrick et Mount, 1991 ; Tett, Jackson et Rothstein, 1991 ; Salgado, 1997). Clarke et Robertson (2005) établissent un lien de causalité entre certains traits de personnalité et les implications dans les accidents du travail. Par exemple, un individu faiblement consciencieux et plutôt centré sur lui-même aura tendance à être davantage impliqué dans les accidents. Les traits de personnalité sont donc des prédispositions à des comportements qui vont favoriser l'apparition de certains événements ou la manifestation de certaines actions.

Pour notre part, nous souhaitons savoir si les traits de personnalité ont un effet modérateur sur le lien entre le réseau personnel et les ressources relationnelles. En d'autres termes :

- certains traits sont-ils synonymes d'une bonne utilisation du réseau ?
- la perception de la personnalité d'*ego* par les *alter* favorise t-elle l'obtention de ressources ?

Nous avons rapidement évoquer précédemment certains avantages que propose l'analyse de la personnalité via les traits de personnalité. Étudions-les plus précisément ci-après.

Premièrement, les traits de personnalité sont des dimensions psychologiques propres à tous les individus. Par conséquent, nous retrouvons ces traits chez les dirigeants de PME. Les variables de personnalité mobilisées ici sont celles des *big five* (Digman, 1990 ; Costa et McCrae, 1992 ; Goldberg, 1993). Elles représentent cinq traits essentiels de la personnalité d'un individu : l'extraversion, l'instabilité émotionnelle, le caractère consciencieux, le caractère agréable et l'ouverture à l'expérience. La personnalité de chaque individu est mesurable en fonction de ces cinq grands facteurs. Ces traits possèdent la particularité de ne pas varier selon le contexte dans lequel évolue l'individu (Asendorpf et Wilpers, 1998). Par exemple, que le dirigeant soit à la tête d'une entreprise qui est en période de croissance, ou en période de crise, ses traits profonds de personnalité ne seront pas modifiés. En revanche son comportement managérial, c'est-à-dire la manière avec laquelle il dirige son entreprise, peut évoluer. En effet, les comportements des individus sont fonction de l'environnement dans lequel ils évoluent. A l'opposé, les traits de personnalité nous permettent d'étudier les caractéristiques propres des individus quel que soit le contexte qui les entoure. Il est important de bien distinguer les caractéristiques psychologiques de la personnalité des individus, d'une part, et les caractéristiques comportementales, d'autre part.

Deuxièmement, ces traits sont stables dans le temps, c'est-à-dire qu'une fois atteint l'âge adulte, ils n'évoluent pratiquement plus (Goldberg, 1990 ; McCrae et Costa, 1990 ; Hogan, 2004). Cela rejoint la première idée de stabilité selon le contexte, mais cette fois-ci, dans une dimension plus temporelle. La caractérisation des individus en fonction de leurs traits de personnalité est très peu sensible au temps. Par exemple, une personne introvertie le restera toute sa vie. Elle pourra adapter ses comportements pour atténuer cette introversion, mais, d'un point de vue psychologique, elle restera introvertie.

Troisièmement, ces dimensions ont la particularité d'être universelles, c'est-à-dire transposables dans d'autres cultures. Pour une synthèse des études réalisées en différentes langues dans différents pays, le lecteur peut se référer aux travaux de John et Srivastava (1999). Les traits de personnalité identifiés dans les principaux modèles, c'est le cas du modèle *des big five* que nous mobilisons ici, se retrouvent dans plusieurs cultures. Ils mesurent donc bien des caractéristiques psychologiques profondément ancrées chez l'Homme.

La « théorie » psychobiologique, qui devrait plutôt être appelée « approche » psychobiologique, peut être qualifiée d'approche émergente. Les récentes avancées scientifiques de la dernière décennie concernant le patrimoine génétique ont contribué à relancer l'éternel débat inné/acquis. L'approche psychobiologique prône la prédominance

des gènes sur l'environnement de l'individu pour en expliquer ses comportements (Gottlieb, 1995). Pour Turkheimer (2000), l'étude des comportements par les gènes repose sur trois lois :

- les traits de personnalité sont un héritage génétique ;
- être élevé dans une famille est moins important en termes d'effets sur le comportement que les effets liés aux gènes ;
- les gènes et l'environnement familial ne suffisent pas à expliquer l'ensemble de la variation des comportements des individus.

Cependant, Turkheimer (2000), après avoir présenté ces trois lois, modère celles-ci et propose un modèle qui va intégrer à la fois les variations de la personnalité en termes de gènes et en termes d'environnement. Il propose une analyse de la constitution de la personnalité basée à la fois sur les effets génétiques et environnementaux (famille, pair, etc.) Les approches biologiques et psychobiologiques, bien qu'éloignées de nos compétences de gestionnaire, méritaient tout de même d'être présentées. En effet, elles corroborent l'approche par les traits de personnalité.

Le tableau n° 13 réalise la synthèse des différentes catégories de variables psychosociologiques de la personnalité et les met en parallèle avec les variables comportementales. Les variables appelées ici comportementales sont relatives aux recherches sur les profils entrepreneuriaux et sur les types de leadership. Dans le cas de ces travaux, les dirigeants vont adapter leur comportement managérial et vont orienter leur entreprise selon une logique d'action qui leur est propre. Les variables appelées ici psychologiques sont celles qui caractérisent les personnes en fonction de dimensions individuelles qui leurs sont propres quelle que soit leur profession. Dans cette seconde approche, c'est le dirigeant en tant qu'individu qui nous intéresse.

Tableau n° 13 : Synthèse des approches des variabl es psychologiques et comportementales étudiées dans la thèse

	Variables comportementales		Variables psychologiques		Variables biologiques
Typologies de profil/ personnalité	Profils entrepreneuriaux	Variables de leadership	Variables de personnalité	Traits de personnalité	Variables liées au patrimoine génétiques
Exemples à titre d'illustration	PIC/CAP Artisan/ opportuniste	Leadership participatif Leadership situationnel Leadership transactionnel / transformationnel	Locus de contrôle Efficacité personnelle perçue Estime de soi *Self-Monitoring*	16 facteurs de Cattell 3 facteurs d'Eysenck Les *big five*	Gènes
Idée principale	Le dirigeant a une logique d'action propre qui est fonction de ses aspirations personnelles et des évolutions de l'environnement	Le dirigeant va adapter son mode de management en fonction des objectifs de l'entreprise et des individus à manager	Le dirigeant, en tant qu'individu, possède des caractéristiques de personnalité propres qui sont façonnées par l'environnement dans lequel il évolue	Le dirigeant, en tant qu'individu, possède des traits de personnalité qui sont stables dans le temps et insensibles au contexte dans lequel celui-ci évolue	Les comportements humains sont hérités du patrimoine génétique
Évolution dans le temps et/ou selon le contexte	Oui	Oui	Oui	Non	Non
Travaux fondateurs	Smith (1967), Miles et al. (1978), Julien et Marchesnay (1990)	Blake et Mouton (1964), Likert (1967), Mac Gregor (1974), Hersey et Blanchard (1982), Bass et Avolio (1990)	Rotter (1966), Snyder (1974), Bandura (1977), Holland (1985), Jung (1993)	Allport et Odbert (1936), Costa et McCrae (1980, 1992) , Digman (1990) Goldberg (1990)	Plomin et Daniels (1987), Gottlieb (1995), Turkheimer (2000).

Si chacune des approches ci-dessus peut être utilisée pour décrire la diversité des profils de dirigeants de PME, seules les variables qui ne changent pas ou très peu dans le temps peuvent nous garantir une certaine stabilité de ce profil. Pour obtenir un modèle valide dans le temps, il est donc pertinent d'opter pour des variables de personnalité qui soient stables dans la durée et très peu sensibles au contexte économique et social du dirigeant. C'est le cas des traits de personnalité.

b) La structure linguistique des traits

Pour comprendre la manière dont sont construits les traits de personnalité, il faut exposer ce qu'est l'hypothèse lexicale. L'hypothèse lexicale repose sur l'idée que, pour chaque langue, les mots contenus dans le dictionnaire de cette langue permettent de réaliser une taxonomie de la personnalité humaine. En effet, de nombreux psychologues de la première moitié du vingtième siècle ont accordé au langage naturel des attributs pour réaliser des taxonomies scientifiques (Klages, 1926 ; Allport et Odbert, 1936). Dans la théorie des traits de personnalité, plusieurs modèles et échelles de mesure ayant émergé de la littérature psychologique sont issus des factorisations basées sur l'hypothèse lexicale. Selon Zuckerman et al. (1993), la taxonomie des traits a été dominée par deux modèles qui ont servi de fondations aux nouvelles modélisations : les trois facteurs de Eysenck (1947, 1967) et les 16 facteurs de Cattell (1957).

Les 16 facteurs de Cattell sont bipolarisés (Conn et Rieke, 1994) et comprennent, par conséquent, 32 dimensions (2 dimensions opposées par facteur). Les facteurs sont les suivants : chaleur humaine, capacité à raisonner (concret ou abstrait), stabilité émotionnelle, caractère dominant de l'individu, caractère vivant et animé de l'individu, conscience des règles, caractère assuré de l'individu (dans le sens opposé à timide), sensibilité, capacité à faire confiance, capacité d'abstraction, caractère retenu de l'individu (dans le sens opposé à direct), appréhension, ouverture au changement, indépendance, perfectionnisme, caractère tendu de l'individu.

Les 16 facteurs de Cattell (1957) ont deux principales faiblesses. Premièrement, la factorisation réalisée n'est pas suffisante : Cattell (1957) recense des dimensions qui sont des sortes de « sous-facteurs » qui devraient être intégrés dans des facteurs plus larges (Fehriinger, 2004). D'ailleurs, plusieurs de ces dimensions se retrouvent dans le modèle des *big five*. Pour Fehriinger (2004), ceci s'explique par le fait qu'à l'époque de Cattell, les programmes informatiques d'analyses factorielles n'existaient pas encore. Les factorisations ont été faites « à la main » et comprenaient plusieurs erreurs de calcul. Deuxièmement, les facteurs ne sont pas toujours validés notamment lorsque l'on intègre des variables de contrôle de type âge ou sexe (Zuckerman et al., 1993). Certains auteurs ne les retrouvent pas tous dans leurs recherches (Digman, 1990). En fait, les facteurs de Cattell ont été une première base à la construction de taxonomies plus élaborées.

Les trois facteurs de Eysenck (1947, 1967), comme l'essentiel des modèles des traits de personnalité, comprennent les deux grandes dimensions que sont l'extraversion et le *neuroticism* (instabilité émotionnelle) auxquelles est ajouté un autre facteur : le *psychoticism*

(vulnérabilité à la psychose). Le modèle des *big five* intègre cette dernière dimension en la subdivisant en deux traits : le caractère agréable et le caractère consciencieux de l'individu Cette distinction permet d'affiner la description des traits de personnalité de l'individu (Costa et McCrae, 1995). Au fil des recherches, les modèles de Eysenck (1947, 1967) et Cattell (1957) ont été amenés à évoluer et ont donné naissance à d'autres modélisations, dont la plus connue est celle des *big five*.

Pour étudier ces traits de personnalité, le modèle des *big five*, encore appelé *Five Factor Model* et modèle OCEAN (reprenant la première lettre de chaque trait de personnalité), propose une taxonomie universelle concernant cinq traits de personnalité. Ce modèle est la taxonomie la plus utilisée dans les recherches sur les traits de personnalité, à tel point que Mount et Barrick (1998) ont intitulé une de leur contribution : « Five reasons why the *big five* article has been frequently cited ». Ils expliquent le succès d'un de leur précédent article (c'est, d'après eux, l'article le plus cité dans les années 90) en ce qu'il met en évidence le lien entre la personnalité de l'individu et sa performance au travail (Barrick et Mount, 1991). Ils proposent d'une part, des résultats généralisables aux cinq groupes analysés, et d'autre part, des résultats plus spécifiques à ces groupes. Par exemple, le caractère consciencieux de l'individu va être un bon prédicteur de la performance au travail pour l'ensemble des groupes étudiés.

Il existe d'autres modèles concurrents qui utilisent plus ou moins de facteurs. Saucier et Goldberg (2006) réalisent une analyse de la littérature des différentes solutions à un, deux, cinq, six et même sept facteurs permettant d'analyser les traits de personnalité des individus. Ils concluent, après avoir souligné les avantages et limites des différentes approches, que les *big five* restent un modèle particulièrement riche en termes d'analyses de la personnalité. En effet, les cinq dimensions introduites permettent d'observer une certaine variance entre les individus et d'avoir une vision exhaustive de leurs traits de personnalité. Les recherches émergentes, notamment celles relatives aux prédispositions biologiques des individus, viendront toutefois, selon les auteurs, contrecarrer cette hégémonie dans les années futures. Toutefois, ces recherches psychobiologiques (Turkheimer, 2000) restent encore insuffisantes puisqu'elles ne rendent pas compte des dimensions relatives au comportement moral et éthique. En effet, dans cette approche biologique, l'humain reste encore très proche d'autres espèces sociales (Saucier et Goldberg, 2006). Nous ne développerons pas plus les travaux issus de la biologie car nous considérons qu'ils sortent du champ des sciences humaines. Analysons ci-après, plus en détail, les différentes composantes des *big five*.

c) Les composantes du modèle des *big five*

La littérature parle de « modèle » des *big five*, nous utiliserons donc cette appellation, bien qu'il n'y ait pas une réelle modélisation de ces dimensions au sens conceptuel du terme. Plusieurs travaux empiriques (Norman, 1963 ; Costa et McCrae, 1980, 1992 ; Digman, 1990, 1993 ; Paunonen, 2003 ; Warr, Bartram et Brown, 2005 ; Zhao et Seibert, 2006) ont affiné les premières recherches de Allport (1937). Costa et McCrae (1980) puis Goldberg (1990, 1993) ont d'abord mis en évidence cinq grands facteurs qui sont censés être les traits de personnalité principaux d'une personne. Nous allons reprendre ces cinq grands facteurs tels qu'ils sont décrits par l'article de référence de Costa et McCrae (1992) :

- l'instabilité émotionnelle (*Neuroticism*). La première mesure de l'instabilité émotionnelle a été mise au point pendant la première guerre mondiale par Woodworth (1919, 1920) afin d'évaluer la capacité des soldats à gérer leur *stress*. Plusieurs auteurs ont repris cette dimension dans différents modèles et ont fait évoluer la mesure de ce concept (De Raad, 2000). Pour Costa et McCrae (1992), l'individu ayant de forts scores sur cette dimension est sujet à l'anxiété, à la dépression, à l'impulsivité. En revanche, l'individu ayant un faible score sur cette dimension, a confiance en lui, est calme, tempéré et généralement détendu ;
- l'extraversion (extraversion). Selon Jung (1917), l'extraversion est une capacité de l'être humain à se tourner vers le monde extérieur. Les individus extravertis sont affirmés, dominants, énergiques, actifs, bavards et enthousiastes. Les individus ayant de forts scores ont tendance à être enjoués, aiment les autres et les grands groupes, recherchent l'excitation et la stimulation. Les personnes qui ont un faible score préfèrent passer plus de temps seuls et sont plutôt réservés et indépendants ;
- l'intelligence *et* l'ouverture à l'expérience (Intellect and *Openness to Experience*), appelées très souvent uniquement ouverture à l'expérience. L'ouverture à l'expérience caractérise des individus curieux qui sont à la recherche de nouvelles expériences et explorent des idées originales. Un individu ayant un fort score sur cette dimension est créatif, innovant, imaginatif, réfléchi et non-conventionnel. En revanche, les individus ayant un faible score sur cette dimension sont plutôt conventionnels ;
- le caractère agréable (*Agreeableness*). Ce trait est la dimension la plus liée aux relations interpersonnelles (Graziano, Jensen-Campbell et Hair, 1996). En effet, le caractère agréable caractérise l'orientation interpersonnelle de l'individu. Les personnes ayant un fort score sur cette dimension sont qualifiés de confiants envers les autres, d'altruistes et prennent soin des autres. A l'opposé, les individus ayant un faible score sont caractérisés comme étant manipulateurs, centrés sur eux, méfiants et impitoyables ;

- le caractère consciencieux (*Conscientiousness*). Cette dimension indique le degré d'organisation de l'individu, sa persévérance, sa motivation à poursuivre ses buts. A l'inverse, les personnes ayant un faible score sont désorganisées et se laissent rapidement gagner par le découragement. Cette variable a été la seule des *big five* a être systématiquement corrélée avec la performance au travail des individus appartenant à différentes populations (Barrick et Mount, 1991). Nous pouvons légitimement penser qu'elle aura une place importante dans les résultats de notre recherche.

Nous allons étudier les travaux qui s'intéressent aux effets de la personnalité (au sens large) sur les réseaux personnels des acteurs afin d'établir nos hypothèses faisant intervenir la personnalité dans la relation réseau/ressources.

2.2.2. LE ROLE MODERATEUR DE LA PERSONNALITE DU DIRIGEANT SUR LE LIEN ENTRE RESEAU PERSONNEL ET ACCES AUX RESSOURCES RELATIONNELLES

Peu de travaux ont jusqu'à présent cherché à comprendre comment et à quel niveau la personnalité du dirigeant agissait sur le réseau personnel et l'obtention de ressources relationnelles. Pour la plupart, les recherches se sont contentées de mesurer les effets bénéfiques (et rarement néfastes d'ailleurs) des réseaux personnels des acteurs en termes de performances individuelle ou organisationnelle. Nous proposons d'exposer les principaux travaux qui introduisent la personnalité dans l'analyse des effets du réseau. Nous montrerons que l'essentiel des recherches s'intéressent au comportement de réseautage des acteurs plus qu'aux traits de personnalité de ceux-ci. Nous opterons pour une vision modératrice de l'effet des traits de personnalité sur le lien entre le réseau personnel et les ressources relationnelles, afin de connaître l'effet de contingence lié à la personnalité du dirigeant de PME.

2.2.2.1. Les recherches portant sur le lien entre la personnalité et le réseau personnel

Quelques travaux, que nous allons présenter ci-après, analysent le lien entre la personnalité des managers et leur réseau personnel. C'est très souvent la centralité qui est mesurée pour comprendre comment un individu peut occuper une position centrale dans un réseau (Mehra, Kilduff et Brass, 2001 ; Klein et al., 2004). L'idée dominante est qu'en fonction de sa personnalité, l'individu aura plus ou moins de facilité à établir des relations avec autrui. Cinq recherches, sur le lien entre personnalité et réseau personnel de l'individu, vont être présentées ci-après (Burt, Janotta et Mahoney, 1998 ; Mehra, Kilduff et Brass, 2001 ; Obstfeld, 2005 ; Thompson, 2005 ; Kalish et Robins, 2006).

a) Une personnalité sans effet sur le réseau des dirigeants

Burt, Janotta et Mahoney (1998) veulent savoir si la personnalité explique la constitution du réseau personnel d'*ego*, et si à réseau égal, les retombées qui en sont issues sont corrélées à la personnalité. Pour ce faire, ils réalisent deux recherches auprès de deux populations distinctes : des étudiants en MBA et des *middle* et *senior managers*. La personnalité est mesurée dans cette première recherche sur les étudiants en MBA par 252 items. Tous ne sont pas corrélés aux trous structuraux. Cependant, certains items le sont fortement et expliquent les trois quarts de la variance. Les individus riches en trous structuraux sont plutôt indépendants, recherchent le changement et pensent maîtriser leur environnement. Les individus ayant peu de trous structuraux recherchent la stabilité, la conformité et la sécurité. Ainsi, les auteurs montrent, dans un premier temps, le lien entre les trous structuraux et un type de personnalité.

La seconde recherche de la contribution de Burt et al. (1998) sur les *middle et senior managers* part des acquis de la première recherche relative aux étudiants de MBA. Les auteurs conservent les items censés refléter la personnalité typique des individus riches en trous structuraux et veulent voir si cette dernière modifie les effets des trous structuraux. En d'autres termes, à réseau égal, c'est-à-dire à nombre de trous structuraux égaux, les différences de personnalité entraînent-elles des différences de performance ? Les résultats montrent qu'il existe une forte corrélation entre la personnalité et les trous structuraux pour le premier échantillon constitué d'individus de rang hiérarchique inférieur (les étudiants). Autrement dit, pour les étudiants la personnalité impacte les trous structuraux. Toutefois, en ce qui concerne cette population, les trous structuraux n'ont pas d'effets sur la performance. En revanche, pour les individus de rang hiérarchiques plus élevés (cadres moyens et supérieurs), les trous structuraux sont corrélés à la performance, mais, la personnalité ne joue pas de rôle significatif sur les trous structuraux. En conclusion, l'effet des trous

structuraux n'est pertinent, conformément à la théorie de Burt (1992), que dans le cas des managers au niveau hiérarchique élevé. Pour résumer les résultats de la contribution de Burt et al. (1998), la personnalité n'a d'effet sur les trous structuraux que pour les individus dont les trous structuraux n'ont pas d'effets sur la performance. Cet article est fondateur pour notre réflexion puisqu'il nous invite à nous poser la question de l'effet de la personnalité sur le réseau du dirigeant, autrement que comme un simple prédicteur. La personnalité pourrait avoir un impact sur l'utilisation du réseau et non pas simplement sur sa constitution.

Dans une autre recherche (Turban et Dougherty, 1994) s'intéressant à la relation de *mentoring*, c'est-à-dire entre un individu très expérimenté (le mentor) et une personne peu expérimentée (le protégé), il est montré que la personnalité du protégé va avoir, entre autres, un effet indirect sur sa progression de carrière. La personnalité du protégé est corrélée à l'initiation de relations de *mentoring*, cette dernière étant liée à la progression de carrière du protégé. Au regard des recherches présentées, il nous semble nécessaire d'appréhender les effets de la personnalité sur la performance, autrement que comme de simples prédicteurs.

b) La personnalité vue comme une capacité de liaison entre les individus

Pour enrichir et compléter l'approche précédente, Obstfeld (2005) explique que l'implication dans le processus d'innovation est prédéterminée par trois variables : la densité du réseau personnel du manager, la connaissance et une variable de personnalité : le *tertius iungens*. Ici, la personnalité est une variable explicative (tout comme le réseau) de l'innovation. Dans cette optique, à l'inverse des travaux de Burt et al. (1998), Obstfeld (2005) n'essaie pas d'expliquer le réseau personnel par la personnalité, mais l'implication de l'individu dans l'innovation, par ces deux variables.

Mais qu'est ce que le *tertius iungens* ? En latin, *iungo* signifie unir, joindre, connecter. C'est le « tiers qui joint » ou celui qui relie les individus les uns aux autres. Il s'agit de la capacité d'*ego* à connecter des personnes en vue d'un objectif déterminé (Obstfeld, 2005). Ici, la personnalité vue par Obstfeld (2005) revient, pour l'individu, à être en mesure de boucher les trous structuraux. Ce trait de personnalité, ou plutôt selon nous, ce comportement, va favoriser la densification de la structure du réseau via la liaison entre les individus et va, *in fine*, favoriser l'implication de l'individu dans le processus d'innovation. Ce positionnement théorique est contraire à celui de Burt (1992), où l'individu possède un avantage à maintenir sa position de pont structural.

Ramener la personnalité d'un individu au rôle de *tertius iungens* nous semble peu pertinent dans notre contribution puisque cette dimension va être ensuite croisée avec la présence de

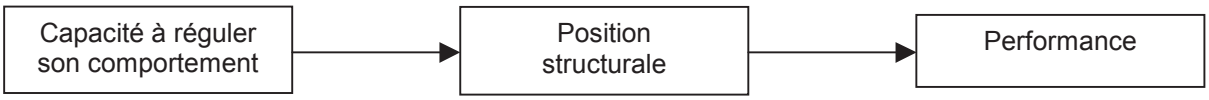
trous structuraux dans le réseau de l'individu. Or, ces deux variables (*tertius iung*ens et structure du réseau), ne nous semblent pas très distinctes d'un point de vue conceptuel. Pour notre part, nous pensons qu'il vaut mieux identifier clairement des traits de personnalité qui soient bien distincts des autres variables du modèle. Ainsi, il est possible d'étudier clairement les traits profonds de la personnalité du dirigeant, et non sa capacité à manager son réseau en fonction d'objectifs déterminés. Un dirigeant ne se comportera pas toujours en *tertius iungens*, cela dépendra des intérêts recherchés. En ce sens, ce rôle est davantage une variable de comportement plus qu'un trait de personnalité censé représenté l'individu quel que soit le contexte dans lequel il évolue. Bien que la contribution d'Obstfeld (2005) soit très intéressante et très riche, nous ne retiendrons pas la variable de comportement qu'il utilise à cause du caractère contingent de celle-ci.

c) La personnalité comme capacité à être perçue favorablement par les autres

Les troisièmes travaux présentés (Mehra, Kilduff et Brass, 2001) souhaitent comprendre comment s'articulent les interactions entre le réseau de l'individu (mesuré au travers de la position structurale), sa personnalité (étudiée ici avec une variable précise : le *self-monitoring*) et la performance individuelle. Nous rappelons que le *self-monitoring* est vu comme la capacité de l'individu à réguler son comportement afin d'être perçu favorablement par les autres (Snyder, 1974).

Mehra et al. (2001) retiennent deux modélisations possibles pour rendre compte des liens entre les trois aspects sus évoqués. La première modélisation (cf. schéma n° 20) considère la position de l'individu au sein du réseau comme médiatrice entre la variable de *self-monitoring* (capacité à réguler son comportement) et la performance individuelle.

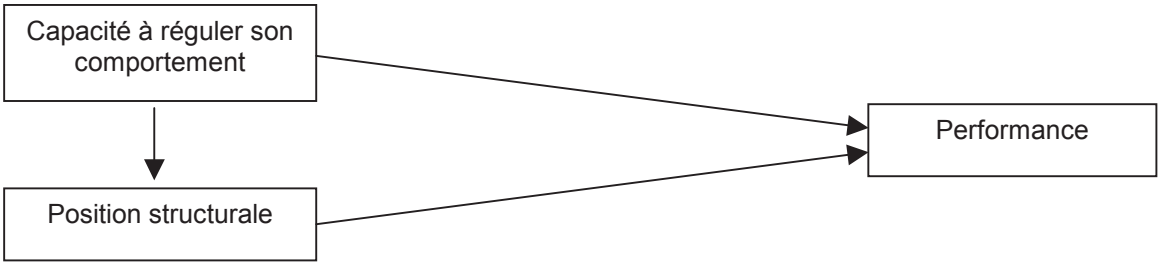
Schéma n° 20 : Le modèle de médiation chez Mehra, Kilduff et Brass



Source : Mehra et al., 2001, p. 128.

Dans la seconde modélisation, appelée « additive » par les auteurs, c'est à la fois la capacité à réguler son comportement et la position structurale de l'individu qui vont déterminer la performance, la capacité à réguler son comportement déterminant également la position structurale de l'individu.

Schéma n°21 : Le modèle additif chez Mehra, Kilduf f et Brass



Source : Mehra et al., 2001, p. 139.

Dans leur recherche, Mehra et al. (2001) ne valident pas un troisième modèle insérant la variable de personnalité (la capacité à réguler son comportement) en tant que modérateur de la relation entre la position structurale et la performance. Ils réfutent donc l'idée d'un modèle interactionniste pour lequel le *self-monitoring* se situerait en modérateur du lien position structurale/performance.

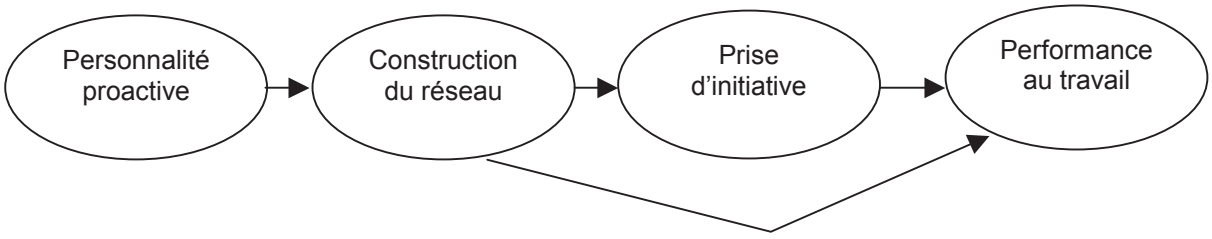
La capacité à adapter son comportement n'est pas un trait de personnalité au sens de Costa et McCrae (1980 ; 1992), de Digman (1990) ou de Zhao et Seibert (2006), c'est-à-dire, stable dans le temps, universel et insensible aux effets de l'environnement. Cette variable ne peut donc prétendre mesurer la personnalité de dirigeant de PME dans le sens où nous l'avons défini. Toutefois, cette approche attire notre attention sur un point : l'importance d'être bien perçu par les *alter* afin de bénéficier de ressources. De ce point de vue, l'obtention des ressources ne dépend plus du dirigeant qui mobilise son réseau personnel, mais de la volonté des *alter* de les lui donner. Ceci pourrait expliquer les effets de ségrégation sexuelles ou sociales que l'on observe dans plusieurs travaux ; par exemple, les femmes ne bénéficient que peu ou pas de leur réseau contrairement aux hommes (Burt, 1992).

d) Une conception restreinte de la personnalité

Thompson (2005) cherche à connaître les effets de la personnalité et du réseau personnel des acteurs sur leur performance au travail. Mobilisant une base de données d'anciens élèves d'école de commerce, Thompson leur demande de remplir un questionnaire et d'en faire remplir un second à leur supérieur hiérarchique. En résultent, 126 dyades employés/supérieurs hiérarchiques qui permettent de qualifier le lien existant entre un « trait » de personnalité mesuré par la personnalité proactive (définie comme la « disposition de l'individu à prendre des mesures pour influer sur son propre environnement » (Bateman et Crant, 1993)) et la performance individuelle au travail mesurée par la capacité de l'employé à réaliser certaines tâches. Thompson (2005) insère deux variables médiatrices

entre la personnalité proactive et la performance au travail : la construction du réseau personnel, c'est-à-dire dans la recherche de Thompson (2005), la capacité de l'individu à développer son réseau et s'en servir pour user d'influence, et la prise d'initiative, autrement dit la capacité à réaliser des changements organisationnels (Thompson, 2005). L'employé répond aux questions relatives à sa personnalité alors que le supérieur hiérarchique qualifie le réseau, la prise d'initiative et la performance au travail de son employé. Il en résulte la validation du modèle ci-après (schéma n°22).

Schéma n°22 : Personnalité, réseau, prise d'initia tive et performance au travail



Source : Thompson (2005), p. 1012.

La construction du réseau est corrélée au caractère proactif de la personnalité de l'individu. En d'autres termes, un individu disposé à agir sur son environnement va réussir à bien utiliser et développer son réseau pour user d'influence. La deuxième partie du modèle ne nous intéresse pas dans le cadre de cette thèse. Nous ne la détaillerons donc pas.

Nous relevons plusieurs limites à la recherche de Thompson (2005). Premièrement, il souligne lui-même qu'il ne considère pas l'éventuelle possibilité d'interaction avec des variables modératrices. Le modèle est, de son aveu, peut-être incomplet. Deuxièmement, il est important de rappeler qu'il est nécessaire de considérer la personnalité du dirigeant en termes de traits, c'est-à-dire de variables psychologiques ancrées profondément. Ici, la relation établie est très limitée puisqu'elle ne concerne que l'aspect proactif de la personnalité. On ne peut donc parler d'une représentation globale de celle-ci comme c'est le cas avec le modèle des *big five*.

e) Une recherche sur les traits de personnalité et leurs effets sur le réseau

A notre connaissance, il n'y a qu'un article qui teste l'impact des traits de personnalité des *big five* sur le réseau personnel. Cette recherche, réalisée par Kalish et Robins (2006), s'intéresse aux effets des prédispositions psychologiques des individus sur la structure de leurs réseaux. La personnalité est analysée selon plusieurs dimensions, pour la plupart, déjà évoquées précédemment :

- deux facteurs des *big five*, à savoir l'extraversion et l'instabilité émotionnelle ;
- le *self*-monitoring ;
- le *locus of control* ;
- l'identité sociale (Triandis et Gelfand, 1998), c'est-à-dire le rapport que l'individu a au groupe et, plus généralement, le rapport qu'il a au monde qui l'entoure.

Les auteurs procèdent par analyses de triades, c'est-à-dire de groupes de trois individus, liés entre eux par une relation durable (Caplow, 1968). Ils étudient le réseau égocentré de 125 étudiants en première année de psychologie. Chaque relation entre deux individus est caractérisée par une lettre (S pour *Strong* et W pour *Weak*), qui représente la force du lien entre les deux personnes. Comme il y a trois individus dans une triade, celle-ci est décrite à l'aide de trois lettres. Par exemple, SWS, signifie que la relation entre *ego* et l'*alter* n° 1 est forte (S), celle entre les deux *alter* est faible (W), et celle entre *ego* et l'*alter* n° 2 est forte (S). En outre, la densité du réseau est également calculée afin de connaître l'impact de la personnalité sur les trous structuraux.

Les prédispositions psychologiques mises en évidence par Kalish et Robins (2006), parmi lesquelles nous notons l'extraversion, l'instabilité émotionnelle, le lieu de contrôle et la capacité à adapter son comportement, expliquent de manière significative la variance des configurations des triades d'une part, et celle de la présence des trous structuraux, d'autre part. En d'autres termes, les auteurs établissent un lien significatif entre les prédispositions psychologiques, notamment des variables de traits de personnalité, et deux variables de réseaux : la force des liens et la structure du réseau. Ces résultats sont proches de ceux de Burt et al. (1998), concernant les individus de faible niveau hiérarchique, pour qui la personnalité avait un effet sur la position structurale.

Notre recherche exploratoire (cf. chapitre 1) avait mis en évidence que les réseaux personnels des dirigeants de PME existaient de fait, sans qu'il ne semble y avoir une réelle intention de construction de la part de ceux-ci. A réseau personnel égal, certains dirigeants seront mieux à même d'exploiter leur réseau personnel et nous faisons l'hypothèse que cela dépend de leur personnalité. Celle-ci n'est donc plus appréhendé comme un antécédent du

réseau, mais comme un modérateur du lien existant entre ce réseau et les ressources identifiées.

f) Les critiques de la littérature introduisant la personnalité dans l'analyse des réseaux personnels

La revue de la littérature portant sur l'introduction de la personnalité dans l'étude des réseaux personnels est riche d'enseignements :

- nous apprenons que la personnalité des dirigeants possède empiriquement un rôle en termes d'effets sur le réseau et/ou sur la performance individuelle ou collective ;
- nous vérifions que l'analyse du réseau personnel et de la personnalité de l'individu à l'aide des *big five* est pertinente, comme nous le montre les travaux de Kalish et Robins (2006), et originale puisqu'une seule recherche a été identifiée. En outre, cette recherche n'a pas été réalisée auprès de dirigeants de PME, mais auprès d'étudiants ;
- nous identifions que la personnalité n'a pas été étudiée en tant que modératrice du lien entre réseau personnel et ressources relationnelles, mais essentiellement en tant que facteur explicatif du réseau ou de la performance.

A la suite de ces enseignements, nous proposons de modéliser les différentes variables théoriques présentées dans cette thèse.

2.2.2.2. Une proposition de modèle de recherche

Nous avons discuté la pertinence du choix des variables utilisées dans la revue de littérature concernant le lien personnalité/réseau. En effet, plusieurs d'entre elles renvoyaient à des dimensions comportementales de l'acteur, c'est-à-dire à sa capacité à agir dans une situation donnée, et non pas à des dimensions psychologiques internes et stables qui restent les mêmes quel que soit le contexte de l'action de l'individu. Toutefois, il faut reconnaître que l'ensemble des contributions montrent un ou plusieurs effets de la personnalité sur les configurations de réseau (trous structuraux, force des liens) ou sur la performance (individuelle ou collective). Ces recherches (Burt et al., 1998 ; Mehra et al., 2001 ; Obstfeld, 2005 ; Thompson, 2005 ; Kalish et Robins, 2006) présupposent que la personnalité va, en quelque sorte, déterminer les réseaux des individus. Or, Bourdieu (1980) explique que le capital social d'un individu est le produit de l'histoire et est notamment lié aux inégalités sociales inhérentes à la stratification de la société. Le réseau personnel de l'acteur est donc le produit de son histoire. A l'aide de notre étude exploratoire et au travers de la littérature, nous avons choisi de défendre l'idée selon laquelle le réseau du dirigeant n'est pas le fruit de

la personnalité ou de la volonté du dirigeant, mais est hérité de son éducation et de son expérience (Lin et al., 1981 ; Bourdieu, 1985 ; Lee et Tsang, 2001).

Ce n'est pas tant la question de l'origine du réseau qui est cruciale ici. En fait, la distinction entre réseau intentionnellement construit et réseau naturellement hérité nous permet de penser le rapport de l'individu à son réseau personnel d'une autre manière. Nous voulons savoir si la personnalité du dirigeant va agir, non pas sur la configuration du réseau, mais sur le lien entre réseau/ressources. Autrement dit, à réseau équivalent, les ressources relationnelles sont-elles différentes en fonction de la personnalité du dirigeant de PME ? Nous considérons les traits de personnalité des *big five*, non pas comme des antécédents du réseau, mais comme des modérateurs de la relation entre réseau personnel et ressources relationnelles. Nous notons que la littérature ne nous permet de préciser le sens de l'effet des variables modératrices.

Nous proposons donc l'hypothèse générale suivante :

H7 : Les traits de personnalité jouent un rôle modérateur sur les liens entre le réseau personnel et les ressources relationnelles.

Cette hypothèse générale H7 peut être subdivisée en 5 sous-hypothèses relatives à chaque trait de personnalité. Les sous-hypothèses sont les suivantes :

H7a : L'ouverture à l'expérience du dirigeant joue un rôle modérateur sur les liens entre les variables de réseau personnel et celles de ressources relationnelles.

H7b : Le caractère consciencieux du dirigeant joue un rôle modérateur sur les liens entre les variables de réseau personnel et celles de ressources relationnelles.

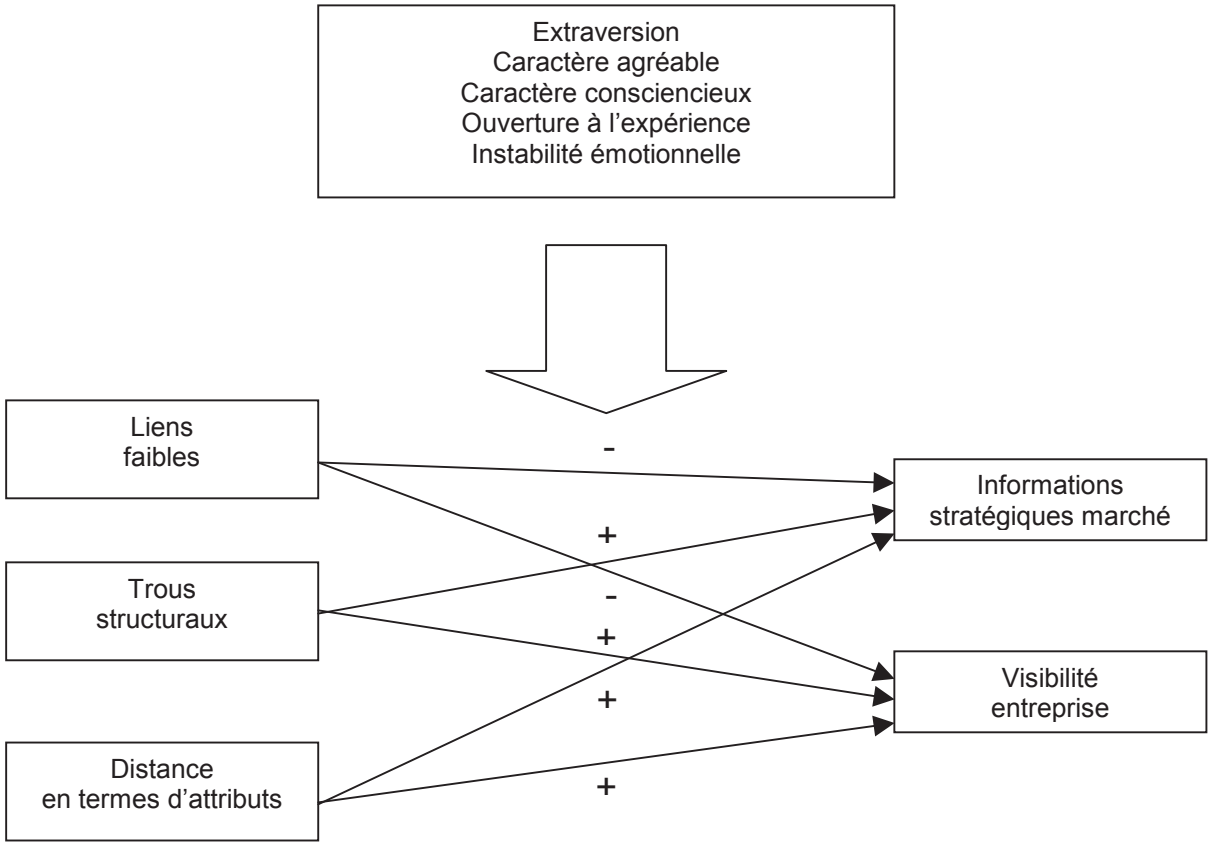
H7c : L'extraversion du dirigeant joue un rôle modérateur sur les liens entre les variables de réseau personnel et celles de ressources relationnelles.

H7d : Le caractère agréable du dirigeant joue un rôle modérateur sur les liens entre les variables de réseau personnel et celles de ressources relationnelles.

H7e : L'instabilité émotionnelle du dirigeant joue un rôle modérateur sur les liens entre les variables de réseau personnel et celles de ressources relationnelles.

Le lien entre les variables indépendantes (X), relatives au réseau personnel, et les variables dépendantes (Y), relatives aux ressources relationnelles, va être modulé par la troisième variable (Z) des traits de personnalité (Brauer, 2000). La variable modératrice (Z) est une variable qui module le sens et/ou la force de l'effet de X sur Y (Baron et Kenny, 1986).

Schéma n° 23 : Modèle de recherche mesurant les eff ets de la personnalité sur le lien réseau personnel/ressources relationnelles



Pour conclure, le réseau personnel est le fruit de l'éducation et de l'expérience de l'individu. Ce réseau lui permet d'obtenir des ressources dites relationnelles. Le lien entre le réseau personnel et les ressources relationnelles est modulé par la personnalité du dirigeant d'entreprise. En l'état actuel des recherches sur le lien entre personnalité et réseau, il semblerait difficile de formuler des hypothèses précises sur, par exemple, le sens de la modération exercée par la variable extraversion sur la relation entre liens faibles et visibilité. Notre objectif est avant tout de montrer empiriquement que la personnalité intervient, de manière à infirmer la vision universaliste des réseaux, et développer une nouvelle vision des réseaux plus contingente. Le chapitre suivant va détailler les échelles de mesure de chacun des concepts et proposera un modèle de recherche détaillé.

Synthèse chapitre 2

Le réseau personnel et le profil du dirigeant vont être des leviers permettant à l'entreprise d'acquérir les ressources relationnelles nécessaires à la PME. Nous avons étudié les profils dits entrepreneuriaux qui considèrent le dirigeant en fonction de son projet d'entreprise et le style de management de l'individu, c'est-à-dire sa manière de diriger les hommes avec lesquels il interagit. Ces deux caractérisations, portant sur les comportements du dirigeant, n'ont pas été retenues, essentiellement parce qu'elles privilégient un aspect réducteur du profil de l'acteur, et qu'en outre, ces aspects peuvent changer dès que le contexte de l'action de l'individu évolue.

Nous avons donc décidé d'introduire un autre type de variable dans l'étude du réseau personnel et des ressources relationnelles : la personnalité. Nous avons opté pour une définition neutre de la personnalité, comme l'ensemble des caractères permanents constituant l'individualité d'une personne. Au travers de la littérature, nous avons montré que les caractéristiques du dirigeant, et plus spécifiquement sa personnalité, ont un effet sur les configurations de réseau personnel et sur les retombées de celui-ci (Burt et al., 1998 ; Mehra et al., 2001 ; Obstfeld, 2005 ; Thompson, 2005 ; Kalish et Robins, 2006).

Par rapport à notre objectif de recherche, nous avons choisi d'utiliser les traits de personnalité pour approcher d'une manière plus complète ce qu'est la personnalité d'un individu. La personnalité se mesure selon cinq grands facteurs (Costa et McCrae, 1980, 1992) : l'extraversion, le caractère agréable, l'ouverture à l'expérience, l'instabilité émotionnelle et le caractère consciencieux. Ces facteurs, à l'inverse des deux premières familles de profils que nous avions identifiées, présentent l'avantage de rester stables dans le temps et quelle que soit la situation dans laquelle se situe l'individu (Asendorpf et Wilpers, 1998 ; Hogan, 2004). Ainsi, en retenant ces traits comme variables, nous nous assurons d'observer des effets réellement attribuables à la personnalité.

Nous souhaitons savoir si le lien causal entre réseau personnel et accès aux ressources dépend des traits de personnalité du dirigeant. Ainsi, nous faisons l'hypothèse que les traits de personnalité jouent un rôle modérateur sur la relation réseau/ressources.

Partie 2 : Méthodologie, mesures et résultats de la recherche

DEROULEMENT DE LA THESE

PARTIE 1 **Le rôle de la personnalité sur le lien réseau/ressources**	**CHAPITRE 1 :** Du réseau personnel aux ressources relationnelles
	CHAPITRE 2 : La PME, la personnalité du dirigeant et son réseau personnel
PARTIE 2 **Méthodologie, mesures et résultats de la recherche**	**CHAPITRE 3 :** Méthodologie, terrain et échelles de mesure
	CHAPITRE 4 : Les résultats de la recherche

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE, TERRAIN ET ECHELLES DE MESURE

Ce troisième chapitre poursuit un objectif méthodologique. Il résume « l'appareillage », c'est-à-dire la manière dont nous allons appréhender l'objet de recherche. Nous présentons la méthodologie et la mesure des concepts puis les différents types de traitements statistiques.

SECTION 3.1 LA METHODOLOGIE ET LA MESURE DES CONCEPTS

Nous présentons ci-après le terrain de notre recherche ainsi que les échelles de mesure qui ont permis de rendre opérationnel notre modèle.

3.1.1. LE TERRAIN DE LA RECHERCHE ET LES ECHELLES DE MESURE

La recherche s'intéresse aux dirigeants de PME. Nous les avons contactés par courriel en leur demandant de répondre à un questionnaire informatisé hébergé sur un site internet dans le but de participer à une recherche doctorale. Nous avons d'abord contacté les PME situées dans la Haute-Savoie (premier échantillon) puis les PME nationales (deuxième échantillon).

3.1.1.1. Les échantillons

Pour composer notre base de courriels de dirigeants et cadres dirigeants de PME, nous avons fait appel à plusieurs institutions dont Thésame[8], un réseau technologique pour les entreprises en mécatronique, productique et management de l'innovation, et la Chambre de Commerce et d'Industrie de la Haute-Savoie[9]. Notre avons obtenu les courriels nominatifs de dirigeants de PME industrielles de moins de 250 salariés. Notre premier échantillon comptait une base de 1581 courriels valides de dirigeants de PME industrielles de Haute-Savoie.

En plus de ce premier échantillon, nous avons utilisé une seconde base, celle de la société France Prospect E-mail Janvier 2007, qui comptait environ 10 000 courriels de PME de moins de 250 salariés. Ces entreprises sont localisées en France métropolitaine et appartiennent à des secteurs d'activité variés.

[8] http://www.thesame-innovation.com/

[9] http://www.haute-savoie.cci.fr/

711 personnes ont commencé à répondre aux questionnaires mais seulement 520 dirigeants ont répondu à toutes les questions. Nous considérerons donc que 520 dirigeants ont participé à l'enquête. Pour de plus amples détails sur la constitution de l'échantillon, le lecteur peut se référer à la partie relative aux statistiques descriptives du chapitre 4. Nous précisons que nous n'avons effectué qu'une seule relance pour ne pas « polluer » les boîtes de réception de courriels des dirigeants. Le premier envoi de courriel a été nominatif. Chaque dirigeant recevait un courier électronique qui lui était adressé en son nom propre. Pour le second envoi, c'est-à-dire la relance, ne sachant pas si toutes les adresses étaient exactes, nous avons envoyé un courriel à l'attention du dirigeant d'entreprise.

Si l'on considère l'ensemble des répondants, c'est-à-dire 711 personnes (les personnes ayant répondu à toutes les questions + les *outliers*[10] + les personnes n'ayant pas répondu à toutes les questions), le taux de retour s'élève à 6,2%.

Si l'on considère uniquement les répondants utilisés dans le cadre des traitements statistiques, les taux de retour à l'envoi des courriels sont à scinder en deux catégories, fonctions des bases mobilisées :

- sur la base Thésame/CCI Haute Savoie, nous avons eu un taux de retour d'environ 8,7 % (138 répondants de Haute-Savoie) ;
- sur la base France Prospect E-mail Janvier 2007, le taux de retour estimé[11] est de l'ordre de 4 % (382 répondants).

Le taux de retour est bien plus fort pour la première base, ce qui s'explique par le fait que les dirigeants haut-savoyards ont été plus sensibles à l'étude appuyée institutionnellement par Thésame. La notoriété de ce réseau a permis d'obtenir un taux de retour supérieur à celui de l'autre base.

[10] Les *outliers* sont des observations très différentes des autres répondants.

[11] Nous parlons de taux de retour estimé puisque nous n'avons pas pu techniquement distinguer les répondants de Haute-Savoie issus de la Base France E-Prospect de celle de Thésame/CCI. Ainsi, nous avons considéré que les répondants de Haute-Savoie étaient tous issus de la base Thésame/CCI.

3.1.1.2. Le questionnaire informatisé en ligne

Nous avons opté pour un outil de collecte spécialement développé pour les enquêtes sur les réseaux personnels (Boufeta et Chollet, 2006). Cet outil a été utilisé auparavant dans les travaux de Chollet (2005) ainsi que dans ceux de Ventolini (2007). Il constitue une base de travail que nous avons modifié sur le logiciel de conception de site web *Dreamweaver*, pour l'adapter à nos variables et à notre question de recherche. Le questionnaire est hébergé sur un site internet et les individus ciblés sont incités à aller y répondre par le biais de courriels.

3.1.2. LES ECHELLES DE MESURE

Pour tester notre modèle, trois concepts sont mesurés : le réseau personnel[12], la personnalité du dirigeant et les ressources relationnelles.

3.1.2.1. La mesure du réseau personnel

Pour mesurer le réseau personnel, nous utilisons un outil appelé le générateur de noms. Le gros point fort de cet instrument est sa flexibilité d'utilisation. Celui-ci permet de caractériser le réseau selon les trois grandes dimensions du réseau personnel évoquées au chapitre 1 : la force des liens (Granovetter, 1973), la structure du réseau (Burt, 1992) et les attributs des *alter* (Lin, 1995).

a) Le générateur : un outil

Chollet (2005) propose une synthèse des méthodes utilisables pour délimiter un réseau personnel.

[12] Les distributions des variables de réseau personnel et des variables de ressources sont disponibles en annexe 9.

Tableau n° 14 : Les six méthodes possibles de délim itation d'un réseau personnel

Nom de la méthode	Principes	Exemples	Biais dû à la perception du répondant	Risque d'ignorer des relations pertinentes	Problème de faisabilité
L'individu étudié ne participe pas à la construction des données					
Archives	Le chercheur rassemble des données secondaires qui constituent des « traces » de relations	G.Ahuja 2000 Balconi et al. 2004	-	++	-
Supports de communication	Le chercheur rassemble les supports d'échanges (courriels, etc.)	M.Ahuja et Carley 2003	-	++	+
Observation	Le chercheur observe les relations personnelles entre individus	Thurman 1980, Freeman et al. 1987	-	++	+
L'individu étudié participe à la construction des données					
Auto-relévé (ou journal)	Le répondant est chargé de relever ses interactions au quotidien	Tushman et Scanlan 1981	+	+	++
Liste (ou réseau complet)	Le répondant dit s'il a des relations avec des personnes figurant sur une liste	Burkhardt et Brass 1990, Borgatti et Cross 2003	++	+	++
Générateur	Le répondant nomme les personnes avec qui il a des relations, en réponse à un questionnaire	Burt 1992, Rodan et Galunic 2004	+++	-	-

Source : Chollet (2005), p. 253.

Dans les recherches sur le réseau personnel, on peut identifier trois types d'instruments dont les objectifs finaux sont différents : le générateur de positions (Lin et al. 2001) et le générateur de ressources (Van Der Gaag et Snijders, 2004) d'une part, et le générateur de noms (McCallister et Fischer, 1978 ; Chollet, 2005 ; Ventolini, 2007) d'autre part.

Le générateur de positions et de ressources permettent d'identifier les attributs clés des *alter* du réseau.

« Connaissez vous quelqu'un qui soit cadre supérieur ? » Le générateur de positions est issu de la théorie des ressources sociales de Lin et a été développé par ce dernier (Lin et Dumin, 1986 ; Lin, Fu et Hsung ; 2001). Dans cette théorie, la perception de la société est pyramidale et la place de chacun dans celle-ci conditionne l'accès à certaines ressources. Grâce à cet instrument, il est possible d'échantillonner des positions dans une structure donnée afin de connaître les relations que possède un individu en termes de prestige social, c'est-à-dire savoir avec quelles catégories socioprofessionnelles l'individu interagit. Dans cette perspective, l'accès aux ressources est indirect et se concrétise par la capacité des *alter* à fournir des ressources à *ego*. Les ressources peuvent être très variées et dépendent du cadre théorique du chercheur. Il sera plus pertinent d'étudier telle ou telle ressource selon que l'on considère une recherche d'emploi d'un ouvrier de la métallurgie ou une promotion d'un cadre dans le secteur des nanotechnologies.

Les deux principaux avantages sont :

- la possibilité de calculer l'étendue d'un réseau et le degré d'homogénéité/d'hétérogénéité de ce réseau, c'est-à-dire la capacité d'*ego* à mobiliser des *alter* de différents niveaux hiérarchiques ;
- la solidité d'une méthodologique éprouvée permettant des applications à diverses populations (Lin, Fu et Hsung, 2001).

L'inconvénient principal réside dans l'analyse indirecte du réseau de l'individu. Il n'est pas possible de calculer la force des liens ou la contrainte du réseau à l'aide de cet outil. L'analyse du réseau égocentré n'est pas le but de cet instrument. Ainsi, nous ne l'utiliserons pas.

Le générateur de ressources permet de s'informer sur la capacité de l'individu à obtenir des ressources. La structure du questionnaire est la même que celle du générateur de position. Plus précisemment, le questionnaire de cette recherche est agencée de la manière suivante : une liste de ressources censées représenter un montant de capital social est tout d'abord présentée. La disponibilité des ressources est vérifiée en mesurant la force du lien avec laquelle l'unité (individu, groupe, département, entreprise, entité externe) a accès aux ressources, en indiquant le rôle de chacun de ces liens. Van Der Gaag et Snijders (2004) mettent en évidence trois types de liens : la famille, les amis et les connaissances (dans le sens de « relations interpersonnelles »). Dans notre recherche, nous englobons ces types de liens puisque nous considérons l'ensemble des individus qu'*ego* connaît personnellement. En résumé, avec le générateur de ressource, l'accent est mis sur la ressource que peut fournir un *alter* du réseau. De la même manière que pour le générateur de position, nous ne

retiendrons pas cet outil car il ne permet d'analyser le réseau personnel du dirigeant de PME comme nous le souhaitons.

En ce qui concerne le générateur de noms, on demande à la personne interrogée de citer des noms d'individus en réponses à des questions plus ou moins précises. Par exemple, dans notre générateur de noms, nous avons utilisé la question suivante : *Avant de prendre une décision importante pour votre entreprise, quelles personnes consultez-vous ?* En découle une liste d'individus, au sujet desquels il est dès lors possible de poser des questions (du type *« est-ce que vous rencontrez cette personne régulièrement ? »*). Ces questions sont appelées des *interpréteurs de noms.* Avec les réponses des personnes interrogées, il est possible de connaître les individus qui font partie de leurs réseaux (rôle du générateur) et remarquer qu'ils n'ont pas tous le même rôle, la même fréquence de contacts, le même contenu affectif dans la relation qui relie *ego* à *alter* (rôle des interpréteurs). Ces questions, censées stimuler la mémoire du répondant, ont été inspirées de l'analyse des entretiens exploratoires. Ces questions sont les suivantes :

- avant de prendre une décision importante pour votre entreprise, quelles personnes consultez-vous ?
- avec quelles personnes échangez-vous des informations sur les marchés ?
- quelles personnes contactez-vous si vous souhaitez recruter un collaborateur ?
- pour résoudre un problème technique, auprès de quelles personnes prenez-vous conseil ?
- manque t-il quelqu'un d'important ?

Ces questions, ainsi que le texte introductif présenté aux répondants de l'enquête, sont disponibles en annexe 1.

Le générateur est parfaitement adapté à notre recherche. En effet, bien qu'il dépende essentiellement de la perception du répondant, le générateur permet :

- pour le chercheur, de délimiter le réseau personnel selon les dimensions mises en évidence dans la chapitre 1 (force des liens, structure du réseau et attributs des *alter*) ;
- pour le répondant, il est simple de mentionner les personnes composant son réseau.

Cependant, l'analyse du réseau personnel par le moyen du générateur de noms connaît deux limites :

- premièrement, une limite liée à la connaissance incomplète d'*ego* sur les relations qu'entretiennent les *alter* de son réseau entre eux. Dans la démarche d'étude de

réseau personnel, *ego* doit citer les individus de son réseau et qualifier les relations existantes entre les personnes de ce réseau. Or, il peut être difficile pour *ego* d'évaluer le plus justement possible les relations existant entre les individus. L'analyse du réseau personnel se heurte donc à la limite de la représentativité de l'échantillon proposé par *ego*. Lorsque *ego* répond aux questions censées stimuler sa mémoire pour décrire son réseau, il se peut que les noms cités ne reflètent pas la « réalité » du réseau en termes de structure, de contenu des liens ou d'attributs des *alter*. Toutefois, les différents travaux portant sur les générateurs de noms arrivent à cette conclusion : la partie la plus utilisée du réseau est celle dont les répondants se souviennent le mieux (Marsden, 1990). Nous avons veiller à ce que les questions posées soient suffisamment pertinentes pour stimuler la mémoire du répondant. Ainsi, nous avons demandé à dix dirigeants de PME et chercheurs de valider la pertinence de nos questions afin de décrire au mieux le réseau du dirigeant de PME ;

- deuxièmement, les liens faibles ont tendance à être oubliés plus facilement (Tijhuis, 1994). Nous faisons l'hypothèse que le dirigeant qui ne pense pas à un lien faible par rapport à une question n'y aurait pas non plus penser en situation réelle. L'*alter* cité est donc pertinent.

Conscients des limites propres à notre outil de récolte de données, nous pensons que cette méthode reste la plus efficace compte tenu de notre objectif de recherche. En outre, la plupart des recherches, notamment celles dans la lignée des travaux de Burt, s'appuient sur les générateurs de noms. Pour permettre la comparaison de nos travaux avec les recherches sur la thématique du réseau social, nous pensons qu'il est plus pertinent d'utiliser cet outil. En outre, les autres méthodes possèdent également leurs limites comme celle liée à la subjectivité de l'évaluation par un tiers (Spector, 1994).

b) La mesure de la force des liens

La force des liens se rapporte à la distinction qu'effectue Granovetter (1973) entre liens forts et liens faibles. Il caractérise cette force comme la combinaison de quatre indicateurs : la quantité de temps, l'intensité émotionnelle, l'intimité (confiance mutuelle), les services réciproques qui caractérisent ce lien. Il s'agit maintenant de proposer des échelles de mesure qui permettront de rendre opérationnel le concept de force des liens. La mesure de ce concept est relativement controversée notamment à cause du caractère pluridimensionnel de la notion de force des liens. Nous nous appuierons sur l'article fondamental de Marsden et Campbell (1984) pour justifier les choix des critères de mesure de la force des liens.

Marsden et Campbell (1984) reprennent trois études portant sur deux villes américaines et

sur une ville allemande. Ils distinguent les prédicteurs (parenté, voisinage,…) et les indicateurs (proximité émotionnelle, fréquence des contacts, ancienneté de la relation, …) de la force des liens. « La mesure de proximité, ou la proximité émotionnelle d'une relation, (…) est le meilleur indicateur du concept de force des liens. Cette mesure n'est pas contaminée par les autres indicateurs ou prescripteurs dans les trois exemples » (Marsden et Campbell, 1984, p. 498). Les autres indicateurs (durée de la relation, fréquence) rendent moins bien compte de la force des liens entre deux individus. Par exemple, la fréquence est fortement « contaminée » ou « polluée » par la variable prédictive du voisinage. En effet, il paraît évident de voir plus fréquemment les personnes qui sont géographiquement proches de nous. En revanche, la proximité émotionnelle est la variable la moins « polluée » par les variables prédictives et la mieux corrélée au deux principales dimensions de la force des liens : le temps passé avec *alter* et l'intensité de la relation. Nous choisissons donc cette mesure.

L'intensité ou la proximité émotionnelle correspond à la dimension affective unissant des individus. Plus un individu est proche d'un autre, plus il sera bienveillant à son égard. Burt (1992, p.125-126) propose quatre modalités de caractérisation de la proximité émotionnelle. Celles-ci sont reprises dans notre recherche étant donnée leur validation scientifique (Marsden et Campbell, 1984 ; Burt, 1992) :

- *especially close* (tout à fait proche) : c'est un individu très proche, un ami ;
- *close* (assez proche) : c'est un individu que vous appréciez mais vous ne le considérez pas comme un ami ;
- *less close* (peu proche) : cela ne vous pose pas de problème de travailler avec l'individu mais vous ne souhaitez pas développer de relations d'amitié ;
- *distant* (pas du tout proche) : vous ne souhaitez pas passer du temps avec la personne à moins que cela ne soit nécessaire.

Les autres modalités mesurant la force du lien sont la fréquence et la durée de la relation. Celles-ci ont été l'objet de critiques importantes (Marsden et Campbell, 1984).

La fréquence des interactions renvoie à l'idée de la répétition des relations interindividuelles. Voit-on les individus tous les jours, toutes les semaines ou tous les mois ? La fréquence des interactions est une des mesures de la force des liens. Elle est contestée en ce qu'elle survalorise les liens entre voisins ou partenaires de travail (Marsden et Campbell, 1984). L'accent est davantage mis sur le nombre de fois où l'on rentre en contact avec l'individu que sur le contenu de la relation avec cette personne. Ainsi, le lien fort est quelque peu désincarné de tout ressenti que l'un peut éprouver envers l'autre. Il est tout à fait possible de

partager son bureau avec un collègue à qui l'on ne souhaite pas beaucoup parler. C'est pourquoi cette mesure n'est pas retenue pour rendre compte de la force des liens entre individus. Elle nous semble trop portée sur la forme (le nombre de fois où l'on rencontre un *alter*) au détriment du fond (la qualité de la relation avec *alter*).

Smith et al. (2005) mesurent la force des liens en reprenant la proximité émotionnelle, la moyenne des fréquences d'interaction mensuelle et la durée/ancienneté de la relation, c'est-à-dire depuis combien de temps les répondants connaissent les *alter* cités. Concernant la durée, il est possible d'émettre la même critique que celle faite à l'encontre de la fréquence : la forme est privilégiée par rapport au fond. Il est possible de connaître son meilleur ennemi depuis 30 ans sans que cela fasse de lui quelqu'un avec qui il est possible de dire que l'on a des liens forts. En outre, la durée de la relation comme modalité de mesure de la force des liens est invalidée dans l'étude de Marsden et Campbell (1984). Il est nécessaire de tenir compte de la relation entre individus en termes de qualité de relation et non pas en termes de fréquence ou ancienneté de celle-ci. C'est pourquoi nous avons opté pour la « distance émotionnelle » comme variable de mesure des liens faibles.

Nous proposons une échelle identique à celle de Burt (1992) qui permettra de mesurer la distance émotionnelle qu'*ego* ressent vis-à-vis de ses *alter*. Une fois que le dirigeant aura rentré les noms de ses contacts dans le générateur de noms, il suffira de lui demander de qualifier la relation qu'il a avec chacun de ses *alter*.

Par exemple, pour l'individu Vincent, « Diriez-vous que vous vous en sentez…

- très proche ; assez proche ; peu proche ; pas du tout proche.

Un codage simple de 1 à 4 est attribué pour chaque modalité de réponse : très proche (1), assez proche (2), peu proche (3) et pas du tout proche (4). Un score élevé, par exemple 4, correspond à une forte distance émotionnelle entre *ego* et *alter*. Ils ne sont pas proches l'un de l'autre. Reprendre l'échelle de Burt (1992) offre la possibilité d'une comparaison de nos résultats avec les autres travaux qui l'ont mobilisé.

Nous préférons mesurer la force des liens en termes de distance, en non comme une proximité, afin de respecter le sens de nos hypothèses relatives aux effets négatifs des liens faibles, mais aussi pour conserver une cohérence avec les mesures relatives aux distances en termes d'attributs.

A l'instar de Chollet (2005), nous proposons de considérer la force des liens comme une notion continue plutôt que dichotomique (liens forts/liens faibles). En effet, nous souhaitons connaître le degré de force moyen de l'ensemble des liens d'*ego*. Possède t-il des liens plutôt forts ou plutôt faibles ? Cette force de l'ensemble des liens d'*ego* est calculée comme étant la moyenne des scores de force du lien sur tous les *alter.* Elle est appelée le score de distance émotionnelle moyen.

c) La mesure des trous structuraux

Pour appréhender les trous structuraux, la littérature fait état de quatre types de mesures :

- la taille du réseau (Rodan et Galunic, 2004 ; Kalish et Robins, 2006) qui représente le nombre d'*alter* avec qui *ego* est en relation ;
- la taille effective (Ahuja, 2000 ; Kalish et Robins, 2006) est la mesure de la taille du réseau corrigée grâce à un facteur qui tient compte de la redondance des liens, c'est-à-dire du fait que les *alter* aient des contacts les uns avec les autres ;
- la densité (Godechot et Mariot, 2004 ; Obstfeld, 2005 ; Kalish et Robins, 2006) est la proportion des paires d'*alter* connectées entre elles ;
- la contrainte (Burt, 1992, 1997, 2004, 2007 ; Gargiulo et Benassi, 2000 ; Seibert, Kraimer et Liden, 2001 ; Reagans et Zuckerman, 2001 ; Kalish et Robins, 2006 ; Chollet, 2005, 2006 ; Comet, 2007 ; Ventolini, 2007 ; Xiao et Tsui, 2007) intègre à la fois la densité et la taille du réseau et mesure la caractère redondant d'un réseau.

Dans notre contribution pour mesurer les effets des trous structuraux, nous allons nous servir de la variable « contrainte » plusieurs fois utilisée dans des travaux antérieurs notamment ceux de Burt (1992, 1997, 2004, 2007). En effet, cette mesure nous permet de comparer nos résultats avec la majorité des contributions scientifiques, puisque c'est la contrainte de Burt qui est le plus souvent prise pour appréhender la dimension structurale du réseau. La contrainte est difficilement définissable. Elle est mise en évidence initialement dans les travaux de Burt (1992, p. 54) et représente le poids de l'*alter* dans l'ensemble des relations du réseau d'*ego*. Chaque *alter* représente un niveau de contrainte dans le réseau d'*ego*. Plus *alter* a des relations directes et indirectes dans le réseau d'*ego* et plus sa contrainte est forte, mais aussi plus *alter* a un poids dans le réseau des autres *alter* et plus indirectement *alter* a une contrainte sur *ego*[13].

Lorsque l'on considère l'ensembles des contraintes des *alter* du réseau personnel d'*ego*, on obtient la contrainte dite agrégée. Elle se calcule de la manière suivante :

[13] Autrement dit, une contrainte faible signifie que le réseau est riche en trous structuraux et inversément.

$$c_i = \sum_j c_{ij}, \quad i \neq j$$

Avec C : la contrainte
i : *ego*
j : *alter*

La contrainte de Burt a été calculée à l'aide du logiciel *Ucinet version 6* (Borgatti, Everett et Freeman, 2002). Lorsque l'on mesure la contrainte d'un réseau personnel la procédure est relativement standard (Burt, 1992 ; Podolny et Baron, 1997 ; Chollet, 2005 ; Ventolini, 2007). La personne interrogée doit dire si les individus cités se connaissent ou pas. Par paire d'individus, elle indique s'ils sont proches (1) ou pas proches (0) ou ni l'un ni l'autre. Nous avons décidé d'écarter la troisième modalité (ni l'un, ni l'autre). En effet, lors des pré-tests du questionnaire auprès de différentes personnes (chercheurs et professionnels), cette modalité ne semblait pas très claire. Ainsi, le répondant aura deux possibilités pour qualifier la relation entre deux individus : soit ils seront considérés comme « proches », soit ils seront considérés comme « pas proches » (annexe 2). « Proches » signifie que les personnes se connaissent et se voient assez régulièrement et « pas proches » signifie que les deux personnes ne se connaissent pas, se rencontrent rarement ou n'aiment guère se fréquenter. Nous précisons que ces modalités de réponse sont différentes de celles permettant de mesurer la force des liens entre *ego* et ses *alter*. Dans la mesure des trous structuraux, nous demandons à *ego* de qualifier les liens des *alter* entre eux et non pas les liens qu'il entretient avec ses *alter*.

d) La mesure de la distance des attributs des *alter*

A partir de la littérature et de nos entretiens, nous avons choisi quatre types de distances pour qualifier la différence d'attributs entre *alter* et *ego* (annexe 2) : sectorielle, fonctionnelle, hiérarchique et géographique.

Au sujet de la variable « distance sectorielle », nous voulons savoir si l'entreprise des *alter* est du même secteur d'activité que l'entreprise d'*ego* (Rodan et Galunic, 2004). En découle la question suivante : « le secteur d'activité de l'entreprise dans laquelle travaillent vos contacts est-il proche du vôtre ? ». Le répondant dispose de six possibilités de réponses : tout à fait proche, proche, plutôt proche, plutôt différent, différent, tout à fait différent. Les réponses sont codées de 1 à 6 (du moins au plus distant).

Pour la variable « distance fonctionnelle », nous voulons savoir si les *alter* du réseau exercent une fonction proche de celle d'*ego*. D'où la question : « vos contacts exercent-ils une fonction proche de la vôtre ? ». Le répondant dispose également de six possibilités de réponses : Tout à fait proche, proche, plutôt proche, plutôt différent, différent, tout à fait différent. Les réponses sont codées de 1 à 6 (du moins au plus distant). Afin d'éviter toute confusion entre la fonction du contact et le secteur d'activité de l'entreprise du contact, nous avons donné les indications suivantes :
« Choisissez *Tout à fait proche* si les connaissances techniques et le savoir-faire nécessaires à vos fonctions sont très similaires à celles de votre contact.
Exemple pour *Tout à fait proche* : vous et votre contact êtes chacun responsable marketing.
Exemple pour *Tout à fait différent* : vous êtes responsable marketing et votre contact est ingénieur informaticien ».

Concernant la variable de « distance hiérarchique », nous souhaitons mettre en évidence les différences de niveau hiérarchique entre les *alter* et *ego*. La question permettant de mesurer cette distance est la suivante : « par rapport à leur direction générale, quel est le niveau hiérarchique de vos contacts ? ». Le répondant dispose de quatre modalités de réponses : N (il s'agit du directeur général ou président directeur général), N-1 (l'individu est directement placé sous la direction générale), N-2 (l'individu possède un supérieur entre lui et la direction générale), et N-3 ou moins (l'individu à au moins deux supérieurs entre lui et la direction générale). Les réponses sont codées de 1 à 4 (du niveau le plus élevé au moins élevé). Cette question permet de connaître si le dirigeant interagit uniquement avec d'autres dirigeants conformément au principe d'homophilie (Laumann, 1966). Nous obtenons par soustraction la variable « distance hiérarchique » : le niveau hiérarchique d'*ego* moins celui des *alter*. Plus le score est élevé, plus les *alter* sont plus haut hiérarchiquement que *ego*.

Dans la lignée des travaux de Mc Evily et Zaheer (1999) et Cross et Cummings (2004), nous voulons savoir si les contacts d'*ego* sont proches géographiquement ou non de lui-même. C'est la variable de « distance géographique » : « par rapport à vous, où se situe géographiquement le lieu de travail principal de vos contacts ? ». Les modalités de réponses sont les suivantes : dans la même agglomération, dans le même département, dans la même région, dans le même pays, en Europe, dans le monde. Les réponses sont codées de 1 à 6 (du moins au plus distant).

Chacune de ces distances est mesurée par la moyenne des scores de distances de l'ensemble des *alter* d'*ego.*

e) Les variables de contrôle

A partir de la littérature proche de notre problématique (Julien et Marchesnay, 1996 ; McEvily et Zaheer, 1999 ; Lee et Tsang, 2001 ; Rodan et Galunic, 2004) et de nos entretiens, nous avons identifié plusieurs variables de contrôle :

- le sexe. L'individu précise s'il est un homme ou une femme ;
- la taille de l'entreprise. Moins de 10 salariés, de 10 à 49 salariés, de 50 à 249 salariés, de 250 à 500 salariés, plus de 500 salariés ;
- le secteur d'activité de l'entreprise. Le répondant précise le code NES[14] de son entreprise ;
- le niveau hiérarchique. N (le répondant est le dirigeant), N-1 (le répondant est sous la responsabilité directe du dirigeant), N-2 et autres (le répondant est sous la responsabilité d'un individu N-1 ou plus bas dans la hiérarchie) ;
- la fonction. Directeur général, directeur systèmes d'informations, directeur marketing, directeur achats, directeur financier, directeur commercial, directeur production, directeur ressources humaines, directeur recherche et développement ;
- l'ancienneté dans l'entreprise. Le répondant doit rentrer le nombre d'année d'ancienneté qu'il a dans l'entreprise ;
- le diplôme. Aucun, BEP/CAP, Bac, Bac+2/3, Bac+4 et plus ;
- le département géographique du lieu de travail. Le répondant doit rentrer le code postal à deux chiffres de l'adresse de son entreprise.

Afin de ne pas sous-spécifier le modèle et de mettre en évidence le poids significatif de certains facteurs, il est prudent d'intégrer ces variables de contrôle dans notre modèle.

[14] Le code NES est l'un des codes INSEE. C'est la nomenclature économique de synthèse utilisée par le service des études et des statistiques industrielles (Sessi).

3.1.2.2. L'échelle de mesure de la personnalité du dirigeant

Les *big five* (Norman, 1963 ; Costa et McCrae, 1980, 1992 ; Digman, 1990, 1993 ; Goldberg, 1990, 1993 ; Paunonen, 2003 ; Warr, Bartram et Brown, 2005 ; Zhao et Seibert, 2006), le modèle pour lequel nous avons opté, comprennent cinq grandes dimensions dont les mesures vont être détaillées au cours de cette partie. Toutefois, il est important de préciser que ces échelles ont été de multiples fois testées et validées[15] et qu'il existe un site recensant les items permettant la mesure de ces facteurs. Le site de l'IPIP (*International Personality Item Pool* http://ipip.ori.org/ipip/) regroupe les traductions des items en plusieurs dizaines de langues dont le français. L'IPIP présente l'avantage de proposer gratuitement les items de mesure des *big five* et d'avoir déjà été utilisé dans la littérature académique portant sur le réseau (Kalish et Robins, 2006). Il a été mis en place de manière collaborative par des scientifiques du monde entier sous l'impulsion de l'équipe de l'Oregon Research Institute menée par Goldberg. Nous avons repris ces items et avons sélectionné certains d'entre eux. En effet, pour chaque dimension il est proposé 10 items et jusqu'à 20 items dans une version plus complète. Nous souhaitions en intégrer uniquement six, pour ne pas surcharger notre questionnaire, étant donnés les items relatifs au réseau ainsi qu'aux ressources relationnelles. Dans le même temps, les impératifs de fiabilité des mesures nécessitent de disposer de plusieurs items pour chaque dimension. La traduction ayant été réalisée par des chercheurs canadiens, il y avait quelques formulations peu adaptées ou peu explicites pour un français parmi les 10 items initiaux. Les relectures par huit chercheurs en sciences de gestion (professeur d'université, maîtres de conférences et doctorants) ainsi que par dix professionnels (dirigeants et employés) ont permis de nous assurer de la bonne compréhension des six items retenus. Nous avons conservé les items qui semblaient les plus clairs pour les répondants, c'est-à-dire ceux pour lesquels il n'y avait pas d'ambiguïté quant à leur sens. Nous précisons que nous ne cherchions pas à « remesurer » la validité des échelles (Goldberg, 1999) mais simplement à vérifier que les items étaient bien compris par le lecteur.

L'ensemble des items relatifs à la personnalité est évalué selon une échelle à six dimensions allant de : « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ».

Pour le facteur 1 relatif à « l'instabilité émotionnelle » (*neuroticism)*, voici les items qui ont été retenus :

---

[15] Il existe deux principales séries d'échelles de mesure des *Big five* : le NEO-PI (Costa et MCrae, 1992) et le IPIP (Goldberg, 1999). Nous avons opté pour la seconde à cause de sa gratuité.

- NEU 1 : je suis stressé facilement ;
- NEU 2 : je suis détendu la plupart du temps ;
- NEU 3 : je m'inquiète souvent des choses ;
- NEU 4 : je me fâche assez facilement ;
- NEU 5 : j'ai une humeur changeante ;
- NEU 6 : je me sens triste fréquemment.

Pour le facteur 2 intitulé « extraversion » (extraversion), les items retenus sont les suivants :

- EXT 1 : je suis un boute-en-train ;
- EXT 2 : je ne parle pas beaucoup ;
- EXT 3 : je me tiens souvent à l'écart ;
- EXT 4 : en général, je suis celui qui commence une conversation ;
- EXT 5 : lors de soirées, je parle à beaucoup de personnes ;
- EXT 6 : je n'aime pas attirer l'attention.

Pour le facteur 3 relatif à « l'ouverture à l'expérience » (*openness to experience)*, les items choisis sont :

- OPE 1 : j'ai un vocabulaire plutôt riche ;
- OPE 2 : j'ai de la difficulté à comprendre les idées abstraites ;
- OPE 3 : j'ai une vive imagination ;
- OPE 4 : j'ai souvent d'excellentes idées ;
- OPE 5 : je suis rapide à comprendre les choses ;
- OPE 6 : je prends le temps de réfléchir aux choses.

Pour le facteur 4 relatif au « caractère agréable » (*agreeableness)*, voici les items correspondants :

- AGR 1 : je ressens peu d'intérêt envers les autres ;
- AGR 2 : je m'intéresse aux autres ;
- AGR 3 : je compatis avec les sentiments des autres ;
- AGR 4 : je prends du temps pour les autres ;
- AGR 5 : je ressens assez bien les émotions des autres ;
- AGR 6 : je fais en sorte que les autres se sentent à l'aise.

Pour le facteur 5 qui correspond au « caractère consciencieux » (*conscientiousness)*, les items retenus sont :

- CON 1 : généralement, je range mes affaires à leur place ;
- CON 2 : je porte attention aux détails ;

- CON 3 : j'oublie souvent de remettre les choses à leur place ;
- CON 4 : j'aime l'ordre ;
- CON 5 : je respecte les horaires ;
- CON 6 : je suis exigeant dans mon travail.

Le nombre de modalités de réponses n'est absolument pas fixe dans les échelles utilisées par les psychologues mobilisant les *big five*. Ainsi, pour être cohérent avec les autres échelles utilisées dans le modèle, et notamment les échelles des ressources relationnelles, nous utiliserons une échelle à six modalités. Le texte suivant précède les items : « Répondez en indiquant si vous êtes d'accord ou non avec les affirmations suivantes, de "pas du tout d'accord" à "tout à fait d'accord". Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse, il s'agit simplement de donner votre avis personnel ».

3.1.2.3. L'accès aux ressources relationnelles

Deux ressources relationnelles ont été identifiées dans notre revue de la littérature et dans notre recherche exploratoire auprès des 15 dirigeants de PME : les informations stratégiques relatives aux marchés et la visibilité de l'entreprise. Les échelles permettant de mesurer l'accès à ces ressources relationnelles sont présentées au cours de ce paragraphe. La majorité des items mesurant les ressources relationnelles provient des entretiens exploratoires. En effet, la mesure de la ressource a toujours été relativement délicate de par la difficulté à saisir cette notion mais aussi par la multiplicité et la diversité des types de ressources. Afin de ne pas trop multiplier le type d'échelles pour le répondant, nous conserverons une échelle à six modalités de réponses comme pour la personnalité du dirigeant. Ces items ont été présentés au préalable à quinze dirigeants de PME et cinq chercheurs en gestion pour s'assurer que leur compréhension était bonne.

a) L'accès aux informations stratégiques sur les marchés

Nous nous sommes appuyé sur nos entretiens avec les dirigeants de PME pour proposer les items suivants afin de mesurer la variable « informations stratégiques sur les marchés » :

- Infostrat 1 : j'ai facilement accès à des informations concernant des marchés ;
- Infostrat 2 : je suis au courant des évolutions concernant mon secteur d'activité ;
- Infostrat 3 : je sais où se placent mes concurrents en termes de prix ;
- Infostrat 4 : je peux anticiper des bouleversements majeurs dans mon secteur d'activité ;
- Infostrat 5 : lorsque que quelqu'un a besoin d'informations sur un marché, c'est vers moi qu'il se tourne ;

- Infostrat 6 : je repère facilement les opportunités de marché pour mon entreprise.

Etudions maintenant les items proposés pour évaluer la visibilité de l'entreprise.

b) La visibilité

A l'exception des travaux de Burt (1992) et de Seibert et al. (2001), la notion de visibilité étant peu présente dans la littérature. Nous avons donc créé une échelle pour connaître dans quelles mesures l'entreprise du dirigeant était visible auprès d'autrui. En effet, ces auteurs parlent de cette notion mais ne la mesurent pas. Pour ce faire, nous proposons les items suivants afin de mesurer la variable « visibilité de la PME » :

- Visibilité 1 : on recommande mon entreprise auprès de clients ;
- Visibilité 2 : on conseille vivement à certaines sociétés de travailler avec mon entreprise ;
- Visibilité 3 : mes clients pensent à mon entreprise pour des gros marchés ;
- Visibilité 4 : on recommande mon entreprise auprès d'éventuels fournisseurs ;
- Visibilité 5 : mon entreprise décroche des contrats parce qu'elle est reconnue ;
- Visibilité 6 : ma société jouit d'une bonne réputation dans son secteur d'activité.

Intéressons-nous aux différents traitements statistiques qui vont mettre en évidence : la composition des variables et la vérification de leur fiabilité, ainsi que les relations entre les différentes variables précédemment évoquées.

SECTION 3.2 LES TRAITEMENTS STATISTIQUES

Les traitements statistiques utilisés dans cette thèse font partie des méthodes explicatives et prédictives (Evrard, Pras et Roux, 2003 ; Jolibert et Jourdan, 2006). Nous utilisons le logiciel *SPSS version 12.0 for Windows* pour l'ensemble des traitements statistiques quantitatifs.

Ces méthodes mettent en relation deux types de variables : les variables explicatives et les variables expliquées (Evrard et al., 2003). Les variables expliquées correspondent à la mesure de phénomènes que l'on cherche à expliquer. Les variables explicatives représentent les phénomènes qui sont censées influencer et déterminer la ou les variables expliquée(s). Le type de traitements statistiques dépend de la manière dont les variables expliquées et explicatives ont été mesurées (cf. tableau n° 15).

Tableau n°15 : Les méthodes explicatives

		VARIABLE A EXPLIQUER	
		Quantitative	**qualitatives**
VARIABLE EXPLICATIVE	**quantitative**	Régression	Analyse discriminante
	qualitative	Analyse de variance	Analyse conjointe
		Segmentation	

Source : Evrard et al. (2003, p. 478).

Les variables sont dites quantitatives ou métriques lorsqu'elles se mesurent sur des échelles de proportion (exemple : le volume des ventes) ou d'intervalle (exemple : les échelles de température *Celsius* et les échelles de température *Fahrenheit*). Les variables sont dites qualitatives dès lors qu'elles se mesurent nominalement (exemple : n° SIRENE) ou ordinalement (exemple : classement par ordre de préférence). Les échelles de mesure utilisées dans le modèle de la recherche sont toutes métriques. En effet les variables nominales telles que le sexe ont été codées (ici, 0 pour être un homme et 1 pour être une femme). Par conséquent, nous utiliserons des régressions pour le tester. Dans un premier temps, nous présenterons les analyses de régression linéaire, puis nous expliquerons comment mesurer l'effet modérateur de la personnalité.

3.2.1. LES OPERATIONS PREALABLES A LA REGRESSION ET LA VERIFICATION DES BONNES CONDITIONS D'UTILISATION

Préalablement à la réalisation des régressions, il est nécessaire de prendre quelques précautions méthodologiques. Ainsi, nous avons éliminé les *outliers*, c'est-à-dire les valeurs extrêmes et répondants atypiques. Nous avons également centré les valeurs sur la moyenne afin de réduire la multicolinéarité propre aux régressions hiérarchiques. Dans ce premier point, nous allons présenter deux démarches : l'identification et l'élimination des *outliers,* d'une part, puis la démarche de réduction de la multicolinéarité, d'autre part.

3.2.1.1. L'identification et l'élimination des *outliers*

La prudence est de mise dès lors que l'on cherche à enlever des observations dites aberrantes. En effet, le retrait d'un ou de plusieurs répondants de la base, peut entraîner de fortes variations du coefficient de régression (Evrard et al., 2003). Ainsi, afin d'eliminer les *outliers*, nous disposons de trois indicateurs permettant leur identification : la distance de Mahalanobis, la distance de Cook et les valeurs de levier.

La distance de Mahalanobis est une mesure qui prend en compte la corrélation en résumant des caractéristiques multidimensionnelles en une seule échelle. Les répondants ayant une distance de Mahalanobis très élevée doivent être retirés de l'échantillon. Field (2005) se réfère aux travaux de Barnett et Lewis (1978), qui s'intéressent à la présence d'*outliers* dans les échantillons. A partir de leurs recherches, il propose en fonction de la taille des échantillons et du nombre de prédicteurs du modèle, des seuils critiques au delà desquels les distances de mahalanobis sont trop élevées.

Tableau n° 16 : Exemples de seuils critiques des di stances de Mahalanobis en fonction de l'échantillon et des prédicteurs du modèle

Taille échantillon	Nombre de prédicteurs	Seuil critique
500	5	25
100	3	15
30	2	11

Source : D'après Field (2005).

De manière heuristique, nous avons retiré de l'échantillon les répondants dont la distance de Mahalanobis était supérieure à 4 écarts-types de la moyenne. En effet, ces derniers modifiaient fortement les coefficients de la régression.

La distance de Cook mesure également l'influence d'une observation sur l'ensemble des prédictions du modèle et, plus précisemment, si la *ième* observation a une influence sur le modèle ajusté (Jolibert et Jourdan, 2006). Comme préconisé par Cook et Weisberg (1982), les répondants pour qui la distance de Cook était supérieure à 1 ont été éliminés.

Enfin, les valeurs de levier permettent aussi d'identifier d'éventuels *outliers*. Un levier représente l'influence de l'observation sur la valeur ajustée. Si les leviers étaient tous égaux, la valeur serait (p+1) / n, avec p le nombre de variables et n le nombre d'observations. Si le levier est supérieur à 2 (p+1) / n, l'observation peut être atypique (Evrard et al. 2003). Dans notre cas, les distances de Mahalanobis et les distances de Cook ont suffi à identifier les *outliers*.

3.2.1.2. La réduction de la multicolinéarité

Afin de réduire la multicolinéarité entre les variables explicatives, nous avons cherché à réduire au maximum les VIF (*Variance Inflation Factor*) de certaines observations. Pour ce faire, nous avons procédé à un centrage sur la moyenne de chaque observation comme préconisé par Palm et Iéma (1995). Concrètement, nous avons soustrait la moyenne à la valeur de chaque observation. Il y a multicolinéarité dès lors que les VIF sont supérieurs à 10 (Myers, 1990).

3.2.2. LA FACTORISATION DES ITEMS ET LA FIABILITE DES CONSTRUITS

Les items mobilisés dans la thèse sont nombreux. Il faut procéder à des factorisations pour obtenir des variables qui soient représentatives des concepts étudiés. Ces mesures doivent faire preuve de fiabilité.

3.2.2.1. L'analyse en composante principale

Pour nous assurer de la fiabilité de nos mesures, nous avons réalisé, préalablement aux régressions, des factorisations. L'une de ces méthodes d'analyse factorielle, l'analyse en composante principale (ACP), suit les trois principes suivants (Giannelloni et Vernette, 2001) :

- on passe d'un ensemble de k variables à un autre ensemble plus petit de p variables ;
- les variables factorisées doivent être métriques ;
- le chercheur doit lui-même décider du nombre de variables à conserver en fonction de la perte d'information qu'il est prêt à consentir.

L'ACP vise à résumer les informations contenus dans un certain nombre de variables dans un certain nombre d'axes factoriels. Les concepts et notions de personnalité et de ressources relationnelles feront l'objet de ces factorisations. Seuls les items dont la contribution est d'au moins 0,5 (c'est à dire qui contribuent de manière importante à la formation de l'axe) seront retenus pour le construit de la dimension. Pour faciliter la lecture des axes, nous utiliserons la rotation *Varimax* qui est basée sur la maximisation des coefficients de corrélation des variables les plus corrélées (Evrard et al., 2003). Ainsi, les dimensions apparaissent plus clairement après ce type de rotation. Les indicateurs tels que le KMO, le test de Bartlett ou le *scree-test* permettent de vérifier que les données sont bien factorisables.

3.2.2.2. Le caractère factorisable des données

Deux types de tests permettent de vérifier la fiabilité des variables : les tests relatifs au caractère factorisable des données et les tests relatifs à la cohérence interne des items retenus après l'ACP. Le KMO (Keiser, Meyer et Olkin) ainsi que le test de sphéricité de Bartlett montrent le caractère factorisable des données. Le score du KMO ne doit en aucun cas être inférieur à 0,5. Kaiser et Rice (1974, d'après Jolibert et Jourdan, 2006) qualifient la valeur du KMO comme étant :

- merveilleux si la valeur atteint 0,90 ;
- méritoire si sa valeur atteint 0,80 ;
- moyen si sa valeur atteint 0,70 ;
- médiocre si ça valeur atteint 0,60 ;
- misérable si sa valeur atteint 0,50 ;
- inacceptable si sa valeur est inférieure à 0,50.

Concernant le test de sphéricité de Bartlett, il suffit de vérifier sa significativité (inférieur à 0,005) (Field, 2005). Pour le *scree-test* de Cattell (1966), Giannelloni et Vernette (2001) expliquent que le graphique du *scree-test* représente les variances des composantes principales. Il faut dans ce graphique ne retenir que les composantes se situant au dessus d'une droite qui relierait les valeurs propres presque alignées. Il faut conserver le nombre de facteurs situé avant le point d'inflexion visible graphiquement (Cattell,1966 ; Field, 2005 ; Jolibert et Jourdan, 2006). Enfin, les communautés, c'est-à-dire les proportions de variance partagée des items (Field, 2005), doivent être supérieures à 0,5. A défaut, ils ne doivent pas être retenus.

a) La variable multi-items « informations stratégiques sur les marchés »

Les « informations stratégiques relatives sur les marchés » constituent l'une des variables expliquées du modèle. Celle-ci est théoriquement appréhendée grâce à six items. L'ACP sur ces items a donné lieu aux premiers résultats suivants.

Tableau n° 17 : Tests de Bartlett et KMO pour les « informations stratégiques sur les marchés »

Indice KMO		0,758
Test de Sphéricité de Bartlett	Chi² approché	948,883
	Degré de liberté	10
	Significativité	0,000

L'indice KMO est supérieur à 0,7 et le test de sphéricité de Bartlett est significatif. Les données relatives à la variable « informations stratégiques sur les marchés » sont donc factorisables.

Tableau n° 18 : Communautés des items relatifs aux « informations stratégiques sur les marchés »[16]

	Valeurs initiales	Extraction
infostrat1	1,000	0,607
infostrat2	1,000	0,620
infostrat4	1,000	0,506
infostrat5	1,000	0,501
infostrat6	1,000	0,469

Méthode d'extraction: ACP avec rotation *Varimax*.

L'ACP réalisée sur les données des « informations stratégiques sur les marchés » met en exergue une communauté partagée d'au moins 0,5 pour 5 items. L'item infostrat6 a une communauté de 0,469, c'est-à-dire très proche de 0,5. Nous avons décidé de l'intégrer à la nouvelle variable factorisée représentant la dimension « informations stratégiques sur les marchés ». En effet, nous avons préféré conserver davantage d'items aux détriments d'une légère perte de variance expliquée. Seul l'item 3 « Je sais où se placent mes concurrents en termes de prix » ne corrèle pas suffisamment avec les autres (score inférieur à 0,4). En effet, c'est le seul item qui ne parle pas explicitement du marché ou du secteur d'activité de l'entreprise. Les informations sur les concurrents ne sont donc pas tout à fait assimilées à celles relatives au marché ou au secteur d'activité. En effet, les items retenus s'intéressent particulièrement aux informations commerciales, aux clients, aux débouchés en termes de marché, aux évolutions du secteur d'activité mais pas directement aux concurrents.

[16] Par mesure de lisibilité, nous n'avons pas indiquer les items dont la communauté est inférieure à 0,4. Ceci est valable pour toutes les variables suivantes.

Les items retenus sont :

- Infostrat 1 : J'ai facilement accès à des informations concernant des marchés ;
- Infostrat 2 : Je suis au courant des évolutions concernant mon secteur d'activité ;
- Infostrat 4 : Je peux anticiper des bouleversements majeurs dans mon secteur d'activité ;
- Infostrat 5 : Lorsque que quelqu'un a besoin d'informations sur un marché, c'est vers moi qu'il se tourne ;
- Infostrat 6 : Je repère facilement les opportunités de marché pour mon entreprise.

L'item non-retenu est :

- Infostrat 3 : Je sais où se placent mes concurrents en termes de prix.

La factorisation se réalise donc sur les items 1, 2, 4, 5, 6.

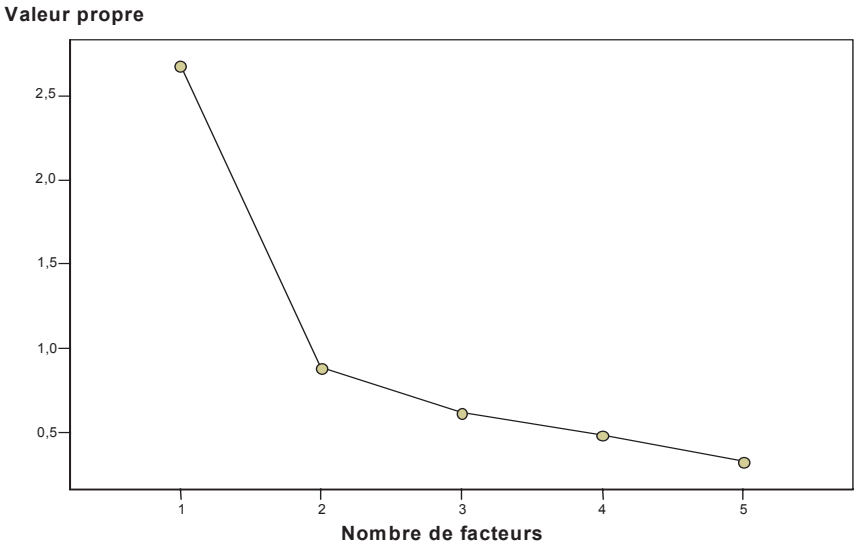
Tableau n° 19 : Variance totale expliquée pour la factorisation des items relatifs à la variable « informations stratégiques sur les marchés »

Composante	Valeurs propres			Extraction		
	Total	% de Variance	% cumulé	Total	% de Variance	% cumulé
1	2,702	54,046	54,046	2,702	54,046	54,046
2	0,879	17,570	71,616			
3	0,613	12,262	83,878			
4	0,480	9,600	93,478			
5	0,326	6,522	100,000			

Méthode d'extraction : ACP avec rotation *Varimax*.

Seul le premier facteur a une valeur propre supérieure à 1. Respectant le critère de Kaiser qui préconise de ne retenir que les valeurs propres supérieures à 1, nous ne retiendrons donc qu'un seul facteur. La nouvelle variable créée, issue de l'ACP, explique 54 % de la variance. Comme le précisent Giannelloni et Vernette (2001), c'est au chercheur de décider si le nombre de facteur retenu est suffisant ou pas. Bien qu'ayant conscience de la perte d'informations liée au fait que la nouvelle variable n'explique que 54 % de la variance, nous décidons de la conserver. En effet, nous considérons comme satisfaisant un facteur qui explique plus de la moitié de la variance. Vérifions, à l'aide du test de Cattell, le nombre de facteurs qu'il est suggéré de retenir.

Graphique n°1 : Test de Cattell pour la variable « informations stratégiques sur les marchés »



La « cassure » a lieu à la composante 2. Nous ne garderons donc qu'un seul facteur comme préconisé par Cattell (1966), Field (2005) ainsi que Jolibert et Jourdan (2006).

b) La variable multi-items « visibilité de la PME »

La « visibilité de l'entreprise » constitue la seconde variable expliquée du modèle. Le réseau du dirigeant apporte cette ressource relationnelle à la PME. Nous souhaitons savoir si les items créés pour mesurer cette dimension sont factorisables. Dans un deuxième temps, nous voulons connaître la part de variance expliquée par la nouvelle variable issue de la factorisation.

Tableau n°20 : Tests de Bartlett et KMO pour la « visibilité de la PME »

Indice KMO		0,769
Test de sphéricité de Bartlett	Chi² approché	1276,410
	Degré de liberté	6
	Significativité	0,000

L'indice KMO est supérieur à 0,7 et le test de sphéricité de Bartlett est significatif. Les données relatives à la variable « visibilité de l'entreprise » sont donc factorisables.

Tableau n°21 : Communautés des items relatifs à la « visibilité de la PME »

	Valeurs initiales	Extraction
Visibilité 1	1,000	0,741
Visibilité 2	1,000	0,709
Visibilité 5	1,000	0,690
Visibilité 6	1,000	0,701

Méthode d'extraction : ACP avec rotation *Varimax*

En ne conservant que quatre items, la communauté, c'est-à-dire la variance partagée, est au moins égale à 0,69, ce qui est acceptable. Les items 3 et 4 ont été éliminés. En effet, contrairement aux autres, ces items sont relatifs à des situations très précises : « Mes clients pensent à mon entreprise pour des gros marchés » (item 3) et « On recommande mon entreprise auprès d'éventuels fournisseurs » (item 4). Les « gros marchés » et les « éventuels fournisseurs » semblent trop spécifiques et pas assez orientés sur la visibilité de l'entreprise auprès des clients comme c'est le cas pour les autres items.

Les items retenus sont :

- Visibilité 1 : On recommande mon entreprise auprès de clients ;
- Visibilité 2 : On conseille vivement à certaines sociétés de travailler avec mon entreprise ;
- Visibilité 5 : Mon entreprise décroche des contrats parce qu'elle est reconnue ;
- Visibilité 6 : Ma société jouit d'une bonne réputation dans son secteur d'activité.

La factorisation se réalise à partir des quatre items retenus ci-dessus.

Les items non-retenus sont :

- Visibilité 3 : Mes clients pensent à mon entreprise pour des gros marchés ;
- Visibilité 4 : On recommande mon entreprise auprès d'éventuels fournisseurs.

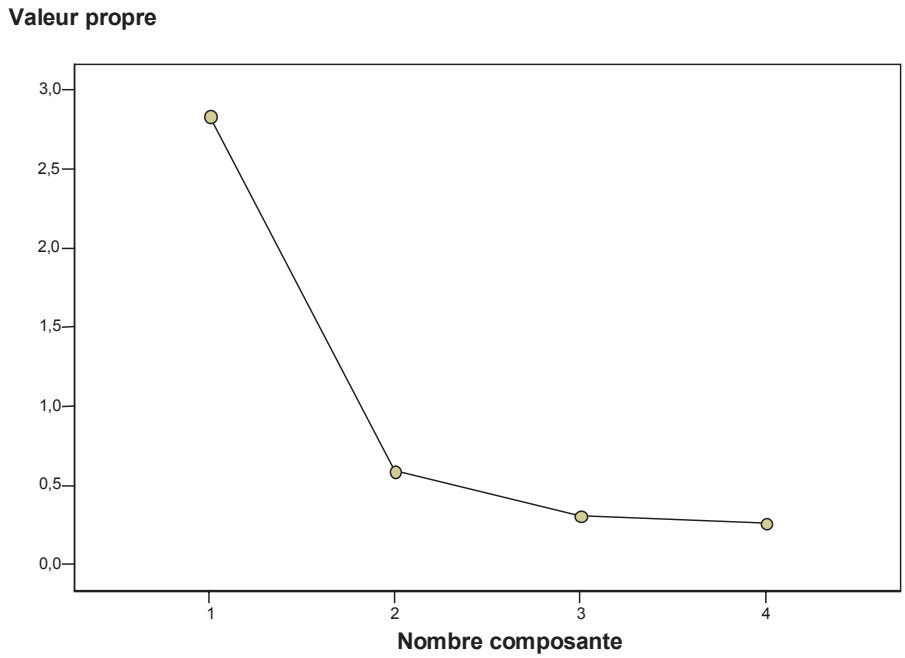
Tableau n°22 : Variance totale expliquée pour la factorisation des items relatifs à la variable « visibilité de la PME »

Composante	Valeurs propres			Extraction		
	Total	% de Variance	% cumulé	Total	% de Variance	% cumulé
1	2,841	71,015	71,015	2,841	71,015	71,015
2	0,589	14,721	85,736			
3	0,309	7,727	93,463			
4	0,261	6,537	100,000			

Méthode d'extraction : ACP avec rotation *Varimax.*

Une composante possède une valeur propre au dessus de 1. Par conséquent, nous ne retiendrons qu'un seul facteur. La variance expliquée par les 4 items retenus est de 71 %.

Graphique n°2 : Test de Cattell pour la variable « visibilité de la PME »



La « cassure » a lieu à la composante 2. Nous confirmons les résultats précédents et décidons de ne conserver qu'un seul facteur comme préconisé auparavant par le biais du critère de Kaiser.

c) La variable multi-items « caractère consciencieux »

Les dimensions de la personnalité que nous mobilisons dans cette thèse sont issues des *big five*. L'échelle *IPIP* que nous utilisons comporte plusieurs items pour chaque dimension. Nous en avons sélectionné six pour chaque dimension comme nous l'avons expliqué précédemment. Vérifions que les données relatives à la variable « caractère consciencieux » soient factorisables et que la variance expliquée par la nouvelle variable soit supérieure à 50%.

Tableau n°23 : Tests de Bartlett et KMO pour la va riable « caractère consciencieux »

Indice KMO		,766
Test de Bartlett de sphéricité	Chi² approché	939,999
	Degré de liberté	6
	Significativité	0,000

L'indice KMO est supérieur à 0,7 et le test de sphéricité de Bartlett est significatif. Les données relatives à la variable « caractère consciencieux » sont donc factorisables.

Tableau n°24 : Communautés des items de la variabl e « caractère consciencieux »

	Valeurs initiales	**Extraction**
conscienc1	1,000	0,777
conscienc3	1,000	0,634
conscienc2	1,000	0,508
conscienc4	1,000	0,679

Méthode d'extraction : ACP avec rotation *Varimax*.

Les items conservés partagent au moins 0,5 de communautés. L'ACP est donc acceptable. Les items 5 et 6 ont été éliminés car leur communauté est trop faible. En effet, les items 1 à 4 renvoient au caractère ordonné de la personne alors que les items 5 et 6 s'intéressent au respect de l'individu sur les horaires et à son exigence envers lui-même concernant son travail.

Les items retenus sont :

- CON 1 : Généralement, je range mes affaires à leur place ;
- CON 2 : Je porte attention aux détails ;
- CON 3 : J'oublie souvent de remettre les choses à leur place ;
- CON 4 : J'aime l'ordre.

Les items non-retenus sont :

- CON 5 : Je respecte les horaires ;
- CON 6 : Je suis exigeant dans mon travail.

Nous décidons donc de ne garder que les items 1, 2, 3 et 4 relatifs au caractère consciencieux/ordonné de l'individu.

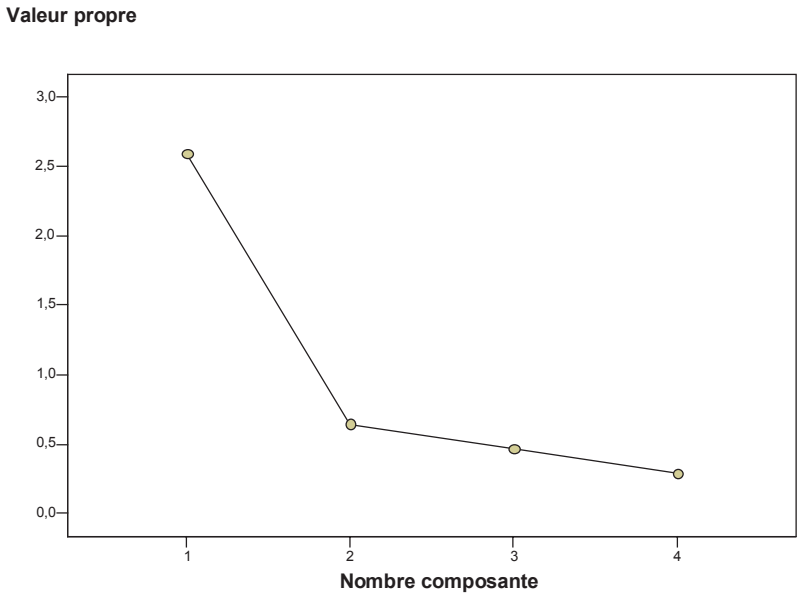
Tableau n°25 : Variance totale expliquée pour la factorisation des items relatifs à la variable « caractère consciencieux »

Composante	Valeurs propres			Extraction		
	Total	% de Variance	% cumulé	Total	% de Variance	% cumulé
1	2,597	64,930	64,930	2,597	64,930	64,930
2	0,644	16,091	81,021			
3	0,471	11,770	92,791			
4	0,288	7,209	100,000			

Méthode d'extraction : ACP avec rotation *Varimax*.

Seule une composante a une valeur propre supérieure à 1. Nous ne retiendrons donc qu'un seul facteur. La variance expliquée par l'ACP est d'environ 64 %. Ce score est supérieur à 50%. Nous le considérons comme satisfaisant.

Graphique n°3 : Test de Cattell pour la variable « caractère consciencieux »



La « cassure » a lieu à la composante 2. Nous ne conservons donc qu'un seul facteur comme démontré ci-avant grâce au critère de Kaiser.

d) La variable multi-items « caractère agréable »

Le caractère agréable renvoie au côté sociable de l'individu. Nous mettons ci-après en évidence le caractère factorisable des données ainsi que le pourcentage de variance expliquée par la nouvelle variable issue de l'ACP.

Tableau n°26 : Tests de Bartlett et KMO pour la variable « caractère agréable »

Indice KMO		0,836
Test de sphéricité de Bartlett	Chi² approché	1025,366
	Degré de liberté	10
	Significativité	0,000

L'indice KMO est supérieur à 0,7 et le test de sphéricité de Bartlett est significatif. Les données relatives à la variable « caractère agréable » sont donc factorisables.

Tableau n°27 : Communautés des items de la variable « caractère agréable »

	Valeurs initiales	Extraction
agreabl2	1,000	0,573
agreabl3	1,000	0,554
agreabl4	1,000	0,654
agreabl5	1,000	0,614
agreabl6	1,000	0,529

Méthode d'extraction : ACP avec rotation *Varimax*.

La communauté pour chaque item est supérieure à 0,5. L'ACP est donc acceptable. Nous n'avons éliminé qu'un seul item. En effet, l'item 1 ne corrèle pas avec les autres. Nous l'expliquons par la formulation inversée dont il a fait l'objet.

Items retenus :

- AGR 2 : Je m'intéresse aux autres ;
- AGR 3 : Je compatis avec les sentiments des autres ;
- AGR 4 : Je prends du temps pour les autres ;
- AGR 5 : Je ressens assez bien les émotions des autres ;

- AGR 6 : Je fais en sorte que les autres se sentent à l'aise.

Item non-retenu (inversé) :

- AGR 1 : Je ressens peu d'intérêt envers les autres.

La factorisation de la variable « caractère agréable » se réalise donc à partir de 5 items.

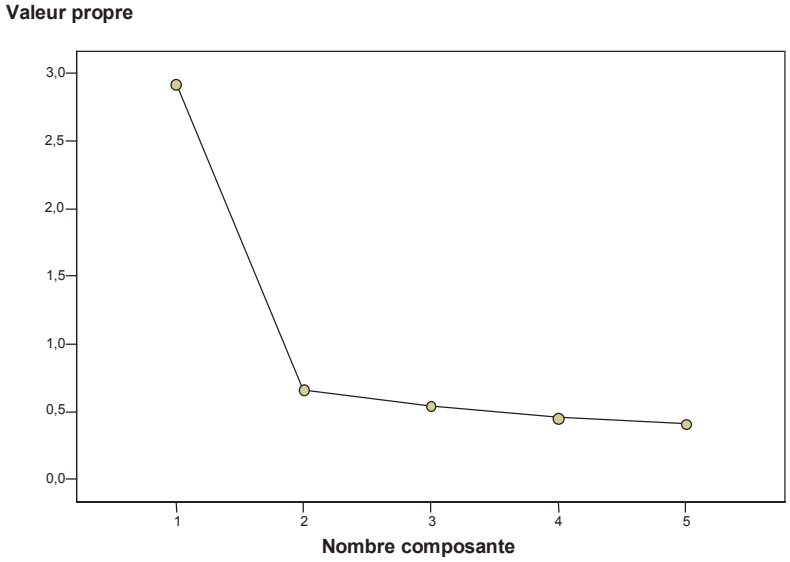
Tableau n°28 : Variance totale expliquée pour la factorisation des items relatifs à la variable « caractère agréable »

Composante	Valeurs propres			Extraction		
	Total	% de Variance	% cumulé	Total	% de Variance	% cumulé
1	2,924	58,486	58,486	2,924	58,486	58,486
2	0,661	13,226	71,712			
3	0,545	10,901	82,612			
4	0,456	9,116	91,728			
5	0,414	8,272	100,000			

Méthode d'extraction : ACP avec rotation *Varimax*.

Seule la composante 1 possède une valeur propre supérieure à 1. Un seul facteur sera donc retenu. La variance expliquée par l'ACP s'élève à plus de 58 %. Les cinq items factorisés constituant cette nouvelle variable explique plus de la moitié de la variance. Nous considérons ce score comme acceptable.

Graphique n°4 : Test de Cattell pour la variable « caractère agréable »



La « cassure » a lieu à la composante 2. Par conséquent, seul un facteur sera conservé. Cela confirme les résultats observés précédemment où seule une composante avait une valeur propre supérieure à 1.

e) La variable multi-items « ouverture à l'expérience »

L'ouverture à l'expérience est une dimension relative à la capacité de réflexion et d'imagination de l'individu. Comme toutes les variables de personnalité de notre recherche elle est constituée de six items.

Tableau n°29 : Tests de Bartlett et KMO pour la variable « ouverture à l'expérience »

Indice KMO		,670
Test de sphéricité de Bartlett	Chi² approché	524,830
	Degré de liberté	3
	Significativité	0,000

L'indice KMO est proche de 0,7 et le test de sphéricité de Bartlett est significatif. Nous considérons que les données relatives à la variable « ouverture à l'expérience » sont factorisables.

Tableau n°30 : Communautés des items de la variable « ouverture à l'expérience »

	Valeurs initiales	Extraction
ouverexp3	1,000	0,686
ouverexp4	1,000	0,763
ouverexp5	1,000	0,607

Méthode d'extraction : ACP avec rotation *Varimax*.

Les communautés des items retenus sont supérieures à 0,6, ce qui est acceptable. Trois items ont été éliminés et trois ont été retenus. Les items retenus renvoient à la vivacité d'esprit de l'individu et à sa capacité d'imagination. En revanche, les items non-conservés sont relatifs à la capacité de réflexion, de conceptualisation et à la richesse de vocabulaire de l'individu. Ces items sont assez différents et ne corrèlent pas entre eux pour créer une autre dimension.

Les items retenus :

- OPE 3 : J'ai une vive imagination ;
- OPE 4 : J'ai souvent d'excellentes idées ;
- OPE 5 : Je suis rapide à comprendre les choses.

Les items éliminés :

- OPE 1 : J'ai un vocabulaire plutôt riche ;
- OPE 2 : J'ai de la difficulté à comprendre les idées abstraites ;
- OPE 6 : Je prends le temps de réfléchir aux choses.

La factorisation se réalise donc sur les items 3, 4 et 5.

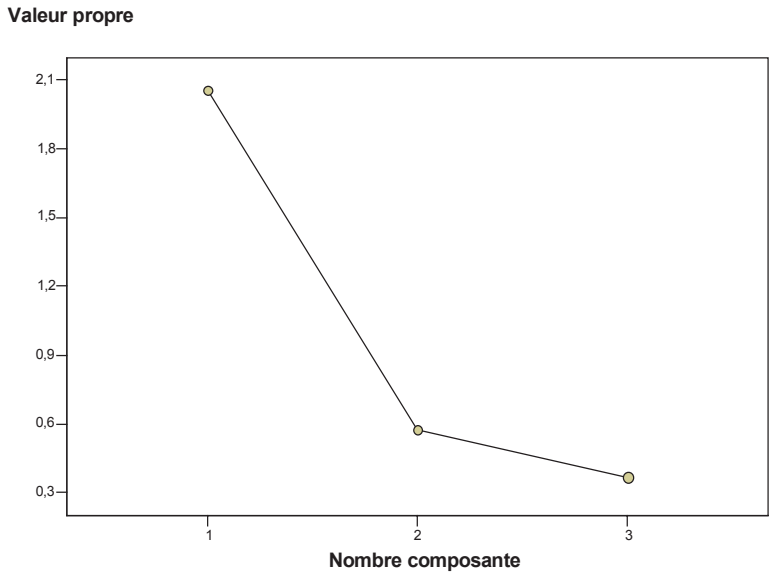
Tableau n°31 : Variance totale expliquée pour la factorisation des items relatifs à la variable « ouverture à l'expérience »

Composante	Valeurs propres			Extraction		
	Total	% de Variance	% cumulé	Total	% de Variance	% cumulé
1	2,056	68,542	68,542	2,056	68,542	68,542
2	0,576	19,213	87,755			
3	0,367	12,245	100,000			

Méthode d'extraction : ACP avec rotation *Varimax*.

La composante 1 a une valeur propre supérieure à 1. Un seul facteur sera donc retenu. La variance expliquée par l'ACP s'élève à plus de 68 %. La perte d'informations consentie est relativement faible puisque la factorisation des trois items explique plus de deux tiers de la variance.

Graphique n°5 : Test de cattell pour la variable « ouverture à l'expérience »



La « cassure » a lieu à la composante 2. Le résultat obtenu dans le tableau précédent est de nouveau confirmé ici. Seul un facteur sera donc retenu.

f) La variable multi-items « extraversion »

L'extraversion est la capacité de l'individu à s'ouvrir aux autres, à communiquer autour de lui. Nous montrons ci-après que les données relatives à cette variable sont factorisables et expliquent plus de 57 % de la variance de la nouvelle variable.

Tableau n°32 : Tests de Bartlett et KMO pour la va riable « extraversion »

Indice KMO		0,693
Test de sphéricité de Bartlett	Chi² approché	650,891
	Degré de liberté	6
	Significativité	0,000

L'indice KMO est quasiment de 0,7 et le test de sphéricité de Bartlett est significatif. Les données relatives à la variable « extraversion » sont donc factorisables.

Tableau n°33 : Communautés des items de la variabl e « extraversion »

	Valeurs initiales	Extraction
extrav4	1,000	0,544
extrav5	1,000	0,550
extrav2	1,000	0,605
extrav3	1,000	0,594

Méthode d'extraction : ACP avec rotation *Varimax.*

Les communautés de chaque item sont supérieures à 0,5, ce qui est acceptable. Deux items ont été supprimés et seuls 4 ont été retenus. Ces derniers concernent la capacité de l'individu à communiquer autour de lui et à établir des relations avec autrui.

Les items retenus :

- EXT 2 : Je ne parle pas beaucoup ;
- EXT 3 : Je me tiens souvent à l'écart ;
- EXT 4 : En général, je suis celui qui commence une conversation ;
- EXT 5 : Lors de soirées, je parle à beaucoup de personnes.

Les items éliminés :

- EXT 1 : Je suis un boute-en-train ;
- EXT 6 : Je n'aime pas attirer l'attention.

La factorisation se réalise sur les items 2, 3, 4 et 5.

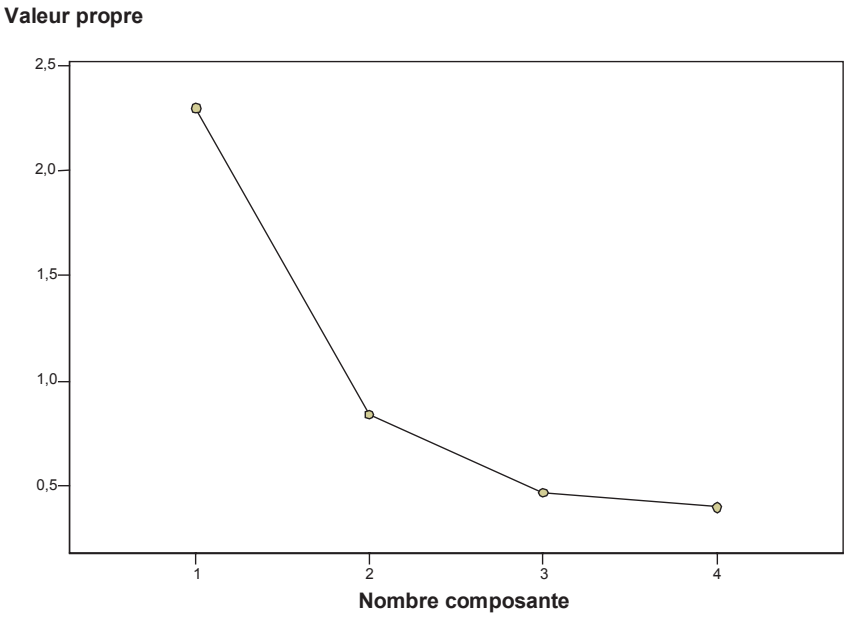
Tableau n°34 : Variance totale expliquée de la fac torisation des items relatifs à la variable « extraversion »

Composante	Valeurs propres			Extraction		
	Total	% de Variance	% cumulé	Total	% de Variance	% cumulé
1	2,294	57,338	57,338	2,294	57,338	57,338
2	0,839	20,975	78,312			
3	0,467	11,684	89,997			
4	0,400	10,003	100,000			

Méthode d'extraction : ACP avec rotation *Varimax*.

Un seul facteur a une valeur propre supérieure à 1. Par conséquent, nous ne retiendrons que ce facteur. La variance expliquée par l'ACP est de 57 %. Ce score est acceptable car légèrement supérieur à 50%.

Graphique n°6 : Test de Cattell pour la variable « extraversion »



La « cassure » a lieu à la composante 2. Le test de Cattell suggère donc de ne retenir qu'un critère, ce qui est cohérent avec le résultat obtenu en appliquant le critère de Kaiser.

g) La variable multi-items « instabilité émotionnelle »

Pour Costa et McCrae (1992), l'individu ayant de forts scores sur la dimension instabilité émotionnelle est sujet à l'anxiété, à la dépression, à l'impulsivité. En revanche, l'individu ayant un faible score sur cette dimension, a confiance en lui, est calme, tempéré et généralement détendu. Nous montrons premièrement que les données sont factorisables, puis, que deux dimensions apparaissent après la factorisation. Ces deux dimensions vont donner lieu à la création de deux variables distinctes l'une de l'autre : une variable liée au *stress* de l'individu et une autre liée à l'impulsivité de celui-ci.

Tableau n°35 : Tests de Bartlett et KMO sur la variable « instabilité émotionnelle »

Indice KMO		0,669
Test de sphéricité de Bartlett	Chi² approché	915,293
	Degré de liberté	10
	Significativité	0,000

L'indice KMO est proche de 0,7 et le test de sphéricité de Bartlett est significatif. Nous considérons que les données relatives à la variable « instabilité émotionnelle » sont factorisables.

Tableau n°36 : Communautés des items de la variable « instabilité émotionnelle »

	Valeurs initiales	Extraction
neuro1	1,000	0,784
neuro3	1,000	0,634
neuro4	1,000	0,809
neuro5	1,000	0,809
neuro2	1,000	0,574

Méthode d'extraction : ACP avec rotation *Varimax.*

Chaque item retenu a une variance partagée supérieure à 0,5, ce qui est acceptable. Seul l'item 6 a été éliminé. En effet, ce dernier est relatif à la tristesse de l'individu alors que les autres items renvoient au *stress* ou à l'impulsivité de la personne.

Items retenus :

- NEU 1 : Je suis stressé facilement ;
- NEU 2 : Je suis détendu la plupart du temps ;
- NEU 3 : Je m'inquiète souvent des choses ;
- NEU 4 : Je me fâche assez facilement ;
- NEU 5 : J'ai une humeur changeante.

Item non-retenu :

- NEU 6 : Je me sens triste fréquemment.

La factorisation se réalise sur les items 1 à 5.

Tableau n°37 : Variance totale expliquée de la factorisation des items relatifs à la variable « instabilité émotionnelle »

Composante	Valeurs propres			Extractions		
	Total	% de Variance	% cumulé	Total	% de Variance	% cumulé
1	2,497	49,934	49,934	2,497	49,934	49,934
2	1,114	22,274	72,208	1,114	22,274	72,208
3	0,676	13,526	85,734			
4	0,376	7,527	93,261			
5	0,337	6,739	100,000			

Méthode d'extraction : ACP avec rotation *Varimax*.

Concernant l'instabilité émotionnelle, deux valeurs propres sont supérieures à 1 (critère de Kaiser). Nous avons identifié 2 facteurs.

Un premier facteur qui renvoie à la dimension *stress* (items n°1 ; 2 ; 3) :

- NEU 1 : Je suis stressé facilement ;
- NEU 2 : Je suis détendu la plupart du temps ;
- NEU 3 : Je m'inquiète souvent des choses.

Un deuxième facteur qui renvoie davantage au caractère impulsif de l'individu (items n°4 et n°5) :

- NEU 4 : Je me fâche assez facilement ;
- NEU 5 : J'ai une humeur changeante.

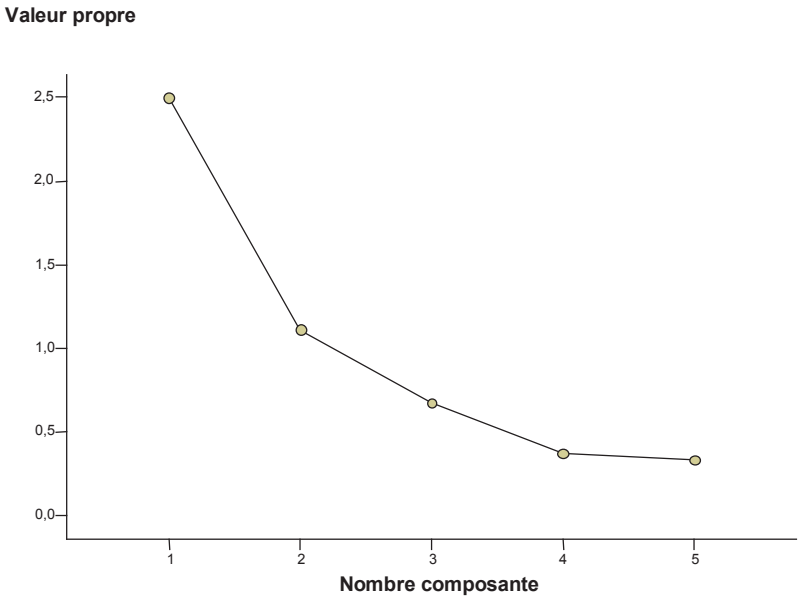
Tableau n°38 : Matrice composante avec rotation

	Composantes	
	1	2
neuro1	0,849	
neuro3	0,795	
neuro2	0,735	
neuro4		0,889
neuro5		0,879

Méthode d'extraction : ACP avec rotation V*arimax*.

Ces deux sous-dimensions ne sont pas étonnantes à la lecture de la formultaion des items. Dans notre cas d'espèce, il est pertinent de scinder la stabilité émotionnelle en deux sous-dimensions comme le montre le *scree-plot* ci-dessous.

Graphique n°7 : Test de Cattell sur la variable « instabilité émotionnelle »



La « cassure » a plutôt lieu à la composante 2. Il faudrait donc opter pour un seul facteur si l'on ne se référait qu'à ce seul test. Or, le critère de la valeur propre est sans ambiguité et la solution à deux facteurs explique plus de 72% de la variance. En outre, les deux facteurs ont tout leur sens dès lors que l'on lit les items qui leur sont rattachés. Par conséquent, nous choisissons la solution à deux facteurs : le facteur « *stress* » et le facteur « impulsivité » bien que le *scree test* soit moins catégorique que les valeurs propres.

3.2.2.3. La cohérence de la dimension mesurée par les items

L'Alpha de Cronbach mesure la cohérence interne des items (Evrard et al., 2003). Autrement dit, est-ce que les items issus de l'ACP mesurent la même dimension ? Conventionnellement, dans une recherche confirmatoire, un alpha supérieur à 0,8 est considéré comme acceptable, alors que dans le cas d'une analyse exploratoire, l'alpha peut se situer entre 0,6 et 0,8 (Evrard et al., 2003). Notre démarche est hypothético-déductive et confirmatoire. Toutefois, les relations que nous allons tester ne l'ont pas toutes été dans la littérature. C'est pourquoi, nous considérons que l'alpha de Cronbach devrait être, en théorie, supérieur à 0,8.

Tableau n°39 : Coefficients de Cronbach

Variables factorisées	Nombre d'items	Alpha de Cronbach
Informations stratégiques sur les marchés	5	0,781
Visibilité entreprise	4	0,862
Caractère consciencieux	4	0,815
Caractère agréable	5	0,822
Ouverture à l'expérience	3	0,760
Extraversion	4	0,744
Instabilité émotionnelle liée au *stress*	3	0,740
Instabilité émotionnelle liée à l'impulsivité	2	0,771

Les coefficients de Cronbach sont tous supérieurs ou égaux à 0,74. Cet indice est globalement bon (Evrard et al., 2003).

Nous proposons ci-après, de récapituler l'ensemble des items retenus pour les ressources relationnelles et les traits de personnalité. Nous précisons que tous les items énoncés dans notre travail sont disponibles dans les annexes 2, 3 et 4.

Tableau n°40 : Les items retenus pour mesurer les variables expliquées et les variables de personnalité

Informations stratégiques sur les marchés	
Infostrat1	J'ai facilement accès à des informations concernant des marchés
Infostrat2	Je suis au courant des évolutions concernant mon secteur d'activité
Infostrat4	Je peux anticiper des bouleversements majeurs dans mon secteur d'activité
Visibilité de l'entreprise	
Visibilité1	On recommande mon entreprise auprès de clients
Visibilité2	On conseille vivement certaines entreprises de travailler avec mon entreprise
Visibilité5	Mon entreprise décroche des contrats parce qu'elle est reconnue
Visibilité6	Ma société jouit d'une bonne réputation dans son secteur d'activité
Instabilité émotionnelle liée au *stress*	
Neuro1	Je suis stressé facilement
Neuro2	Je suis détendu la plupart du temps
Neuro3	Je m'inquiète souvent des choses
Instabilité émotionnelle liée à l'impulsivité	
Neuro4	J'ai une humeur changeante
Neuro5	Je me sens triste fréquemment
Extraversion	
Extrav2	Je ne parle pas beaucoup
Extrav3	Je me tiens souvent à l'écart
Extrav4	En général, je suis celui qui commence une conversation
Extrav5	Lors de soirées, je parle à beaucoup de personnes
Ouverture à l'expérience	
Ouverexp3	J'ai une vive imagination
Ouverexp4	J'ai souvent d'excellentes idées
Ouverexp5	Je suis rapide à comprendre les choses
Caractère agréable	
Agreabl2	Je m'intéresse aux autres
Agreabl3	Je compatis avec les sentiments des autres
Agreabl4	Je prends du temps pour les autres
Agreabl5	Je ressens assez bien les émotions des autres
Agreabl6	Je fais en sorte que les autres se sentent à l'aise
Caractère consciencieux	
Conscienc1	Généralement, je range mes affaires à leur place
Conscienc2	Je porte attention aux détails
Conscienc3	J'oublie souvent de remettre les choses à leur place
Conscienc4	J'aime l'ordre

La constitution des échelles de mesure des dimensions de notre modèle constitue la première étape vers l'analyse des relations que nous souhaitons mettre en évidence. La seconde étape est l'analyse de régression linéaire.

3.2.3. L'ANALYSE DE REGRESSION LINEAIRE

Les analyses statistiques utilisées pour tester notre modèle de recherche sont issues de la famille des régressions linéaires. Dans une analyse de régression linéaire, la relation entre la variable à expliquer *y* et les *k* variables explicatives (x) s'exprime de la manière suivante (Jolibert et Jourdan, 2006) :

$$Y = b0 + b1x1 + b2x2 + \ldots + bkxk + e$$

L'objectif d'une régression linéaire est d'estimer les coefficients de la régression (bi) en minimisant la somme des carrés des erreurs ou écarts (e). Pour cela, les coefficients de régression sont utilisés pour calculer, à partir des variables explicatives et pour chaque observation, une valeur de la variable explicative *y* prédite par la régression.

3.2.3.1. Vérification des conditions d'utilisation

Il existe plusieurs conditions d'utilisation à respecter pour mener une régression linéaire (Field, 2005 ; Jolibert et Jourdan, 2006).

a) La taille de l'échantillon

Il n'existe pas de règles formalisées concernant la taille de l'échantillon (Jolibert et Jourdan, 2006). Toutefois, empiriquement, il a été constaté qu'il faut au moins 5 observations par variable explicative, un ratio de 15 à 20 observations par variable explicative étant optimal (Tabachnik et Fidell, 2000). Dans le cas d'une régression pas à pas, le ratio doit être d'au minimum 50 observations (Hair, Anderson, Tatham et Black, 1998)[17].

b) La linéarité de la relation

Une première exploration des données doit permettre de voir si la relation est linéaire entre la variable à expliquer et la ou les variables explicatives. Pour ce faire, il suffit de tracer un graphe de dispersion des observations et de repérer visuellement si une relation linéaire lie les variables (Jolibert et Jourdan, 2006). Il est possible de procéder d'une autre manière en effectuant des régressions simples en utilisant chacune des variables explicatives et en étudiant les erreurs ainsi obtenues. L'examen de la relation entre les valeurs de la variable à expliquer prédite par la variable explicative et les termes de la régression simple permet de

[17] En intégrant les variables de contrôle, les variables de réseau et les variables de personnalité, nous comptons 21 variables explicatives. Avec 520 observations, nous respectons très largement les ratios de Tabachnik et Fidell (2000), soit : 1 variable pour 24,7 observations.

remarquer visuellement l'existence de relations non-linéaires entre la variable à expliquer et les variables explicatives (Jolibert et Jourdan, 2006).

c) L'homoscédasticité ou variance constante des erreurs

La variance des termes d'erreur doit absolument être constante. Si ce n'est pas le cas, celle-ci fausse la variance des coefficients de la régression et du coefficient de corrélation R, indicateurs de la qualité de la régression. En outre, cela fausse également les tests de signification statistique de ces mêmes coefficients. Il est possible de vérifier à partir de l'examen des graphes des erreurs et de tests statistiques, la constance de la variance des erreurs. Le graphique de dispersion des erreurs en fonction des erreurs prédites par la régression est tracé pour chaque variable explicative et permet ainsi la vérification de la constance des termes d'erreurs (Jolibert et Jourdan, 2006).

d) L'absence d'autocorrélation des erreurs

« L'autocorrélation se produit par exemple lorsqu'un terme d'erreur est corrélé avec le terme qui le précède. L'autocorrélation des termes d'erreurs a pour effet d'affecter la variance des coefficients de la régression et du coefficient de corrélation R, soit en la sous-estimant (autocorrélation positive) soit en la surestimant (autocorrélation négative). L'autocorrélation peut être étudiée par le test de Durbin Watson. Dans la mesure où l'autocorrélation des erreurs se produit lorsqu'un terme d'erreur est corrélé à celui qui le précède, on peut, pour enlever l'autocorrélation, tenter d'ajouter des variables supplémentaires en espérant que leur introduction diminue l'autocorrélation » (Jolibert et Jourdan, 2006, p. 270).

La valeur du test de Durbin Watson peut varier entre 0 et 4 (Field, 2005). Lorsque la valeur est inférieure à 1 ou supérieure à 3, il y a autocorrélation positive ou négative des erreurs. Les valeurs proches de 2 indiquent qu'il n'y a pas d'autocorrélation significative des erreurs.

e) La normalité des termes d'erreurs

Il est impératif que les erreurs soient normalement distribuées. En effet, l'absence de normalité des termes d'erreur rend inopérants les tests statistiques effectués pour valider les résultats d'une régression. Il est possible de vérifier la normalité des termes d'erreurs en construisant un histogramme de la distribution des termes d'erreurs. Puis, le chercheur vérifie visuellement l'allure de la distribution et constate l'existence ou non d'une distribution normale des termes d'erreurs (Jolibert et Jourdan, 2006).

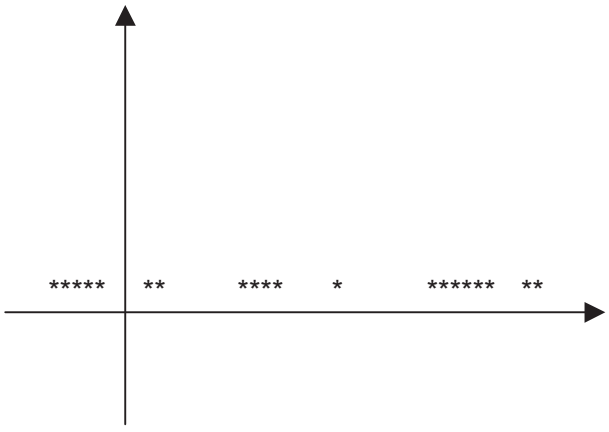
f) La multicolinéarité

On parle de multicolinéarité lorsque les variables explicatives sont corrélées entre elles. La multicolinéarité des variables explicatives est gênante car elle fausse les coefficients de la régression, d'une part, et l'estimation du poids relatif de chaque variable explicative, d'autre part. L'analyse de la multicolinéarité peut se faire via les VIF (*Variance Inflation Factor*). Des VIF élevés sont alors synonymes de multicolinéarité. Pour Evrard et al. (2003), en dessous d'un seuil de 4, il n'y a pas de problème de multicolinéarité de la variable avec les autres variables. Pour Myers (1990), les VIF ne doivent pas dépasser la valeur de 10. Le risque de multicolinéarité est d'autant plus fort qu'il existe une relation modératrice. En effet, l'explication d'une variable Y par une variable X, avec prise en compte d'une variable modératrice Z, implique d'introduire simultanément dans la régression X, Z mais aussi le produit X.Z. Afin de réduire la multicolinéarité entre les variables explicatives, nous avons centré les valeurs sur leurs moyennes comme préconisé par Aiken et West (1991) et Palm et Iéma (1995).

g) L'analyse des résidus

Les coefficients et techniques statistiques précédents sont fondés sur des hypothèses concernant les résidus. Si ces hypothèses ne sont pas validées, alors ce sont tous les tests qui deviennent non-valides. Un examen graphique des résidus permet de s'assurer que l'application du modèle est justifiée. Les résidus doivent se distribuer de manière aléatoire autour de l'axe horizontal.

Graphique n°8 : La bonne distribution des résidus



Source : d'après Evrard et al., 2003, p. 493

Une distribution des résidus semblable sera considérée comme acceptable (Evrard et al., 2003).

3.2.3.2. Le choix du modèle de régression

Pour les régressions multiples, c'est-à-dire comprenant au moins deux variables explicatives, il est possible de procéder selon trois types d'analyse : l'analyse de régression simultanée, l'analyse de régression pas à pas et l'analyse de régression hiérarchique.

a) L'analyse de régression simultanée

La régression simultanée consiste à introduire en une seule fois toutes les variables explicatives dans la régression (Jolibert et Jourdan, 2006). Il est possible d'utiliser cette façon de procéder lorsque toutes les variables ont le même statut. Ici, nous hiérarchiserons les variables entre elles, les variables théoriques seront distinctes des simples variables de contrôle afin d'observer précisément quelle est la contribution de chacune d'entre elles (les variables de contrôle, les variables de réseaux, les variables de personnalité, puis les variables modératrices).

b) L'analyse de régression pas à pas (*stepwise*)

Dans ce type d'analyse, les variables supplémentaires qui sont introduites doivent apporter une contribution significative à l'explication auquel cas elles sont éliminées. « A l'inverse de la méthode hiérarchique dans laquelle le chercheur effectue *a priori* le choix des variables à introduire, dans la méthode pas à pas, les variables à retenir au final sont déterminées *a posteriori* » (Jolibert et Jourdan, 2006, p. 276). Dans notre démarche, ce type de régression n'a pas de sens puisque les variables introduites sont issues de la littérature et sont donc déterminées *a priori*.

c) L'analyse de régression hiérarchique

« La régression hiérarchique (Bryk et Randenbush, 2001) est une méthode séquentielle dans laquelle les variables sont introduites progressivement (par blocs) en fonction d'une hiérarchie dictée par l'objectif ou la logique de la recherche » (Jolibert et Jourdan, 2006, p. 276). Dans le cadre de cette thèse, nous allons mobiliser l'analyse de régression hiérarchique. Nous introduirons dans un premier temps les variables de contrôle. En effet, ces variables n'ont pas de réel intérêt théorique mais peuvent jouer un rôle sur les variables à expliquer. Par exemple, le niveau de diplôme du répondant peut très bien faire varier certains résultats. Puis, une fois introduites les variables de contrôle, nous intégrerons les autres variables constitutives du réseau personnel : le contenu des liens mesuré par la proximité émotionnelle, la contrainte de Burt (1992), puis les distances en termes d'attributs des *alter*, mesurées par les distances sectorielle, fonctionnelle, géographique et

hiérarchique. Alors, nous intégrerons les variables de personnalité en variables explicatives. Enfin, nous intégrerons les variables modératrices du modèle.

3.2.3.3. L'interprétation des résultats

L'interprétation des résultats d'une régression va se faire à trois niveaux (Evrard et al. 2003) : global, chaque variable et l'examen des résidus.

a) La qualité globale de la régression

Pour mesurer la qualité de la régression, il est possible d'utiliser deux types d'indices (Giannelloni et Vernette, 2001 ; Evrard et al., 2003 ; Field, 2005) :

- le coefficient de détermination R^2. Ce coefficient s'interprète comme le pourcentage de variance de la variable à expliquer restituée par le modèle. Il s'agit en fait du rapport de la variation expliquée (numérateur) à la variation totale (dénominateur) (Giannelloni et Vernette, 2001). Nous utiliserons les résultats dits « ajustés », c'est-à-dire qui nous permettent de corriger le R^2 afin de refléter l'ajustement global du modèle dans la population donnée ;
- le test sur l'ensemble des coefficients. Le test F de Fisher-Snedecor permet d'évaluer la qualité du coefficient de détermination. On compare ainsi la valeur calculée de F à sa valeur critique lue dans la table de la loi en F. Si le F calculé est supérieur au F théorique alors la régression est statistiquement significative. L'estimation est considérée comme très significative à 95 % (Jolibert et Jourdan, 2006).

b) La contribution de chaque variable explicative

Pour connaître la contribution de chaque variable explicative sur le modèle final, on utilise un test de Student à (n-p-1) degrés de liberté. Ainsi, il est possible d'éliminer les variables dont le poids n'est pas significatif, c'est-à-dire dont l'exclusion de la régression ne change pas significativement la qualité de l'ajustement global. Cela permet d'aboutir à un modèle plus simple (Evrard et al. 2003).

La force de la relation entre le prédicteur et la variable à expliquer est mesurée par le coefficient β. Lorsque ce coefficient est « standardisé », comme c'est le cas dans notre travail, cela signifie qu'il est possible de comparer les variables entre elles, alors que différentes unités de mesures ont été utilisées (Field, 2005).

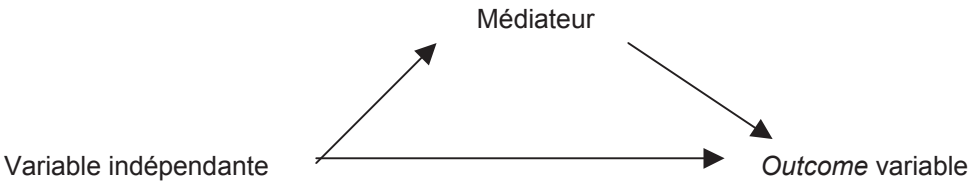
3.2.4. LE PROCESSUS MODERATEUR DE LA VARIABLE PERSONNALITE

La position des variables les unes par rapport aux autres est essentielle dans la compréhension du modèle. Ainsi, on distingue très clairement le rôle médiateur du rôle modérateur d'une variable (Baron et Kenny, 1986 ; Caceres et Vanhamme, 2003). Nous proposons donc de présenter les différences conceptuelles entre les variables médiatrices et les variables modératrices puis de comprendre la manière dont se calcule la modération de la variable.

3.2.4.1. Variable médiatrice ou variable modératrice ?

Caceres et Vanhamme (2003) expliquent de manière pédagogique la distinction entre les deux types de variables. « Un médiateur est une variable qui représente un mécanisme par lequel la variable X influence la variable Y : la variable X exerce une influence sur le médiateur et ce dernier influence à son tour la variable Y (Baron et Kenny, 1986 ; Brauer, 2000, Kenny, Kashi et Bolger, 1998). La variable médiatrice est donc un *transmetteur* par lequel l'influence de X sur Y transite » (Caceres et Vanhamme, 2003, p. 68-69). La variable médiatrice est donc ce transmetteur d'influence mais il n'est pas le seul point de passage par lequel X influence Y. Baron et Kenny (1986, p. 1176) modélisent la variable médiatrice de la manière suivante (cf. schéma n°24).

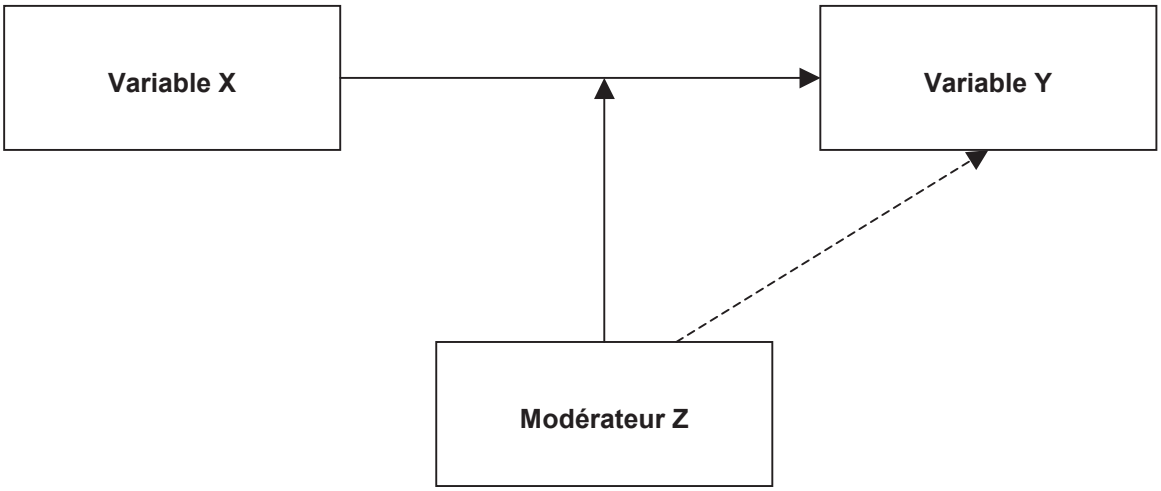
Schéma n°24 : Représentation de la variable médiat rice



Source : Baron et Kenny (1986, p. 1176).

Pour ce qui est de la variable modératrice, son rôle n'est pas celui de transmetteur, mais celui de modulateur. Le lien entre la variable indépendante X et la variable dépendante Y va être modulé par une troisième variable Z (Brauer, 2000). La variable modératrice est une variable qui module le sens et/ou la force de l'effet de X sur Y (Baron et Kenny, 1986).

Schéma n°25 : Représentation conventionnelle d'un effet de modération



Source : Caceres et Vanhamme (2003, p. 71)

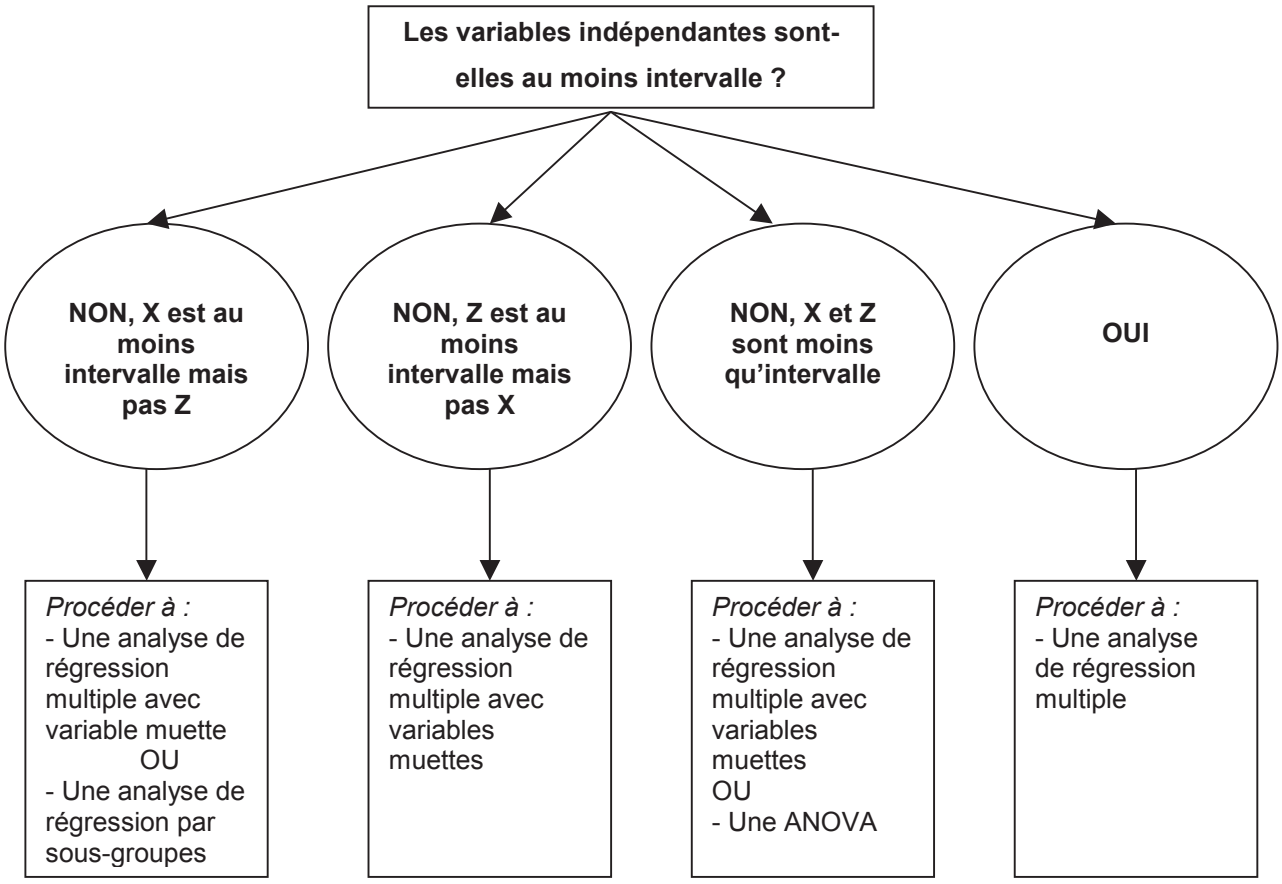
« Les processus modérateurs répondent à la question quand, dans quelles circonstances l'effet X-Y se produit. Le terme modération renvoie à ce qui, dans la terminologie statistique, désigne un effet d'interaction » (Caceres et Vanhamme, 2003, p. 70). Dans notre cas, la relation X Y est n'est pas la même selon l'état de la personnalité. Il est possible d'observer à la fois un effet modérateur et direct de la variable Z. On parle alors de variables quasi modératrice (Caceres et Vanhamme, 2003). La variable quasi modératrice s'oppose à la variable modératrice pure. Cette dernière interagit avec la variable indépendante mais n'est pas associée avec la variable dépendante. En revanche, la variable quasi modératrice peut, en plus d'interagir avec la variable dépendante, expliquer la variable dépendante.

3.2.4.2. La mesure de la modération du lien entre deux variables

Selon Caceres et Vanhamme (2003, p. 70), « un effet de modération pourra se remarquer dans les tableaux de corrélations simples (exemple : la corrélation entre X et Y semble plus forte pour les hommes que les femmes ou la corrélation est positive pour les hommes et négative pour les femmes) ou les résultats d'analyses par régression (exemple : le coefficient de régression de la variable X dans les régressions de Y sur X pour les deux sexes diffèrent) ou, encore, par la présence d'un effet d'interaction significatif dans une analyse de variance (exemple : interaction entre le facteur *sexe* et X) ».

Il existe des techniques bien spécifiques pour mesurer l'effet de modération (cf. schéma n° 26). Caceres et Vanhamme (2003, p.73) proposent de les synthétiser comme suit :

Schéma n°26 : Techniques d'analyse de l'effet de m odération en fonction des propriétés de mesure des variables indépendantes.



Source : Caceres et Vanhamme (2003, p. 73)

Le choix du type d'analyse statistique à mettre en œuvre dépend de la manière dont les variables ont été mesurées. Les échelles « au moins intervalle » renvoient aux mesures métriques, c'est à dire aux échelles intervalle et de ratio alors que les échelles « moins qu'intervalle » renvoient aux mesures nominales et ordinales.

Pour ce qui nous concerne, la variable modératrice Z, c'est-à-dire la personnalité, est intervalle. L'effet modérateur sera mis en évidence s'il existe une interaction statistiquement significative entre la variable explicative X et la variable modératrice Z, soit X*Z. Par conséquent, le coefficient de régression qui s'attache au terme X*Z doit être non-nul (Baron et Kenny, 1986 ; Jaccard et Turrisi, 2003 ; Frazier, Barron et Tix, 2004 ; Jolibert et Jourdan, 2006).

Concernant les variables modératrices, il faut prendre certaines précautions. En effet, « les tests de modération peuvent être influencés par la colinéarité entre variables

indépendantes ; cette dernière accroît l'imprécision des coefficients de régression des variables en cause et, ainsi, augmente le risque de considérer à tort ces coefficients comme non significativement différents de zéro (Lambin, 1994). Il s'agit donc de vérifier l'existence éventuelle de colinéarité entre variables lorsque l'on procède à ce genre d'analyse » (Caceres et Vanhamme, 2003, p. 73). En effet, la colinéarité aurait pour conséquence de masquer des relations pourtant significatives. Le centrage des variables nous a permis d'éliminer cette colinéarité.

Synthèse chapitre 3

Les dirigeants de PME ont été interrogés par le biais d'un questionnaire informatisé hébergé sur un site Internet. Ainsi, l'administration des questionnaires (plus de 11 000 courriels) et le recueil des données (520 répondants) ont été grandement facilités. L'enquête repose sur l'utilisation d'un générateur de noms qui invite le répondant à décrire son réseau personnel en nommant des individus faisant partie de ses contacts.

Les échelles de mesure du réseau personnel et des traits de personnalité (appréhendés ici au travers du modèle des *big five*) sont extraites de la littérature. En revanche, les mesures relatives aux ressources relationnelles ont été construites grâce à la littérature, d'une part, et aux entretiens exploratoires, d'autre part.

Des traitements spécifiques ont été effectués pour les variables mesurées à l'aide d'échelles multi-items (variables expliquées et variables de personnalité). Nous avons tout d'abord vérifié que les données étaient factorisables. Nous avons également examiné la dimensionnalité des concepts étudiés. L'unidimensionnalité des concepts a ainsi été vérifiée pour les deux variables expliquées (« visibilité de la PME » et « informations stratégiques sur les marchés »), ainsi que pour toutes les variables de personnalité (« caractère consciencieux », « caractère agréable », « extraversion », « ouverture à l'expérience »), exceptée pour la variable « instabilité émotionnelle ». Celle-ci s'est révélée être bidimensionnelle. Nous avons donc distingué « l'instabilité liée au *stress* » et « l'instabilité liée à l'impulsivité ». A l'issue d'une série d'ACP, des items ont été supprimés pour les variables expliquées, ainsi que pour les variables de personnalité. Les mesures ainsi créées présentent un niveau de fiabilité satisfaisant, l'alpha de Cronbach étant au minimum de 0,74 pour toutes les variables.

L'ensemble des variables étant constitué, le test statistique des hypothèses peut être effectué. Plusieurs conditions doivent être remplies pour réaliser ces régressions : la normalité des distributions des variables, l'absence de multicolinéarité, l'homoscédasticité, l'absence d'autocorrélation des erreurs, la distribution normale des erreurs et l'indépendance des résidus. La solidité globale du modèle se juge en fonction du pourcentage de variance expliquée (R^2 ajusté) et de la significativité du modèle (test F de Fischer). Chacune des variables possède un poids relatif qu'il est possible d'estimer grâce aux coefficients bêtas standardisés. Enfin, l'effet modérateur de la variable personnalité est mis en évidence dès lors que le produit des variables de réseau et de personnalité est significatif.

DEROULEMENT DE LA THESE

PARTIE 1 **Le rôle de la personnalité sur le lien réseau/ressources**	**CHAPITRE 1 :** Du réseau personnel aux ressources relationnelles
	CHAPITRE 2 : La PME, la personnalité du dirigeant et son réseau personnel
PARTIE 2 **Méthodologie, mesures et résultats de la recherche**	**CHAPITRE 3 :** Méthodologie, terrain et échelles de mesure
	CHAPITRE 4 : Les résultats de la recherche

CHAPITRE 4 : LES RESULTATS DE LA RECHERCHE

Nous proposons d'exposer les résultats en deux sections. La première présente les statistiques et calculs préalables aux régressions multiples. Seront d'abord décrites les variables contrôle qui concernent les caractéristiques des répondants et de leur entreprise et qui n'interviennent pas dans la formulation des hypothèses, puis les différentes opérations préalables à la régression et aux conditions d'utilisation de celle-ci. La deuxième section met en évidence les principaux résultats de la thèse au travers de régressions hiérarchiques sur les deux variables à expliquer : « l'acquisition d'informations stratégiques sur les marchés » et la « visibilité de la PME ».

SECTION 4.1 LES STATISTIQUES DESCRIPTIVES SUR LES VARIABLES DE CONTROLE

Dans cette première section, nous décrivons les caractéristiques des dirigeants ayant répondu à l'enquête.

4.1.1. LA DESCRIPTION DE LA POPULATION ETUDIEE

L'échantillon de notre étude quantitative est composé de 520 dirigeants de PME. Les variables de contrôle sont de deux natures : individuelle et organisationnelle.

Nous proposons premièrement de décrire l'échantillon en fonction des variables de contrôle individuelles que nous avons introduites dans le questionnaire : le « sexe », « l'ancienneté », le « niveau de diplôme », la « fonction » et le « niveau hiérarchique ».

4.1.1.1. Le sexe du répondant

Les répondants au questionnaire en ligne sont majoritairement des hommes (près de 80 % de l'échantillon total).

Tableau n°41 : Répartition en fonction du sexe du répondant

		Fréquence	%
Valides	Homme	413	79,4
	Femme	107	20,6
	Total	520	100,0

Graphique n°9 : Histogramme de la répartition en fonction du sexe du répondant



D'après l'étude de la TNS Sofrès (2007) pour le gouvernement français[18], les femmes représentent 31 % des dirigeants de PME en France tous secteurs confondus. La sous-représentation des femmes dans notre enquête est certainement due à notre échantillon spécifique : les PME plutôt situées dans le domaine industriel. En effet, cette intuition est corroborée dès lors que l'on s'intéresse aux femmes dirigeant des PME du secteur industriel. Ellles ne représentent plus que 25% de l'ensemble des dirigeants des PME en France.

Le rapport OSEO (2006b), quant à lui, indique que les dirigeantes de PME représentent 22 % de la population des dirigeants tous secteurs confondus, mais qu'elles ne réprésentent que 14 % de la population si on se limite au secteur industriel. Les chiffres sont donc assez différents selon les sources : entre 14 et 25 %. Avec 20 % de femmes composant notre échantillon de répondants, nous pensons être relativement représentatif, en termes de

[18] Enquêtes réalisées en deux vagues : du 16 au 23 mars et du 22 au 29 mai 2007. Méthode des quotas : la taille d'entreprise tient compte du secteur d'activité et de la région. Le répondant est la personne qui assure la direction de l'entreprise ou bien le directeur administratif et financier des PME entre 100 et 249 salariés.

genre, de la population des dirigeants de PME du secteur industriel en France. Ayant introduit le sexe en variable de contrôle de notre modèle, nous serons en mesure de savoir si le fait d'être une femme est bénéfique ou non en termes d'obtention de ressources relationnelles via le réseau.

4.1.1.2. L' ancienneté du répondant

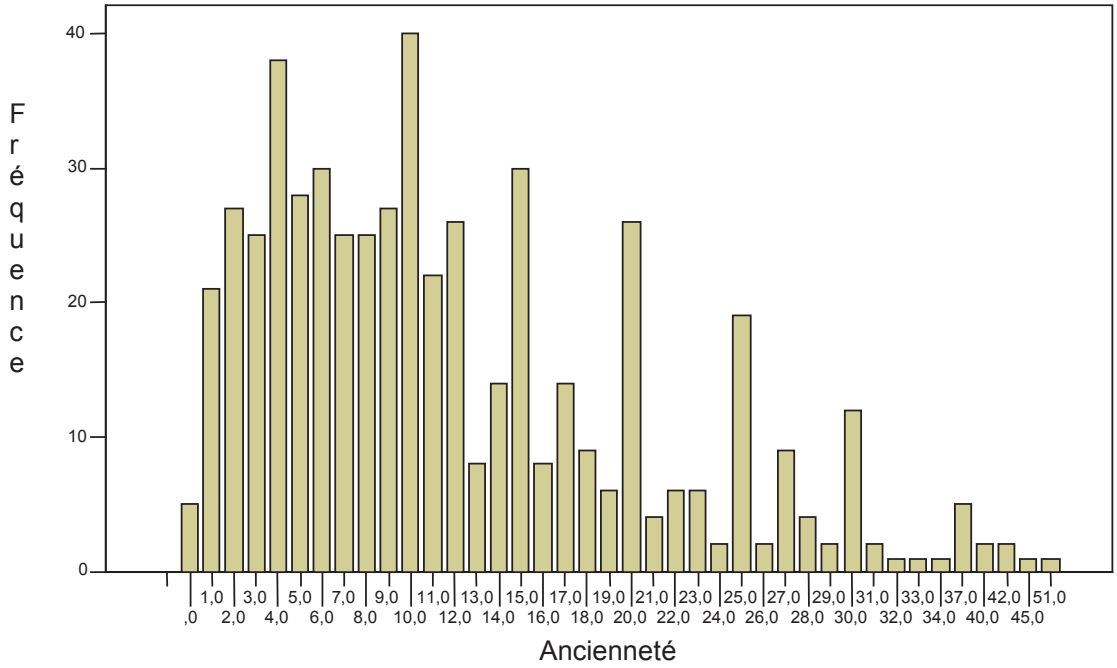
Plutôt que demander l'âge du répondant, nous avons préféré demander depuis combien de temps le dirigeant travaillait dans son entreprise, c'est-à-dire son ancienneté. Nous pensons que l'ancienneté de l'individu peut expliquer l'acquisition de ressources relationnelles pour le dirigeant. En effet, un dirigeant travaillant depuis plus de 10 ans dans son entreprise possède un réseau de relations qui s'est établi dans le temps. Nous avons trouvé intéressant d'introduire cette variable de contrôle pour savoir si l'ancienneté du dirigeant va jouer sur la visibilité de l'entreprise ou sur l'acquisition d'informations stratégiques.

Tableau n°42 : Statistiques sur l'ancienneté des répondants

Ancienneté		
Moyenne		11,788
Médiane		10,000
Ecart-type		8,6402
Variance		77,253
Minimum		0
Maximum		51,0
Percentiles	25	5,000
	50	10,000
	75	17,000

L'ancienneté dans l'entreprise est en moyenne de 12 ans et la moitié de l'échantillon a plus de 10 ans d'ancienneté (médiane = 10). Nous pouvons considérer que les répondants sont plutôt des individus qui connaissent bien le fonctionnement de leur entreprise, ils ne la découvrent pas depuis peu. En outre, cette ancienneté est une condition qui peut favoriser l'existence d'effets de visibilité de la PME du dirigeant. En effet, une entreprise dirigée par un homme ou une femme qui travaille dans celle-ci depuis plus de dix ans (pour la moitié d'entre eux) est, on peut le penser, fortement structurée par des liens forts qui ont été tissés pendant toutes ces années entre le dirigeant et les acteurs de son environnement. Ces liens pourront favoriser l'obtention des ressources relationnelles pour la PME.

Graphique n°10 : Histogramme de la répartition des répondants en fonction de leur ancienneté



Nous précisons que l'ancienneté concernait l'ancienneté dans l'entreprise et non pas l'ancienneté en tant que dirigeant dans l'entreprise.

4.1.1.3. Le niveau de diplôme du répondant

Nous avons voulu savoir quel a été le parcours scolaire et universitaire des dirigeants de PME de notre échantillon.

Tableau n°43 : La répartition des répondants en fonction de leur niveau de diplôme

		Fréquence	%	% Cumulé
Valides	Aucun	11	2,1	2,1
	BEP/CAP	39	7,5	9,6
	Bac	59	11,3	21,0
	Bac + 2/3	157	30,2	51,2
	Bac+ 4 et +	254	48,8	100,0
	Total	520	100,0	

Tableau n°44 : Statistiques descriptives sur le niveau de diplôme

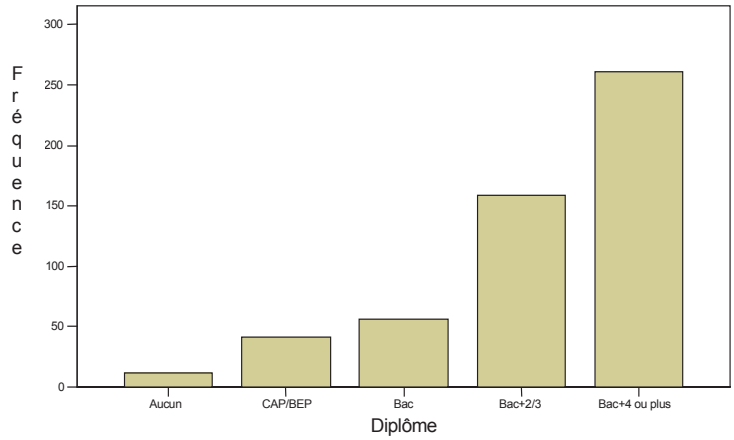
Niveau de diplôme	
Moyenne	4,16
Médiane	4,00
Ecart-type	1,034
Minimum	1
Maximum	5

Le dirigeant moyen de notre échantillon est de niveau Bac+2 ou Bac+3. La moitié des répondants a au moins un Bac+4 et seulement 10 % n'ont pas le Bac. Les dirigeants de notre échantillon ont donc un niveau de diplôme plutôt élevé. En effet, le rapport OSEO (2006b) qui étudie les dirigeants de PME de France en 2005 rend compte des résultats suivants :

- pour les dirigeants de PME de moins de 10 salariés, 60 % d'entre eux ont au moins le Bac et 21 % d'entre eux ont au moins Bac+4/5 ;
- pour les dirigeants de PME comprenant entre 50 et 249 salariés, 82 % d'entre eux ont au moins le Bac et 48 % ont au moins un Bac +4/5.

Nous pouvons donc conclure que les répondants de notre échantillon sont plus diplômés que la moyenne nationale. En outre, mais nous le verrons un peu plus loin, ceci est d'autant plus vrai que les répondants à notre enquête dirigent des petites entreprises (80% d'entre eux sont dirigeants de PME dont la taille est inférieure à 50 salariés).

Graphique n°11 : Histogramme de la répartition des répondants en fonction de leur niveau de diplôme.



L'aperçu visuel que nous procure l'histogramme ci-dessus confirme la forte éducation universitaire des répondants.

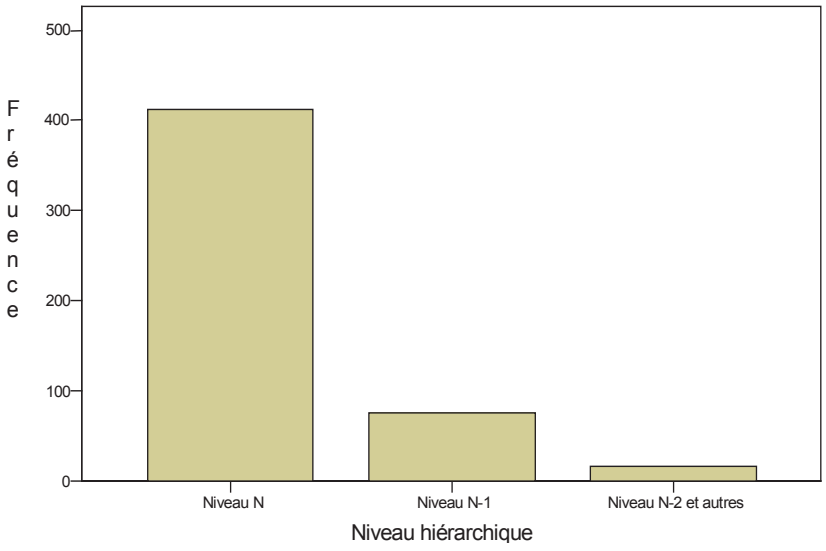
4.1.1.4. Le niveau hiérarchique des répondants

Nous avons introduit cette variable pour vérifier que les répondants étaient bien des dirigeants et si possible, des directeurs généraux. Le niveau N correspond au niveau hiérarchique relatif au Directeur Général ou au Président Directeur Général. Le niveau N-1 correspond aux individus situés directement sous la direction générale. Le niveau N-2 et autres correspond aux individus d'échelons hiérarchiques inférieurs à celui de N-1.

Tableau n°45 : Répartition des répondants en fonction de leur niveau hiérarchique

	Fréquence	%	% cumulé
Niveau N	419	80,6	80,6
Niveau N-1	88	16,9	97,5
Niveau N-2 et autres	13	2,5	100,0
Total	520	100,0	

Graphique n°12 : Histogramme de la répartition des répondants en fonction de leur niveau hiérarchique



L'échantillon est donc bien spécifié, les individus interrogés sont des directeurs. Cette statistique renforce la qualité de notre travail compte tenu de la difficulté de faire participer ce type de population à des recherches académiques. Mais, à quelle fonction professionnelle appartiennent-ils ?

4.1.1.5. La fonction des répondants

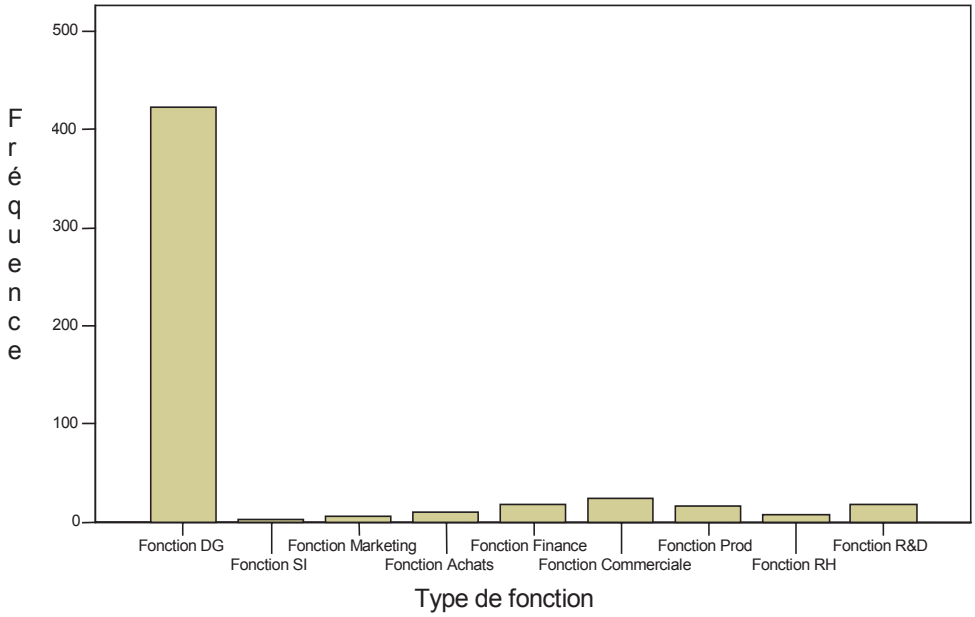
Nous allons mettre en évidence la fonction précise des dirigeants interrogés. Sont-ce des directeurs généraux ou des directeurs d'autres services ?

Tableau n°46 : Répartition des répondants selon le ur fonction dans l'entreprise

		Fréquence	%	% cumulé
Valides	Fonction DG	417	80,2	80,2
	Fonction SI	2	0,4	80,6
	Fonction Marketing	7	1,3	81,9
	Fonction Achats	10	1,9	83,8
	Fonction Finance	18	3,5	87,3
	Fonction Commerciale	25	4,8	92,1
	Fonction Prod	17	3,3	95,4
	Fonction RH	6	1,1	96,5
	Fonction R&D	18	3,5	100,0
	Total	520	100	

80 % des répondants sont rattachés à la direction générale. Nous notions précédemment que 419 répondants appartenaient au niveau hiérarchique N, ce qui est cohérent avec le fait que 417 répondants se réclament de la direction générale. Compte tenu du fait que l'échantillon a été bien spécifié, nous pouvons dire que la très grosse majorité des répondants sont directeurs généraux de leur entreprise. Le graphique suivant offre de manière visuelle un aperçu de la répartition des répondants selon leur fonction.

Graphique n°13 : Histogramme de la répartition des répondants selon leur fonction au sein de l'entreprise



Au passage, nous remarquons, bien qu'ils ne devaient pas participer à l'enquête, que les directeurs de fonction commerciale, production, R&D et finance sont les plus représentés après les directeurs généraux. Nous pouvons penser que le sujet relatif au réseau ne les a pas laissés insensibles. En effet, le réseau du commercial est nécessaire pour trouver des clients, celui de l'ingénieur et du responsable production pour être performant en termes d'innovation et celui du financier nécessaire pour s'appuyer sur les partenaires financiers. D'autres enquêtes à destination de ces populations pourraient s'avérer pertinentes et faire l'objet d'un bon taux de retour.

Après nous être intéressé aux variables de contrôle individuelles, nous proposons de décrire les caractéristiques des entreprises auxquelles sont rattachés les répondants.

4.1.2. LES CARACTERISTIQUES DES ENTREPRISES

Nous avons identifié trois variables de contrôle pour les entreprises : leur « taille », leur « situation géographique » et leur « secteur ».

4.1.2.1. La taille de l'entreprise du répondant

Nous avons catégorisé les entreprises en fonction de leur nombre de salariés (Fourcade et Marchesnay, 1997).

Tableau n°47 : Répartition des répondants en fonction de la taille de leur entreprise (en nombre de salariés)

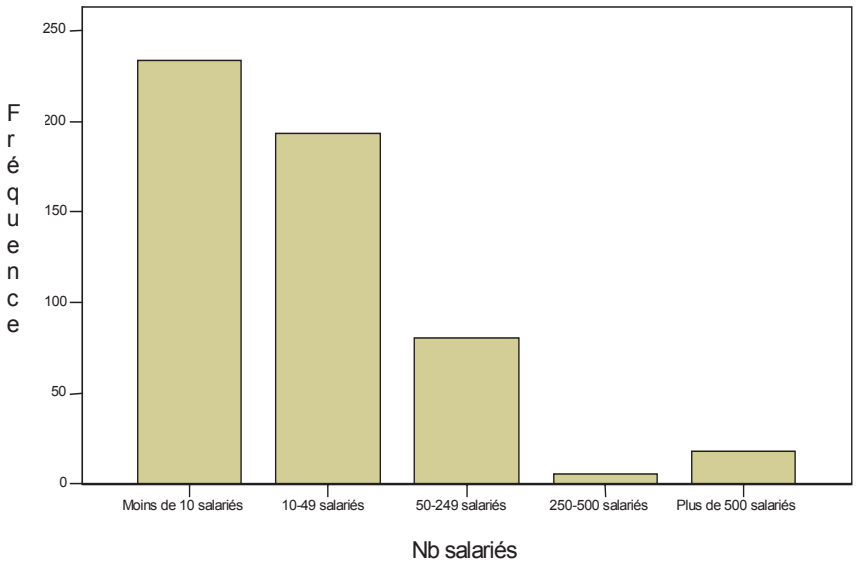
	Fréquence	%	% cumulé
Moins de 10 salariés	230	44,2	44,2
10-49 salariés	191	36,7	81,0
50-249 salariés	77	14,8	95,8
250-500 salariés	6	1,2	96,9
Plus de 500 salariés	16	3,1	100,0
Total	520	100,0	

Tableau n°48 : Statistiques descriptives sur la taille de l'entreprise

Taille de l'entreprise	
Moyenne	1,82
Médiane	2,00
Ecart-type	0,940
Minimum	1
Maximum	5

Chaque taille d'entreprise a été codée : 1 pour « moins de 10 salariés », 2 pour « de 10 à 49 salariés », 3 pour « de 50 à 249 salariés », 4 pour « de 250 à 500 salariés » et 5 pour « plus de 500 salariés ». La moyenne est à 1,82 et la médiane s'élève à 2. Les dirigeants interrogés travaillent dans des entreprises de taille plutôt modeste. En termes de cible d'entreprises, nous pouvons donc dire que l'échantillon est bien spécifié puisque les dirigeants interrogés (95 % d'entre eux environ) appartiennent bien à des PME de moins de 250 salariés. Nous précisons que 81% d'entre eux sont à la tête d'entreprises de moins de 50 salariés. Cette statistique n'est pas tout à fait représentative de la répartition nationale. En effet, selon l'INSEE (2007), plus de 90 % des PME possèdent moins de 10 salariés (cf. partie 2.1.1 tableau n° 9). La PME moyenne de notre échantillon est donc plus grande, en termes de taille en nombre de salariés, que la PME moyenne au niveau national.

Graphique n°14 : Histogramme de la répartition des répondants en fonction de la taille de leur entreprise (en nombre de salariés)



Nous précisons que compte tenu de la distribution de la variable « taille », nous avons décidé de regrouper les catégories « 50-249 », « 250-500 » et « plus de 500 » pour ne former qu'une seule catégorie : « plus de 50 ». En effet, les entreprises de plus de 50 salariés représentent 19 % de l'échantillon total.

Cette variable est appelée « taille recodée ». Elle se lit donc de la manière suivante :

<10 salariés (1)

10-49 salariés (2)

> 50 salariés (3)

Cette précision est importante pour comprendre le sens de cette variable notamment lors de la lecture des coefficients des régressions.

4.1.2.2. La situation géographique de l'entreprise

Les répondants ont indiqué le code postal de la localisation géographique de leur entreprise. Parce que les PME de Haute-Savoie sont nombreuses, nous avons choisi de recoder cette variable et de dissocier les entreprises de Haute-Savoie des autres entreprises françaises.

Tableau n°49 : La répartition des répondants en fonction de la localisation de leur entreprise

	Fréquence	%	% cumulé
Autres départements	382	73,5	73,5
Haute-Savoie	138	26,5	100,0
Total	520	100,0	

NB : Situation géographique de l'entreprise recodée : Travailler en Haute-Savoie (1) ou non (0)

Près de 27% des entreprises des répondants sont haut-savoyardes. Ceci s'explique par la provenance des bases de données des courriels qui émanent à la fois de la chambre de commerce et d'industrie de Haute-Savoie et de Thésame (Pôle de mécatronique spécialisé dans l'innovation et en charge du pôle de compétitivité Arve Méca). Les autres entreprises nationales ont répondu suite à notre *e-mailing* réalisé à partir de la base France Prosect E-mailing janvier 2007. Dans les régressions, nous avons introduit la variable d'appartenance à la Haute-Savoie afin d'observer s'il existe des spécificités chez ces PME.

4.1.2.3. Le secteur d'activité de l'entreprise

La rubrique concernant le secteur d'activité n'a pas été très bien renseignée par les répondants. En effet, deux menus déroulants permettaient aux dirigeants de choisir entre les rubriques du « secteur industriel » et les rubriques des « autres secteurs ». Ainsi, il était possible, grâce à l'utilisation de la nomenclature économique de synthèse du services des études et des statistiques industrielles[19], d'identifier à quel secteur d'activité appartenait le répondant. Toutefois, plusieurs répondants se sont contentés de laisser le titre de ces menus déroulants sans spécifier la catégorie précise à laquelle il se rattachait. Seulement 311 dirigeants ont spécifié le secteur industriel auquel leur entreprise appartenait.

[19] La nomenclature du Sessi est disponible en ligne sur le site suivant : http://www.industrie.gouv.fr/sessi/

Tableau n°50 : Répartition des répondants en fonction du secteur industriel de référence

Secteurs	Fréquence	%
Métallurgie transformation des métaux	68	21,9
Equipements mécaniques	32	10,3
Equipements électriques et électroniques	53	17,0
Composants électriques et électroniques	11	3,5
Equipements du foyer	8	2,6
Automobiles	16	5,1
Chimie, caoutchouc, plastiques	46	14,8
Construction navale, aéronautique et ferroviaire	7	2,2
Bois et papier	12	3,9
Habillement, cuir	8	2,6
Edition, Imprimerie	10	3,2
Pharmacie, parfumerie, entretien	17	5,5
Produits minéraux	5	1,6
Textile	15	4,8
Eau, gaz, électricité	3	1,0
Total	311	100,0

Les répondants sont essentiellement dans les secteurs de la métallurgie, l'électrique et l'électronique, la chimie et plasturgie et dans la mécanique. Nous avons constitué, pour chacun des ces secteurs, une variable muette, c'est-à-dire dichotomique (0/1). Cette opération est pertinente étant donné le nombre d'observations disponibles pour chacun de ces secteurs, mais n'aurait aucun sens statistique pour le secteur de l'eau, gaz et électricité pour lequel nous ne possédons que trois observations.

A titre de comparaison, nous proposons ci-dessous un tableau qui donne la répartition du nombre d'entreprises en fonction du secteur industriel de référence. Ces données sont consultables en ligne (http://www.industrie.gouv.fr/sessi/) sous forme de tableaux récapitulatifs disponibles par grandes catégories : les industries de biens de consommation, l'industrie automobile, les industries des biens d'équipements, les industries des biens intermédiaires, l'énergie, qui regroupent elles-mêmes les différents secteurs présentés dans le tableau suivant.

Tableau n° 51 : Répartition des entreprises par secteur d'activité de l'industrie à l'échelle nationale (en nombre d'entreprises)

Secteur d'activité	Nombre d'entreprises	%
Habillement, cuir	887	4,64
Edition, imprimerie, reproduction	1521	7,95
Pharmacie, parfumerie, entretien	530	2,77
Industrie des équipements du foyer	1154	6,03
Industrie automobile	495	2,59
Construction navale, aéronautique et ferroviaire	311	1,63
Industries des équipements mécaniques	3442	17,99
Industries des équipements électriques et électroniques	1027	5,37
Industries des produits minéraux	1229	6,42
Industrie textile	828	4,33
Industrie du bois et du papier	1173	6,13
Chimie, caoutchouc, plastiques	2169	11,34
Métallurgie et transformation des métaux	3563	18,63
Industries de composants électriques et électroniques	801	4,19
Production de combustibles et de carburants	(67*)	-
Eau, gaz et électricité	(253*)	-
Total	19130	100

* Chiffres disponibles uniquement sur les PME de plus de 20 personnes. Nous n'intégrons donc pas ces effectifs dans le calcul du pourcentage.

Source : http://www.industrie.gouv.fr/sessi/

Si les pourcentages de répartition ne sont pas exactement les mêmes entre notre échantillon et la représentation nationale du nombre de PME du secteur industriel, nous constatons tout de même une cohérence générale en termes d'ordre de grandeur. Les principaux secteurs sont : la métallurgie et la transformation des métaux, les industries des équipements mécaniques et la chimie, caoutchouc et plastique, ce qui est également le cas dans notre échantillon. Toutefois, nous notons une forte surreprésentation des industries des équipements électriques et électroniques dans notre échantillon.

Concernant les autres secteurs, seulement 234 répondants ont spécifié les autres secteurs auquels ils appartenaient :

Tableau n°52 : Répartition des répondants en fonction de leur appartenance aux secteurs non-industriels

Autres secteurs	Fréquence	%
Construction	28	12,0
Commerce, réparation auto et articles domestiques	18	7,7
Hôtels et restaurants	6	2,6
Transports et communication	5	2,1
Activités financières	3	1,3
Immobilier, location et services aux entreprises	15	6,4
Autres activités	159	67,9
Total	234	100

Les répondants appartenant aux secteurs non-industriels ne se reconnaissent pas dans la nomenclature proposée et disent travailler dans d'autres activités.

SECTION 4.2 LES RESULTATS DES REGRESSIONS HIERARCHIQUES

Le modèle de cette recherche doctorale comporte deux variables à expliquer, appelées ressources relationnelles : « l'acquisition d'informations stratégiques » et « la visibilité de l'entreprise ». Les variables explicatives sont des variables de réseaux : la « distance émotionnelle », la « contrainte » du réseau et les « distances » en termes d'attributs des *alter*. Enfin, nous avons émis l'hypothèse selon laquelle le lien entre le réseau et les ressources relationnelles était modéré par les traits de personnalité du dirigeant de PME. A présent, nous allons réaliser plusieurs régressions permettant de tester nos hypothèses et de connaître les effets de la modération. Pour chacune des ces régressions, nous avons retiré les *outlier* (cf. chapitre 3).

4.2.1. LES REGRESSIONS SUR L'ACQUISITION D'INFORMATIONS STRATEGIQUES SUR LES MARCHES

L'acquisition d'informations stratégiques sur les marchés va être analysée en quatre points. Premièrement, seront vérifiées les conditions d'utilisation de la régression. Deuxièmement, va être présentée la qualité globale du modèle proposé, en indiquant notamment la part de la variance expliquée grâce au modèle. Troisièmement, seront étudiés les poids des variables qui expliquent significativement ledit modèle, afin d'identifier les variables qui sont prédictrices et modératrices de l'acquisition d'informations stratégiques sur les marchés. Quatrièmement, les variables modératrices seront analysées plus en détail.

4.2.1.1. La vérification des conditions d'utilisation de la régression pour l'acquisition d'informations stratégiques

Plusieurs conditions doivent être satisfaites pour pouvoir valider statistiquement le résultat de la régression.

a) L'absence de multicolinéarité

Les *VIF* sont maitrisés et ne dépassent pas la valeur de 2 (annexe 6). En effet, comme préconisé par Myers (1990) et Evrard et al. (2003), les *VIF* ne doivent pas dépasser respectivement les valeurs de 10 et de 4. Il n'y a donc pas de multicolinéarité dans notre régression.

b) L'analyse de la variance

Le tableau d'analyse de la variance, situé ci-après, nous montre que le test de Fisher est significatif (inférieur à 0,05). Ce sont donc bien les variables indépendantes qui expliquent la variation de la variable dépendante.

Tableau n°53 : Analyse de la variance de la variable

« informations stratégiques sur les marchés »

Modèle		Somme carrés	Degré de liberté	Moyenne carrés	F	Sig.
1	Régression	15,519	3	5,173	6,304	0,000
	Résidus	424,260	517	0,821		
	Total	439,779	520			
2	Régression	30,257	10	3,026	3,768	0,000
	Résidus	409,522	510	0,803		
	Total	439,779	520			
3	Régression	58,224	15	3,882	5,137	0,000
	Résidus	381,555	505	0,756		
	Total	439,779	520			
4	Régression	103,190	21	4,914	7,285	0,000
	Résidus	336,588	499	0,675		
	Total	439, 779	520			
5	Régression	127,865	39	3,279	5,056	0,000
	Résidus	311,914	481	0,648		
	Total	439,779	520			

Modèle 1 : Variables de contrôle individuelles

Modèle 2 : Variables de contrôle individuelles + variables de contrôle organisationnelles

Modèle 3 : Variables de contrôle individuelles + variables de contrôle organisationnelles + variables de réseau

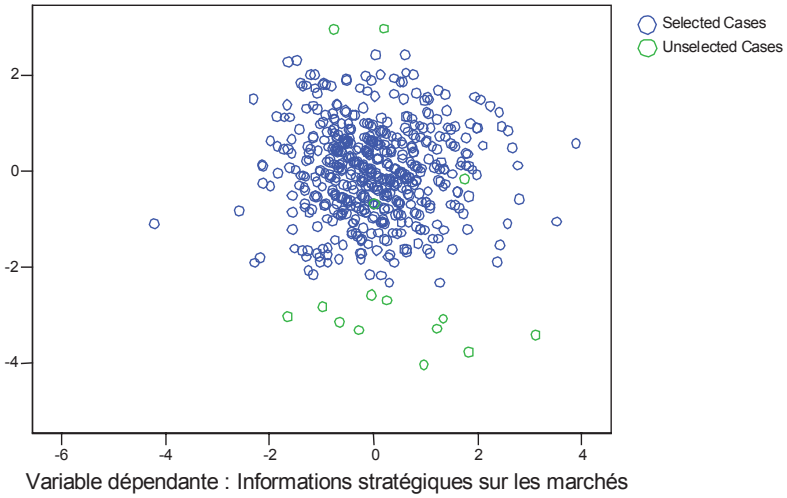
Modèle 4 : Variables de contrôle individuelles + variables de contrôle organisationnelles + variables de réseau + variables de personnalité

Modèle 5 : Variables de contrôle individuelles + variables de contrôle organisationnelles + variables de réseau + variables de personnalité + (variables de réseau*variables de personnalité)

c) L'homoscédasticité

La variance des termes d'erreur est constante. Les points sont répartis de part et d'autre des axes.

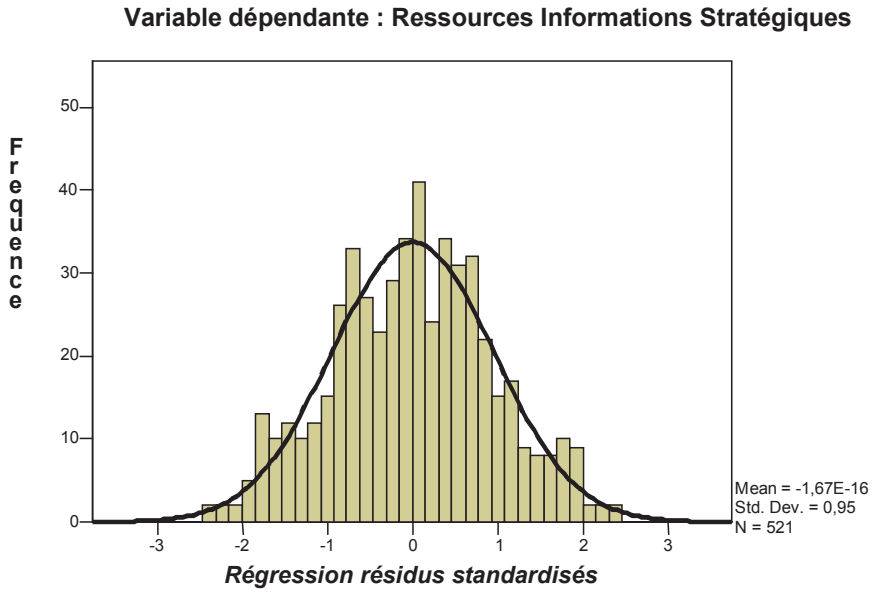
Graphique n°15 : Homoscédasticité de la variable « informations stratégiques sur les marchés »



d) La normalité de la distribution des erreurs

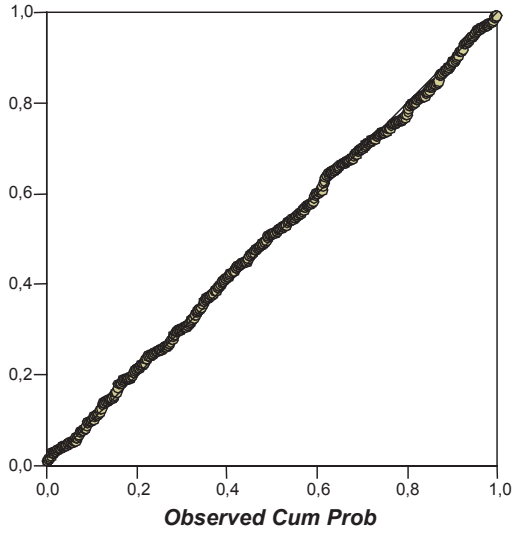
Comme l'indiquent les graphiques ci-après, les erreurs de la variable dépendante « informations stratégiques sur les marchés » sont normalement distribuées.

Graphique n°16 : Normalité de distribution des erreurs pour la variable « informations stratégiques sur les marchés »



Graphique n° 17 : Répartition des observations en fonction de la droite théorique de normalité pour la variable « informations stratégiques sur les marchés »

Variable dépendante : « Informations stratégiques sur marchés »



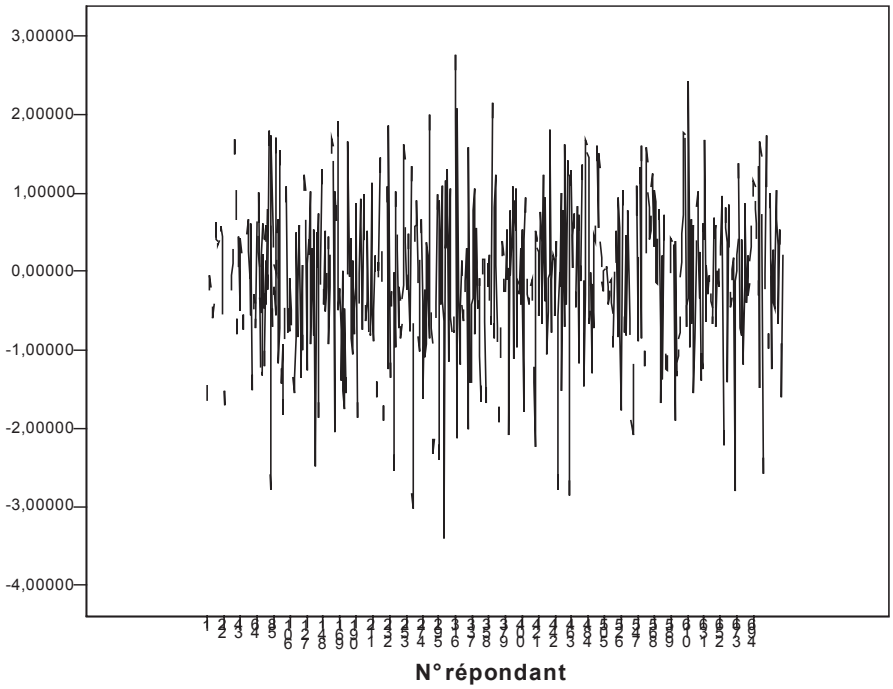
e) L'absence d'autocorrélation des erreurs

L'absence d'autocorrélation des erreurs se calcule via le test de Durbin Watson. Nous rappelons que ce test doit avoir une valeur proche de 2 pour satisfaire pleinement la condition d'absence d'autocorrélations des erreurs (Field, 2005). Pour la variable « acquisition d'informations stratégiques sur les marchés », ce test s'élève à 2,064. Il n'y a donc pas d'autocorrélation des erreurs.

f) L'analyse des résidus

Etudions le graphique ci-après afin de s'assurer que les résidus sont indépendants des variables explicatives. Ainsi, les estimations de la régression pourront être validées.

Graphique n° 18 : Analyse des résidus de la variable « informations stratégiques sur les marchés »



Ce graphique des résidus correspond aux recommandations de Evrard et al. (2003). Il n'a pas de structure définie et est relativement proche de l'axe des abscisses. Les résidus sont donc indépendants des variables explicatives et le modèle est correct.

4.2.1.2. La qualité globale du modèle expliquant « l'acquisition d'informations stratégiques sur les marchés »

Afin de rendre compte des résultats des régressions hiérarchiques relatives à l'acquisition d'informations stratégiques sur les marchés, nous proposons le tableau n° 54 suivant.

Tableau n°54 : Résultats des régressions hiérarchiques sur l'explication de « l'acquisition d'informations stratégiques sur les marchés »

	R	R^2	R^2 ajusté	Erreur standard estimation	Changement R^2	Significativité F
1	0,188	0,035	0,030	0,906	0,035	0,000
2	0,262	0,069	0,051	0,896	0,034	0,011
3	0,364	0,132	0,107	0,869	0,064	0,000
4	0,484	0,235	0,202	0,821	0,102	0,000
5	0,539	0,291	0,233	0,805	0,159	0,005

Modèle 1 : Variables de contrôle individuelles
Modèle 2 : Variables de contrôle individuelles + variables de contrôle organisationnelles
Modèle 3 : Variables de contrôle individuelles + variables de contrôle organisationnelles + variables de réseau
Modèle 4 : Variables de contrôle individuelles + variables de contrôle organisationnelles + variables de réseau + variables de personnalité
Modèle 5 : Variables de contrôle individuelles + variables de contrôle organisationnelles + variables de réseau + variables de personnalité + (variables de réseau*variables de personnalité)

La régression hiérarchique, réalisée grâce à l'introduction des « familles de variables » une à une, permet de mettre en évidence le poids de chacune de ces familles de variables dans l'explication de la variance totale.

Les modèles 1 et 2 n'expliquent que très peu l'acquisition de la ressource étudiée (environ 5%). Le modèle 3, introduisant en sus les variables de réseau, permet quant à lui d'expliquer plus de 10 % de la variance. En d'autres termes, les variables de réseau expliquent tout autant l'acquisition d'informations stratégiques que les variables de contrôle individuelles et organisationnelles.

Le modèle 4, qui ajoute les variables de personnalité comme étant explicatives de l'acquisition d'informations stratégiques sur les marchés, explique plus de 20% de la variance totale. La personnalité du dirigeant explique donc l'accès à la ressource étudiée.

Le modèle 5 introduit la personnalité en tant que variable modératrice du lien entre réseau et ressources. Le pourcentage d'explication de la variance s'élève à 23,3%. Autrement dit, l'acquisition d'informations stratégiques sur les marchés par un dirigeant de PME s'explique à plus de 23% par notre modèle.

Nous remarquons que l'ajout de nos variables, et notamment celles relatives à nos hypothèses (modèle 3 et modèle 5), contribue significativement à augmenter le R^2. Nous

voyons aussi que la personnalité joue un rôle de quasi-modérateur (Caceres et Vanhamme, 2003), c'est-à-dire qu'elle est à la fois prédictrice de l'acquisition d'informations stratégiques sur les marchés et modératrice du lien entre le réseau et cette variable dépendante.

Etudions, ci-après, le poids respectif des variables explicatives afin de connaître la contribution de chacune d'entre elles à l'acquisition de la ressource analysée.

4.2.1.3. L'analyse des coefficients des variables expliquant l'acquisition d'informations stratégiques sur les marchés

Certaines variables expliquent significativement l'acquisition d'informations stratégiques sur les marchés. Leurs coefficients bêtas standardisés (cf. tableau n°55) nous permettent de les comparer. Nous allons maintenant examiner le poids de ces variables en fonction de la hiérarchie dans laquelle elles ont été introduites dans le modèle, à savoir : les variables de contrôle individuelles, puis les variables de contrôle organisationnelles et sectorielles, les variables de réseau, les variables de personnalité en tant que variables explicatives, et les variables de personnalité en tant que variables modératrices.

a) Les variables de contrôle individuelles

Deux variables de contrôle individuelles ont un poids explicatif dans notre modèle : le « sexe » et le « niveau de diplôme », notamment le fait d'être diplomé d'un Bac+4/5.

Premièrement, être une femme joue négativement dans l'acquisition d'informations stratégiques sur les marchés. Nous pensons que ce résultat repose sur les effets du principe de l'homophilie. Le réseau des dirigeants est, selon le principe de l'homophilie, constitué d'individus qui se ressemble à certains égards, notamment du point de vue du genre. Les dirigeants hommes interagiraient donc plus facilement avec des hommes et les femmes avec des femmes. Les dirigeants de PME étant majoritairement des hommes (69% selon TNS Sofrès (2007)), les dirigeantes femmes doivent établir des relations trans-sexe, c'est-à-dire hétérophiles pour obtenir des informations stratégiques sur les marchés. Or, il est plus difficle d'obtenir des ressources lorsque les relations sont hétérophiles (Ibarra, 1992). Les femmes dirigeants sont ainsi défavorisées sur l'acquisition de cette ressource relationnelle. Ce résultat n'étant pas attendu, nous ne sommes pas en mesure de vérifier cette intuition car nous ne connaissons pas la composition des réseaux en termes de genre.

Deuxièmement, les dirigeants les plus diplômés sont ceux qui ont le plus accès aux informations stratégiques sur les marchés. Nous proposons une interprétation pour ce

résultat : cela consiste à penser qu'il est possible que le niveau d'études confère certaines aptitudes à trouver l'information, à interpréter l'environnement socio-économique. Un tel dirigeant serait plus apte à obtenir les informations pertinentes sur son marché qu'une personne n'ayant pas poursuivi d'études.

b) Les variables de contrôle organisationnelle et sectorielle

Concernant les variables de contrôle organisationnelle et sectorielle, trois d'entre elles ont un effet significatif : être un dirigeant d'une entreprise de plus de 50 salariés, être dans le secteur de la métallurgie et celui de l'électrique/électronique.

Les dirigeants d'entreprise de plus de 50 salariés pensent avoir plus accès aux informations stratégiques sur les marchés que ceux à la tête d'entreprise de moins de 50 salariés. Nous interprétons ce résultat assez simplement : plus l'entreprise a de salariés et plus elle peut capter des informations stratégiques sur les marchés au travers de ses salariés. En outre, plus l'entreprise est grande, plus elle va développer une logique d'étude de ses marchés qui va favoriser l'obtention d'informations à leur sujet. Il y a un effet démultiplicateur de la capacité à obtenir ces informations.

On observe une corrélation négative entre l'appartenance de l'entreprise aux secteurs de la métallurgie et celui de l'électrique/électronique et l'acquisition d'informations stratégiques sur les marchés. Il semble difficile d'interpréter ce résultat sans une analyse approfondie des spécificités de ces secteurs.

c) Les variables de réseau

L'analyse des variables relatives au réseau personnel du dirigeant fait ressortir plusieurs résultats.

Premièrement, certaines variables telles que la « contrainte » du réseau (H3) et les « distances » hiérarchique et fonctionnelle (H5) n'ont aucun effet sur la variable « acquisition d'informations stratégiques sur les marchés».

Deuxièmement, deux variables de réseau ont un effet significatif tel que nous l'avions prévu. La « distance émotionnelle », variable qui mesure la faiblesse des liens (une distance faible étant égale à un lien fort), est corrélée négativement à « l'acquisition d'informations stratégiques sur les marchés » de manière très significative. Nous avons émis l'hypothèse H1 selon laquelle les liens faibles ont un effet négatif sur l'obtention d'informations stratégiques sur les marchés, en relation avec les travaux relatant l'importance de la

confiance, et donc des liens forts, dans les échanges interindividuels (Uzzi, 1997 ; Gulati, 1998 ; Ingram et Roberts, 2000 ; Borgatti et Cross, 2003 ; Uzzi et Lancaster, 2003 ; Levin et Cross, 2004 ; Chauvet, 2004 ; Chollet, 2005). Notre hypothèse H1 est donc corroborée. La variable permettant de corroborer partiellement l'hypothèse H5 est la « distance géographique ». Elle est corrélée positivement à « l'acquisition d'informations stratégiques ». Il est donc bénéfique pour un dirigeant de PME de posséder des *alter* qui soient éloignés de lui géographiquement (Mc Evily et Zaheer, 1999 ; Cross et Cummings, 2004). Nous interprétons ce résultat de la manière suivante : ces *alter* distants géographiquement peuvent fournir des informations plus originales que des *alter* proches qui, pour leur part, donnent des informations plus redondantes.

Troisièmement, une variable a un effet contraire à celui que nous avions prédit. La « distance sectorielle » est corrélée négativement à « l'aquisition d'informations stratégiques ». L'obtention de cette ressource est donc favorisée entre individus de secteurs semblables. Nous pouvons penser que les *alter* de secteurs différents n'échangent pas d'informations qui soient pertinentes pour le marché de l'entreprise d'*ego*. Ce sont les *alter* du même secteur qui sont en mesure de le réaliser puisqu'ils sont au cœur même des problématiques de recherche d'informations sur les marchés.

d) Les variables de personnalité en tant que variables explicatives

Seule la variable relative à « l'instabilité émotionnelle liée à l'impulsivité » est non-significative. Avoir une personnalité plutôt agréable, consciencieuse, extravertie, non-stressée et ouverte aux expériences est corrélée positivement à l'acquisition d'informations stratégiques. Toutefois, nous soulignons un biais méthodologique : la personnalité du dirigeant peut quelque peu biaiser la perception de celui-ci au sujet de son obtention de ressources. En effet, à niveau égal d'acquisition d'informations stratégiques sur les marchés, les différences de personnalité peuvent expliquer les différences de perception au sujet de l'obtention de cette ressource relationnelle. Autrement dit, un dirigeant qui aurait un fort score sur les dimensions caractère agréable, caractère consciencieux, extraversion, caractère non-stressé et ouverture aux expériences aurait peut-être davantage tendance à survaloriser sa capacité à obtenir des informations stratégiques sur les marchés par rapport à un autre dirigeant qui aurait un score plus faible sur ces dimensions.

e) Les variables de personnalité en tant que variables modératrices

Nous ne calculons pas les effets modérateurs des traits de personnalité avec les variables de réseau qui ne sont pas significatives dans le modèle 3. En effet, nous souhaitons connaître les effets de la personnalité sur les relations entre les variables de réseau et les ressources relationnelles dans la mesure où celles-ci sont significatives et contribuent à expliquer le modèle. Connaître l'effet modérateur de la personnalité sur une relation non-significative ne présente aucun intérêt, c'est pourquoi nous ne présenterons, ci-après, que les effets modérateurs sur les relations significatives.

Dans un souci de « parcimonie » (Evrard et al., 2003) et afin de clarifier les tableaux relatifs au poids des coefficients dans les régressions, nous n'avons pas intégré certaines variables qui étaient systématiquement non-significatives telles que, par exemple, l'ancienneté ou la distance hiérarchique entre *ego* et ses *alter*. La significativité des t de Student se lit de la manière suivante : *** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; * $0,05 < p < 0,10$.

Tableau n°55 : Les coefficients des variables explicatives et modératrices de l'acquisition d'informations stratégiques sur les marchés

	Bêtas standardisés					t de Student				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Constant						-1,270	-2,265**	-2,478**	-2,270**	-2,401**
Etre une femme	-0,122	-0,113	-0,125	-0,129	-0,137	-2,806***	-2,569**	-2,895***	-3,132***	-3,307***
Etudes Bac +4/5	0,170	0,154	0,171	0,151	0,146	3,010***	2,716***	3,060***	2,798***	2,664***
Etudes Bac +2/3	0,055	0,034	0,071	0,083	0,073	0,962	0,597	1,290	1,578	1,373
Haute-Savoie		-0,020	0,002	-0,025	-0,020		-0,456	0,051	-0,603	-0,475
Secteur métallurgie		-0,053	-0,062	-0,052	-0,083		-1,178	-1,414	-1,252	-1,978**
Secteur mécanique		-0,042	-0,033	-0,067	-0,056		-0,964	-0,774	-1,645	-1,367
Secteur électrique et électronique		-0,114	-0,121	-0,124	-0,118		-2,536**	-2,765***	-2,991***	-2,871***
Secteur chimie plasturgie		-0,061	-0,060	-0,047	-0,059		-1,382	-1,404	-1,165	-1,422
Etre une PME de + de 50 salariés		0,134	0,123	0,130	0,146		2,945***	2,732***	3,011***	3,382***
Etre un directeur non-DG		0,031	0,032	0,008	-0,023		0,705	0,740	0,189	-0,568
Distance géographique			0,108	0,100	0,076			2,481**	2,423**	1,819*
Distance sectorielle			-0,166	-0,153	-0,148			-3,420***	-3,339***	-3,246***
Distance fonctionnelle			-0,011	-0,020	-0,021			-0,227	-0,451	-0,463
Contrainte			-0,058	-0,048	-0,067			-1,248	-1,075	-1,468
Distance émotionnelle			-0,176	-0,139	-0,131			-3,839***	-3,133***	-2,909***
Personnalité agréable				0,071	0,077				1,624	1,713*
Personnalité consciencieuse				0,121	0,118				2,946***	2,854***
Personnalité extravertie				0,093	0,075				2,195**	1,739*
Personnalité neuro (stressée)				-0,068	-0,081				-1,674*	-1,978**
Personnalité neuro (impulsive)				-0,025	-0,003				-0,596	-0,070
Personnalité ouverte aux expériences				0,198	0,188				4,656***	4,335***
Disémo*agréable					-0,050					-1,120
Disémo*consciencieuse					0,072					1,725*
Disémo*extravertie					-0,005					-0,126
Disémo*neuroS					-0,075					-1,761*
Disémo*neuroI					0,106					2,550**
Disémo*ouverte					0,007					0,170
Dissecto*agréable					-0,062					-1,407
Dissecto*consciencieuse					-0,038					-0,920
Dissecto*extravertie					0,075					1,760*
Dissecto*neuroS					-0,014					-0,327
Dissecto*neuroI					-0,060					-1,438
Dissecto*ouverte					-0,102					-2,414**
Disgéo*agréable					0,014					0,308
Disgéo*consciencieuse					-0,046					-1,119
Disgéo*extravertie					-0,065					-1,470
Disgéo*neuroS					-0,115					-2,727***
Disgéo*neuroI					0,010					0,228
Disgéo*ouverte					0,031					0,710

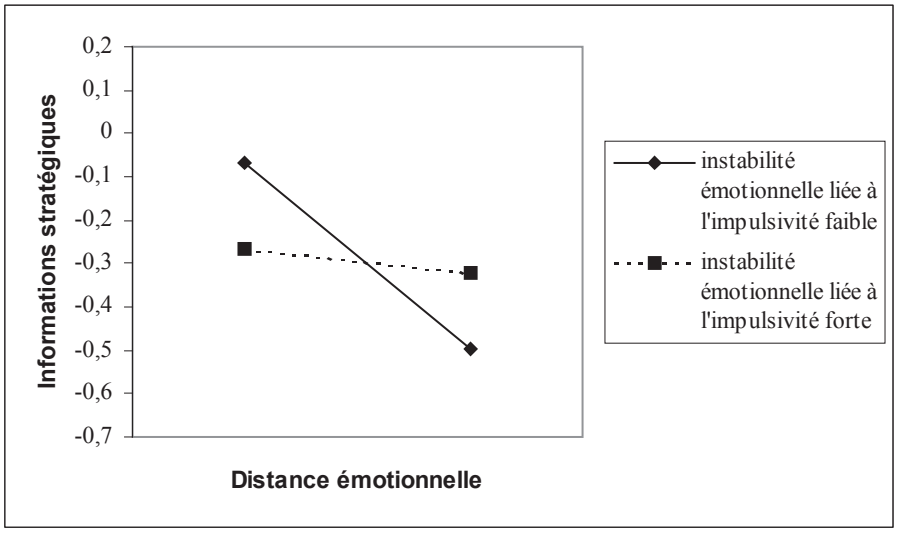
Nous remarquons, sur le tableau précédent, que plusieurs variables sont modératrices. Il s'agit de celles dont le produit des variables est significatif. Nous proposons de les présenter plus en détail ci-après.

4.2.1.4. L'analyse approfondie des effets modérateurs

Afin de mieux comprendre l'effet d'interaction constaté dans les résultats, nous avons représenté graphiquement les effets modérateurs des traits de personnalité, suivant la démarche recommandée par Aiken et West (1991). Ces représentations utilisent les coefficients non-standardisés pour établir la pente de la régression en envisageant deux cas : celui où la valeur de la variable modératrice est élevée (située à 1 écart-type au dessus de la moyenne) et celui où elle est faible (située à 1 écart-type au dessous de la moyenne). Le détail des calculs se trouve en annexe 8.

Nous représentons ci-après, les effets modérateurs de la variable « instabilité émotionnelle liée au *stress* »[20] sur le lien distance émotionnelle/informations stratégiques sur les marchés.

Graphique n° 19 : Effets modérateurs de l'instabilité émotionnelle liée à l'impulsivité du dirigeant sur la relation distance émotionnelle/ informations stratégiques sur les marchés



[20] Nous précisons que la variable « instabilité émotionnelle liée au stress » correspond à la variable nommée « neurol » (pour neuroticisme impulsivité) dans le tableau 54. Pour des contraintes liées à la taille du nom des variables, nous avons préféré opter pour cette terminologie dans le tableau.

Ce graphique nous présente deux types de résultats. Si nous nous intéressons aux dirigeants qui ont une instabilité émotionnelle liée à l'impulsivité élevée (traits pointillés), l'effet négatif de la distance émotionnelle est faible (pente faible). En revanche, pour les dirigeants qui ont une instabilité émotionnelle liée à l'impulsivité faible, l'effet négatif de la distance émotionnelle est fort (pente forte). Autrement dit, l'effet négatif des liens faibles est d'autant plus fort que l'individu a une instabilité émotionnelle liée à l'impulsivité faible. La relation négative entre la distance émotionnelle et les informations stratégiques sur les marchés est donc bel et bien modérée par le caractère impulsif du dirigeant de PME.

Nous représentons ci-dessous, les effets modérateurs de la variable « caractère consciencieux » sur la relation entre distance émotionnelle et informations stratégiques sur les marchés.

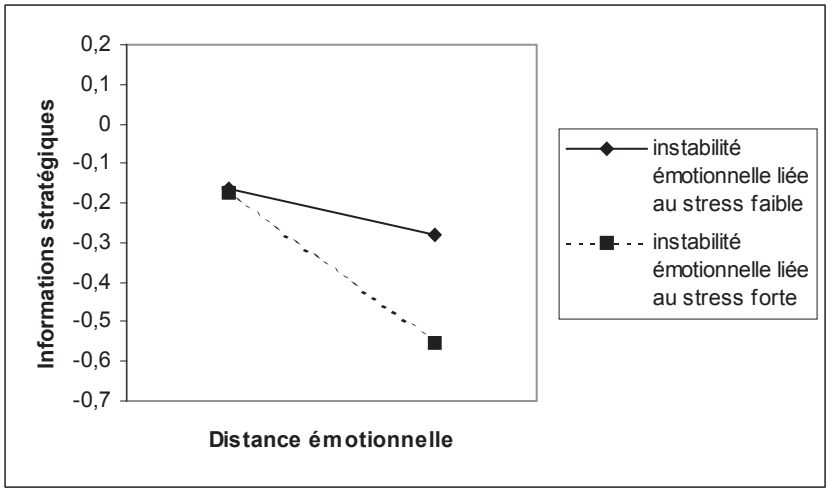
Graphique n° 20 : Effets modérateurs du caractère consciencieux du dirigeant sur la relation distance émotionnelle/informations stratégiques sur les marchés



Nous remarquons qu'il existe bien un effet négatif de la distance émotionnelle mais il est amplifié pour le dirigeant faiblement consciencieux. Autrement dit, les liens faibles sont corrélés négativement à l'acquisition d'informations stratégiques et dans une plus grande mesure pour les dirigeants faiblement consciencieux (pente forte).

Nous représentons ci-après, les effets modérateurs de « l'instabilité émotionnelle liée au *stress* » du dirigeant sur la relation distance émotionnelle/informations stratégiques sur les marchés.

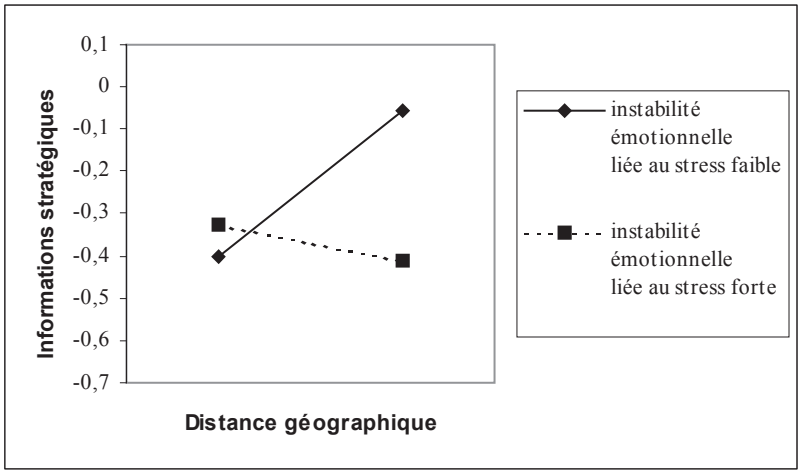
Graphique n°21 : Effets modérateurs de l'instabilité émotionnelle liée au *stress* du dirigeant sur la relation distance émotionnelle/informations stratégiques sur les marchés



La distance émotionnelle est corrélée négativement à l'acquisition d'informations stratégiques sur les marchés et l'effet est d'autant plus amplifié que le dirigeant a un niveau d'instabilité émotionnelle liée au *stress* élevé (pente forte). Autrement dit, la relation entre les liens faibles et les informations stratégiques sur les marchés est modérée par l'instabilité émotionnelle liée au *stress* du dirigeant de PME.

Nous représentons ci-après, les effets modérateurs de « l'instabilité émotionnelle liée au *stress* » du dirigeant sur la relation distance géographique/informations stratégiques sur les marchés.

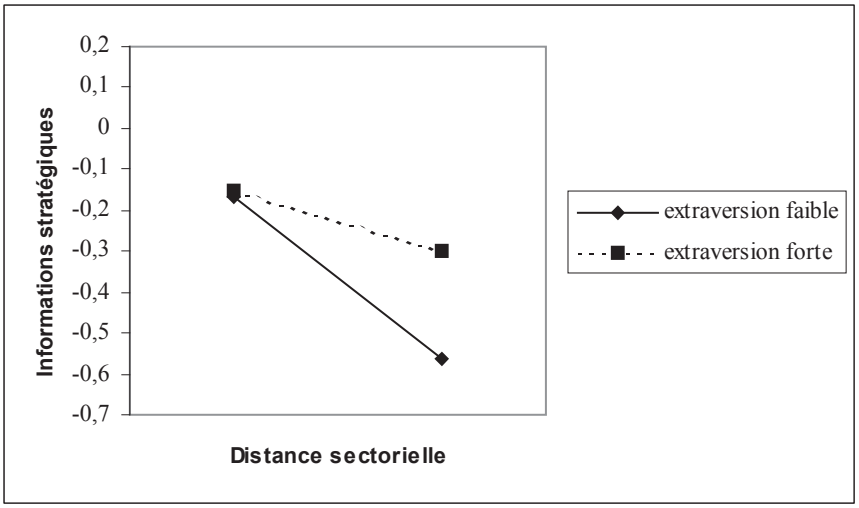
Graphique n°22 : Effets modérateurs de l'instabilité émotionnelle liée au *stress* du dirigeant sur la relation distance géographique/informations stratégiques sur les marchés



Dans la régression, la distance géographique est corrélée positivement à l'acquisition d'informations stratégiques sur les marchés. Or, nous remarquons ici que cet effet positif est valable pour les dirigeants faiblement stressés, mais, que pour le cas des dirigeants ayant un niveau élevé d'instabilité émotionnelle liée au *stress*, la relation est négative. Selon que le dirigeant soit fortement ou faiblement stressé, la relation statistique entre la distance géographique et les informations stratégiques changent donc de signe.

Nous représentons ci-après, les effets modérateurs de la variable « extraversion » sur la relation distance sectorielle/informations stratégiques sur les marchés.

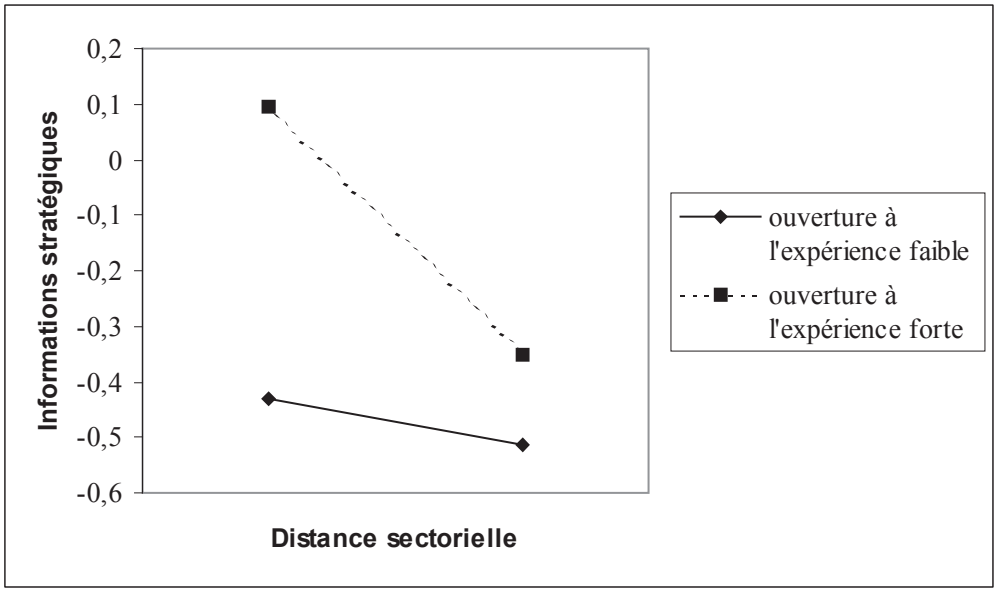
Graphique n°23 : Effets modérateurs de l'extraversion du dirigeant
sur la relation distance sectorielle/informations stratégiques sur les marchés



La distance sectorielle est corrélée négativement à l'acquisition d'informations stratégiques. Cependant, pour les dirigeants ayant un niveau d'extraversion élevé, cette relation négative est moins forte que pour les dirigeants dont le niveau d'extraversion est faible. Autrement dit, la relation négative entre la distance sectorielle et les informations stratégiques sur les marchés est d'autant plus forte que le dirigeant est faiblement extraverti.

Nous représentons ci-après, les effets modérateurs de la variable « ouverture à l'expérience » sur la relation distance sectorielle/informations stratégiques sur les marchés.

Graphique n°24 : Effets modérateurs de l'ouverture à l'expérience du dirigeant sur la relation distance sectorielle/informations stratégiques sur les marchés



La distance sectorielle est corrélée négativement à l'acquisition d'informations stratégiques sur les marchés. Cette relation est faible pour les dirigeants dont l'ouverture à l'expérience est faible. En revanche, cette relation est très amplifiée pour les dirigeants dont l'ouverture à l'expérience est forte. Autrement dit, la relation négative entre la distance sectorielle et les informations stratégiques sur les marchés est d'autant plus forte que le dirigeant a un niveau d'ouverture à l'expérience élevé.

L'hypothèse H1 concernant les liens faibles est corroborée : ce sont les liens forts qui favorisent l'accès aux informations stratégiques sur les marchés. Ceci confirme les travaux de Gulati (1998), Rowley, Behrens et Krackhardt (2000), Ingram et Roberts (2000), Levin et Cross (2004), Chauvet (2004) et Chollet (2006) sur l'importance de la confiance dans l'acquisition de ressources.

L'hypothèse H3 est invalidée. L'absence de trous structuraux (mesurée par la contrainte de Burt) n'a pas d'effet sur l'acquisition d'informations stratégiques sur les marchés. Autrement dit, un dirigeant dont le réseau est composé de trous structuraux ne bénéficie pas plus d'informations stratégiques sur les marchés qu'un dirigeant ayant un réseau dense du point de vue structural. Nous pouvons penser que les informations stratégiques sur les marchés sont véhiculées plutôt au travers des relations individuelles basées sur des liens forts, et que la structure du réseau n'a pas d'effet sur l'obtention de cette ressource.

L'hypothèse H5 relative aux distances des attributs des *alter* est partiellement corroborée. Des *alter* géographiquement éloignés favorisent l'acquisition d'informations stratégiques sur les marchés. En revanche, pour la distance sectorielle, nos résultats sont contraires à notre hypothèse. Le réseau personnel doit en effet être constitué d'individus du même secteur pour avoir des retombées en termes d'informations stratégiques. On peut interpréter ce résultat de la manière suivante : un *alter* d'un autre secteur ne détient pas d'informations stratégiques sur les marchés qui soient suffisamment stratégiques et pertinentes pour *ego*.

Enfin, l'hypothèse générale H7 sur l'existence d'un effet modérateur des traits de personnalité sur le lien réseau personnel/ressources relationnelles est partiellement corroborée. En effet, toutes les variables de personnalité n'ont pas d'effets sur toutes les variables de réseau. Cependant, nous remarquons que chaque variable de réseau qui est significative est au moins modérée par un trait de personnalité. En ceci, notre deuxième objectif de recherche, relatif à la démonstration du caractère modérateur de la personnalité sur la relation entre le réseau personnel du dirigeant de PME et ses retombées, est atteint pour la première ressource relationnelle étudiée. Les retombées du réseau personnel en termes d'informations stratégiques sur les marchés ne sont donc pas les mêmes selon la personnalité du dirigeant.

4.2.2. LES REGRESSIONS SUR LA VISIBILITE DE L'ENTREPRISE

Nous proposons d'étudier les résultats de nos régressions sur la visibilité de l'entreprise en trois points. Premièrement, en vérifiant que les conditions d'utilisation de la régression sont bien respectées, deuxièmement, en étudiant la qualité globale du modèle, troisièmement, en analysant les coefficients de chaque variable explicative et modératrice, puis, pour finir, en étudiant plus en profondeur les effets modérateurs de certaines variables.

4.2.2.1. La vérification des conditions d'utilisation de la régression pour la visibilité de l'entreprise

Plusieurs conditions doivent être satisfaites pour pouvoir valider statistiquement le résultat de la régression.

a) L'absence de multicolinéarité

Les *VIF* sont maitrisés et ne dépassent pas la valeur de 2,1, ainsi nous pouvons affirmer qu'il n'y a pas de multicolinéarité entre les variables explicatives (annexe 7).

b) L'analyse de la variance

Le tableau d'analyse de la variance, situé ci-après, nous indique que le test de Fisher est significatif (inférieur à 0,05) à partir du modèle 2. Ce sont donc bien, excepté pour le modèle 1 qui intègre les variables de contrôle individuelles, les variables indépendantes qui expliquent la variation de la variable dépendante.

Tableau n°56 : Analyse de la variance de la variab le « visibilité de l'entreprise »

Modèle		Somme carrés	Degrés de liberté	Moyenne carrés	F	Sig.
1	Régression	,147	3	0,049	0,059	0,981
	Résidus	429,781	516	0,833		
	Total	429,929	519			
2	Régression	16,807	10	1,681	2,071	0,025
	Résidus	413,122	509	0,812		
	Total	429,929	519			
3	Régression	29,309	15	1,954	2,458	0,002
	Résidus	400,620	504	0,795		
	Total	429,929	519			
4	Régression	105,114	21	5,005	7,674	0,000
	Résidus	324,815	498	0,652		
	Total	429,929	519			
5	Régression	118,325	33	3,586	5,592	0,000
	Résidus	311,603	486	0,641		
	Total	429,929	519			

Modèle 1 : Variables de contrôle individuelles

Modèle 2 : Variables de contrôle individuelles + variables de contrôle organisationnelles

Modèle 3 : Variables de contrôle individuelles + variables de contrôle organisationnelles + variables de réseau

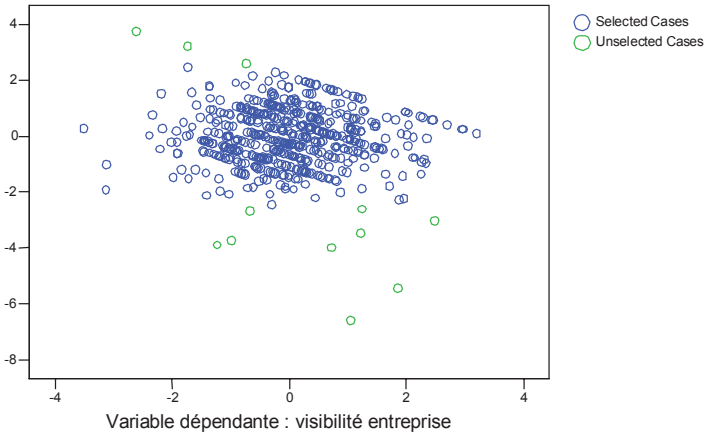
Modèle 4 : Variables de contrôle individuelles + variables de contrôle organisationnelles + variables de réseau + variables de personnalité

Modèle 5 : Variables de contrôle individuelles + variables de contrôle organisationnelles + variables de réseau + variables de personnalité + (variables de réseau*variables de personnalité)

c) L'homoscédasticité

La variance des termes d'erreur est constante. Les points sont répartis de part et d'autre du graphique.

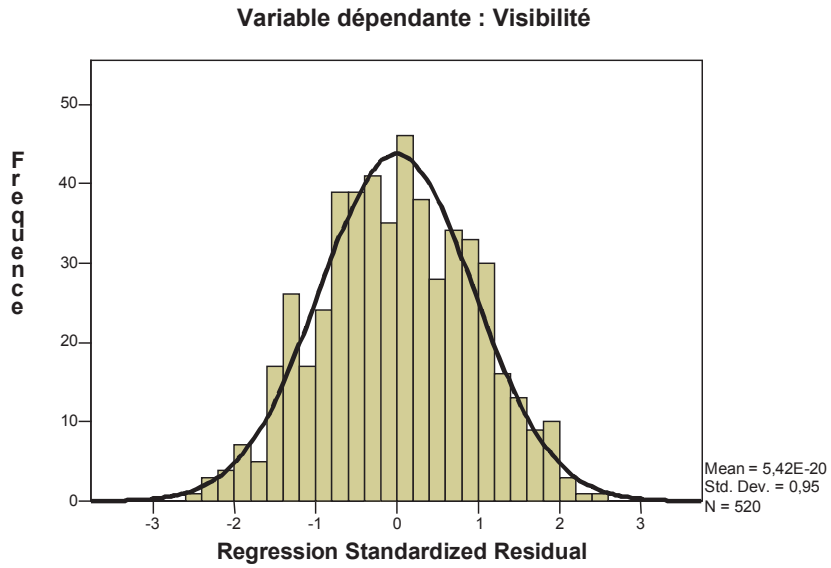
Graphique n°25 : Homoscédasticité de la variable « visibilité de l'entreprise »



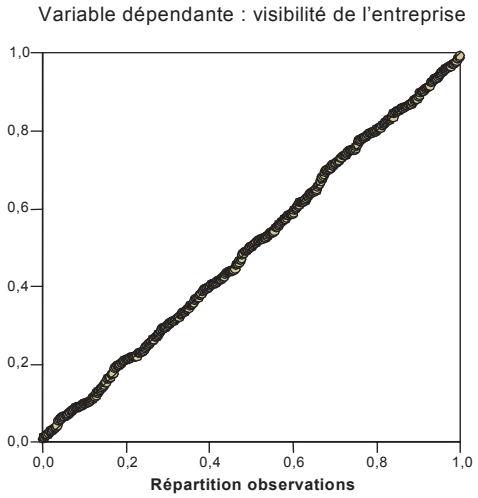
d) La normalité de la distribution des erreurs

Comme l'indiquent les graphiques ci-après, les erreurs de la variable dépendante « visibilité de l'entreprise » sont normalement distribuées.

Graphique n°26 : Normalité de distribution des err eurs
pour la variable « visibilité de l'entreprise »



Graphique n°27 : Répartition des observations en fonction de
la droite théorique de normalité pour la variable « visibilité de l'entreprise »



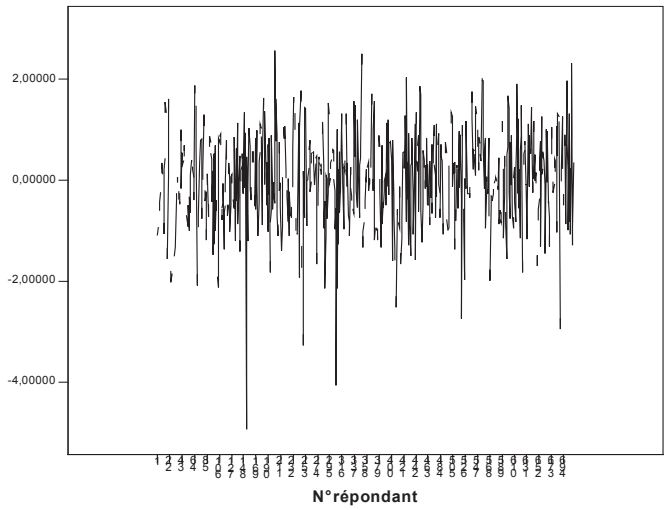
e) L'absence d'autocorrélation des erreurs

L'absence d'autocorrélation des erreurs se calcule via le test de Durbin Watson. Nous rappelons que ce test doit avoir une valeur proche de 2 pour satisfaire pleinement la condition d'absence d'autocorrélations des erreurs. Pour la variable « visibilité de l'entreprise », ce test s'élève à 2,088. Il n'y a donc pas d'autocorrélation des erreurs.

f) L'analyse des résidus

Etudions le graphique des résidus pour s'assurer que les résidus sont indépendants des variables explicatives. Si c'est le cas, les estimations de la régression pourront être validées.

Graphique n°28 : Analyse des résidus pour la variable « visibilité de l'entreprise »



Ce graphique des résidus correspond aux recommandations de Evrard et al. (2003). Il ne suit pas une structure particulière et est relativement proche de l'axe des abscisses. Les résidus sont donc indépendants des variables explicatives et le modèle est correct.

4.2.2.2. La qualité globale du modèle expliquant la visibilité de l'entreprise

Les régressions hiérarchiques réalisées sur la variable expliquée « visibilité de l'entreprise » nous donnent les résultats ci-après.

Tableau n°57 : Résultats des régressions hiérarchiques sur l'explication de la visibilité de l'entreprise

Modèle	R	R^2	R^2 ajusté	Estimation erreur standard	Changement R^2	Significativité F
1	0,019	0,000	-0,005	0,913	0,000	0,981
2	0,198	0,039	0,020	0,901	0,039	0,005
3	0,261	0,068	0,040	0,892	0,029	0,008
4	0,494	0,244	0,213	0,808	0,176	0,000
5	0,525	0,275	0,226	0,801	0,031	0,060

Modèle 1 : Variables de contrôle individuelles

Modèle 2 : Variables de contrôle individuelles + variables de contrôle organisationnelles

Modèle 3 : Variables de contrôle individuelles + variables de contrôle organisationnelles + variables de réseau

Modèle 4 : Variables de contrôle individuelles + variables de contrôle organisationnelles + variables de réseau + variables de personnalité

Modèle 5 : Variables de contrôle individuelles + variables de contrôle organisationnelles + variables de réseau + variables de personnalité + (variables de réseau*variables de personnalité)

Les variables de contrôle individuelles n'expliquent pas la visibilité de la PME (modèle 1). Les variables de contrôle organisationnelles expliquent significativement 2% de la variance (modèle 2). Autrement dit, la contribution de ces secondes variables à l'explication globale du modèle reste faible.

Pour le modèle 3, qui intègre les variables de réseau, la variance expliquée s'élève à 4%. Les variables de réseau n'expliquent donc que modestement la visibilité de l'entreprise.

Le modèle 4 permet d'expliquer plus de 21% de la variance. Les variables de personnalité sont donc fortement explicatives de la visibilité de la PME. Nous retrouvons ce que nous avions déjà remarqué pour l'autre variable dépendante, c'est-à-dire un biais méthodologique inhérent à l'évaluation de l'obtention de la ressource. En effet, nous pensons qu'en fonction de la personnalité du dirigeant de PME, l'évaluation de la ressource relationnelle est quelque peu biaisée. En d'autres termes, la visibilité est une ressource relationnelle perçue, dont la perception est affectée par la personnalité des répondants. A niveau égal de visibilité, certains dirigeants, en fonction de leur personnalité, vont sous-évaluer ou surévaluer leur perception de la visibilité de leur entreprise. Cette interprétation nous permet de nuancer le poids des traits de personnalité dans l'explication de la visibilité de la PME.

Le modèle 5 qui intègre la modération du lien réseau/ressources en introduisant les variables de personnalité en tant que modératrices expliquent 22,6% de la variance. Comme pour la première variable expliquée, on observe un effet à la fois modérateur et direct de la personnalité sur la visibilité de l'entreprise. Les variables de personnalité sont dites quasi modératrices (Caceres et Vanhamme, 2003). L'ajout des variables de traits de personnalité en tant que modératrices des liens réseau/ressources relationnelles est quasiment significatif (0,06). Ce modèle 5 est donc acceptable.

4.2.2.3. L'analyse des coefficients des variables expliquant la visibilité de l'entreprise

Certaines variables expliquent significativement la visibilité de l'entreprise. Analysons le poids de ces variables en fonction de la hiérarchie dans laquelle elles ont été introduites dans le modèle, à savoir : les variables de contrôle individuelles, puis les variables de contrôle organisationnelles et sectorielles, les variables de réseau, les variables de personnalité en tant que variables explicatives, et les variables de personnalité en tant que variables modératrices.

a) Les variables de contrôle individuelles

Les variables de contrôle individuelles ne sont pas significatives dans l'explication de la visibilité de la PME. Autrement dit, cette ressource relationnelle dépend d'autres caractéristiques que celles liées au genre de l'individu et à son niveau de diplôme. Ce résultat est intéressant puisque l'on aurait pu penser, par exemple, que les individus diplômés d'au moins bac+4 bénéficieraient davantage de visibilité pour leur PME, compte tenu d'une plus grande aptitude à promouvoir leur entreprise.

b) Les variables de contrôle organisationnelles et sectorielles

Exercer la fonction de directeur d'entreprise, autre que celle de directeur général, est corrélé positivement à la visibilité de l'entreprise. Nous rappellons que ces directeurs représentent moins de 20 % de l'échantillon des répondants. Ces individus sont des directeurs ressources humaines, systèmes d'informations, commerciaux, marketing, achats, recherche et développement, finance et production. Nous pensons que ce résultat est dû à la différence de perception de la visibilité de la PME entre les directeurs généraux et ceux qui ne le sont pas. Il est probable qu'un directeur général possède une vision globale qui lui permette d'être plus lucide sur la visibilité de sa PME comparativement aux autres directeurs qui auront tendance à la survaloriser.

Tout comme pour l'acquisition d'informations stratégiques, être une entreprise de plus de 50 salariés est corrélée positivement à la visibilité de l'entreprise. Plus l'entreprise a une taille conséquente et plus on parlera d'elle. Nous proposons trois manières d'interpréter ce résultat. Premièrement, les moyennes et grandes entreprises sont proprotionnellement moins nombreuses et bénéficient donc de plus de visibilité que les petites et très petites entreprises beaucoup plus nombreuses. Nous rappelons que, selon l'INSEE (2007), 90% des PME possèdent moins de 10 salariés. Il est donc plus aisé pour les grandes entreprises d'être visibles dans une « masse » d'entreprises moins nombreuses. Deuxièmement, il existe des différences de moyens financiers en termes de budget de communication selon la taille de l'entreprise. Une grande entreprise sera avantagée à cet égard par rapport à d'autres entreprises de taille plus modeste. Troisièmement, on peut imaginer que la collaboration avec des entreprises de grande taille est plus aisée dans le sens où celles-ci inspirent davantage confiance aux individus. En effet, ce sont des organisations qui peuvent paraître plus solides et avec qui il est moins risqué de collaborer, notamment du point de vue de la solvabilité de l'organisation. On se souvient donc mieux des quelques grandes entreprises de son secteur ou de sa région que des TPE pour les trois raisons sus-évoquées.

Etre une entreprise située en Haute-Savoie est corrélée négativement à la variable « visibilité de l'entreprise ». Ce résultat est particulièrement surprenant compte tenu du fait que les entreprises haut-savoyardes évoluent, pour certaines d'entre elles, dans le district de la vallée de l'Arve dans lequel sont censés exister des effets de réputation et de recommandation. Nous interprétons ce résultat de la manière suivante : les entreprises évoluant dans ce district sont en concurrence avec de nombreuses entreprises (près de 900 entreprises selon www.technicvallee.com) et ont donc du mal à se distinguer les unes des autres. De surcroît, ces entreprises sont pour la plupart des sous-traitants automobiles et ne bénéficient pas toutes d'avantages concurrentiels leur permettant de « sortir du lot ». Les sous-traitants de rang 3 et 4 ne sont considérés que comme des exécutants qui n'offrent pas de prestations de haute valeur ajoutée. Ainsi, comparativement à une PME n'étant pas située dans un district, les PME de Haute-Savoie bénéficent de moins de visibilité. En outre, la visibilité n'est pas au niveau de l'entreprise mais plutôt au niveau du district, notamment avec les pôles de compétitivité, dont le pôle Arve-Industrie fait partie. Les actions politiques régionales et nationales favorisent la communication autour de ces pôles de compétitivité ce qui, *in fine*, peut diminuer la visibilité d'une entreprise au profit d'une vision élargie à la visibilité du pôle de compétitivité.

Etre une entreprise appartenant au secteur chimie, caoutchouc, plastique est négativement corrélé à la visibilité de la PME. Nous ne possédons pas suffisamment d'informations pour pouvoir commenter ce résultat de manière tranchée. Nous constatons simplement, grâce aux variables muettes relatives aux principaux secteurs représentés, que les PME de ce secteur bénéficient de moins de visibilité que celles d'autres secteurs.

c) Les variables de réseau

Etre distant émotionnellement de ses *alter* est corrélé négativement à la visibilité de la PME. Notre hypothèse H2 est donc corroborée. Se sentir proche de ses *alter* permet de bénéficier de recommandations de leur part. Ainsi, plus *ego* possède des liens forts avec ses *alter*, plus sa PME bénéficie de visibilité.

La contrainte a un effet négatif sur la visibilité de la PME. Plus les *alter* du réseau sont connectés les uns aux autres, moins la PME est visible. Autrement dit, plus le réseau personnel du dirigeant de PME est constitué de trous structuraux, plus la visibilité de la PME est élevée. L'hypothèse H4 relative aux effets positifs des trous structuraux est donc corroborée.

En revanche, l'hypothèse H6 concernant les effets positifs des distances en termes d'attributs des *alter* n'est pas corroborée ni infirmée. Posséder des *alter* éloignés géographiquement ou appartenant à d'autres secteurs d'activité ou exerçant une autre fonction ou ayant un autre niveau hiérarchique qu'*ego* n'est pas significatif dans nos résultats.

d) Les variables de personnalité en tant que variables explicatives

Les variables de personnalité relatives au caractère agréable, à l'extraversion, à l'ouverture à l'expérience et au caractère consciencieux sont corrélées positivement à la visibilité de l'entreprise. Seules les variables d'instabilités émotionnelles ne sont pas significatives.

e) Les variables de personnalité en tant que variables modératrices

Les coefficients relatifs à l'explication de la visibilité de l'entreprise sont exposés ci-après selon une présentation suivant les modèles des régressions hiérarchiques. La significativité des t de student de lit se la manière suivante : *** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; *$0,05 < p < 0,10$.

Tableau n°58 : Les coefficients des variables explicatives et modératrices de la variable « visibilité de l'entreprise »

	Bêtas standardisés					t de Student				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Constant						-0,174	-0,535	-0,729	-0,921	-1,052
Etre une femme	-0,007	0,005	0,013	0,005	0,010	-0,157	0,108	0,282	0,124	0,241
Etudes Bac+4/5	0,020	0,011	0,003	-0,013	-0,025	0,353	0,187	0,044	-0,236	-0,456
Etudes Bac +2/3	0,022	0,011	0,010	0,038	0,008	0,374	0,192	0,167	0,712	0,156
Haute-Savoie		-0,089	-0,098	-0,123	-0,108		-1,962*	-2,172**	-2,972***	-2,619***
Secteur métallurgie		-0,018	-0,025	-0,026	-0,028		-0,389	-0,549	-0,637	-0,665
Secteur mécanique		-0,018	-0,010	-0,029	-0,027		-0,401	-0,216	-0,705	-0,664
Secteur électrique et électronique		-0,001	0,004	0,004	0,013		-0,019	0,097	0,109	0,307
Secteur chimie plasturgie		-0,112	-0,110	-0,101	-0,094		-2,483**	-2,463**	-2,495**	-2,303**
Fonction non-DG		0,133	0,146	0,114	0,103		2,988***	3,294***	2,823***	2,518**
Etre une PME de + de 50 salariés		0,046	0,055	0,084	0,097		0,982	1,178	1,943*	2,239**
Distance géographique			-0,042	-0,047	-0,054			-0,924	-1,147	-1,310
Distance sectorielle			-0,042	-0,021	-0,017			-0,838	-0,466	-0,365
Distance fonctionnelle			0,053	0,053	0,052			1,061	1,155	1,125
Contrainte			-0,137	-0,110	-0,123			-2,821***	-2,487**	-2,691***
Distance émotionnelle			-0,163	-0,110	-0,111			-3,426***	-2,515**	-2,484**
Personnalité agréable				0,136	0,140				3,123***	3,134***
Personnalité consciencieuse				0,079	0,070				1,941*	1,711*
Personnalité extravertie				0,138	0,120				3,323***	2,846***
Personnalité neuro (stressée)				0,004	-0,002				0,091	-0,043
Personnalité neuro (impulsive)				0,033	0,033				0,807	0,800
Personnalité ouverte aux expériences				0,294	0,299				7,010***	6,963***
Disémo*agréable					0,047					1,000
Disémo*consciencieuse					0,128					2,960***
Disémo*extravertie					-0,011					-0,228
Disémo*neuroS					-0,029					-0,643
Disémo*neuroI					-0,046					-1,047
Disémo*ouverte					-0,077					-1,649
Contrainte*agréable					0,072					1,527
Contrainte*consciencieuse					0,054					1,206
Contrainte *extravertie					0,035					0,754
Contrainte *neuroS					0,088					1,927*
Contrainte *neuroI					-0,015					-0,325
Contrainte *ouverte					-0,075					-1,671*

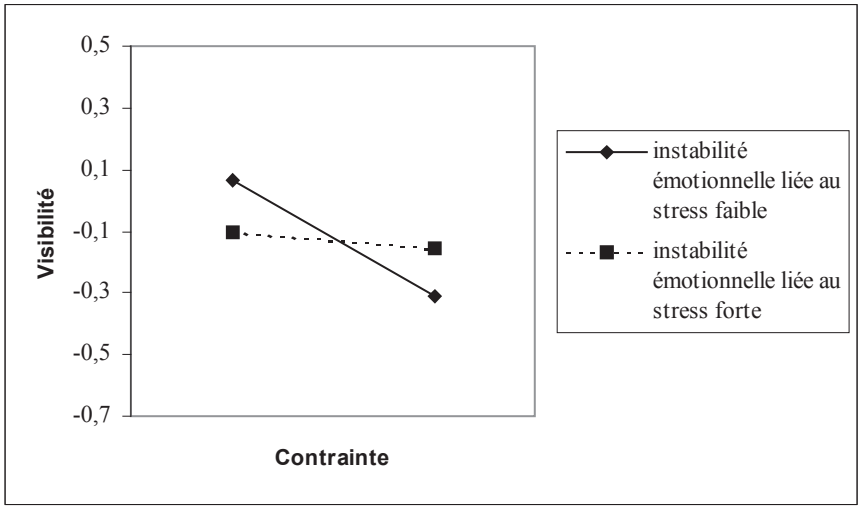
Nous remarquons que trois variables modératrices sont significatives. Il s'agit de celles dont le produit des variables est significatif. Nous les détaillons ci-après.

4.2.2.4. L'analyse approfondie des effets modérateurs

Il existe plusieurs effets modérateurs entre le réseau personnel du dirigeant et la visibilté de la PME. L'interprétation profonde de chaque résultat demanderait des recherches complémentaires avec un objectif plus compréhensif du rôle de la personnalité.

Nous représentons ci-après, les effets modérateurs de la variable « instabilité émotionnelle liée au *stress* » sur la relation entre la contrainte et la visibilité de la PME.

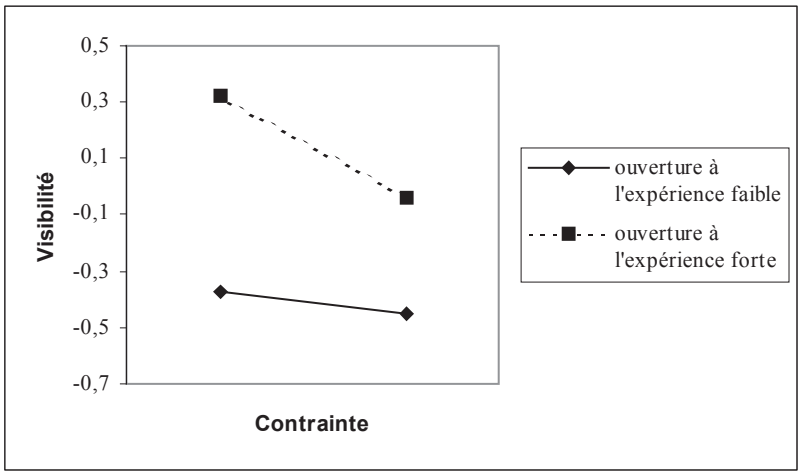
Graphique n°29 : Effets modérateurs de l'instabili té émotionnelle liée au *stress* du dirigeant sur la relation contrainte/visibilité de la PME



La contrainte a un effet négatif sur la visibilité de la PME. Cet effet est plus amplifié pour les dirigeants dont le niveau de *stress* est faible que pour ceux dont le niveau de *stress* est fort. Lorsque que le niveau de contrainte est faible, les dirigeants faiblement stressés ont plus de visibilité pour leur entreprise alors que dans le cas d'une contrainte forte, ce sont les dirigeants fortement stressés qui ont le plus de visibilité pour leur PME. L'effet de la contrainte sur la visibilité de la PME est donc bel et bien modéré par un trait de personnalité : l'instabilité émotionnelle liée au *stress*.

Nous représentons ci-après, les effets modérateurs de la variable « ouverture à l'expérience » du dirigeant sur la relation contrainte/visibilité de la PME.

Graphique n°30 : Effets modérateurs de l'ouverture à l'expérience du dirigeant sur la relation contrainte/visibilité de la PME



Les dirigeants fortement ouverts à l'expérience bénéficient de plus de visibilité pour leur PME que ceux qui le sont moins. Dans les deux cas, la contrainte est corrélée négativement à la visibilité de la PME, mais l'effet semble plus amplifié pour les dirigeants plutôt ouverts aux expériences.

Nous représentons ci-après, les effets modérateurs de la variable « caractère consciencieux » du dirigeant sur la relation distance émotionnelle/visibilité de la PME.

Graphique n°31 : Effets modérateurs du caractère consciencieux du dirigeant sur la relation distance émotionnelle/visibilité de la PME



Pour les dirigeants dont le niveau de caractère consciencieux est élevé, le lien entre la distance émotionnelle et la visibilité de la PME est très légèrement positif. Alors que pour les dirigeants dont le niveau de caractère consciencieux est faible, ce lien est négatif. Autrement dit la relation entre la distance émotionnelle et la visibilité change de signe en fonction du caractère consciencieux du dirigeant.

L'hypothèse H2 concernant les liens faibles est corroborée : ce sont les liens forts qui favorisent l'accès aux ressources relationnelles. Ceci confirme les travaux de Rowley, Behrens et Krackhardt (2000), Ingram et Roberts (2000) et Levin et Cross (2004) sur l'importance de la confiance dans l'acquisition de ressources.

L'hypothèse H4 sur les effets des trous structuraux est corroborée (Burt, 1992). Un réseau personnel qui comporte des trous structuraux permet au dirigeant de bénéficier de plus de visibilité pour sa PME.

L'hypothèse H6 relative aux effets des distances en termes d'attributs des *alter* n'est pas corroborée.

Enfin, l'hypothèse générale H7 sur l'existence d'un effet modérateur des traits de personnalité sur le lien réseau personnel/ressources relationnelles est partiellement corroborée. Comme c'était le cas pour l'analyse de la première ressource relationnelle, nous montrons que chaque variable de réseau significative est modérée par au moins un trait de personnalité. Par conséquent, la relation causale entre le réseau et les ressources se doit d'être nuancée en tenant compte d'autres facteurs tels que la personnalité de l'acteur.

Nous proposons de réaliser un récapitulatif détaillé des résultats relatifs aux hypothèses de notre recherche (cf. tableau n° 59)

Tableau n°59 : Synthèse des résultats

Hypothèses	Résultats	Commentaires
H1 : Plus les liens du dirigeant sont faibles, moins l'acquisition d'informations stratégiques concernant les marchés est élevée.	Hypothèse corroborée.	Les liens forts prévalent dans l'acquisition d'informations stratégiques sur les marchés, en raison notamment de la confiance interindividuelle nécessaire à l'obtention de cette ressource.
H2 : Plus les liens du dirigeant sont faibles, moins la visibilité de l'entreprise est élevée.	Hypothèse corroborée.	Les liens forts entre individus vont favoriser la visibilité de l'entreprise d'*ego* grâce à ses *alter* d'une part, et au-delà du réseau personnel, d'autre part.
H3 : Plus la présence de trous structuraux dans le réseau personnel du dirigeant est élevée, plus l'acquisition d'informations stratégiques sur les marchés est élevée.	Hypothèse non corroborée.	Pour un dirigeant de PME, avoir un réseau personnel riche en trous structuraux n'a pas d'effets en termes d'acquisition d'informations stratégiques. La dimension structurale du réseau n'est donc pas une variable clef dans l'obtention de cette ressource relationnelle.
H4 : Plus la présence de trous structuraux dans le réseau personnel du dirigeant est élevée, plus la visibilité de l'entreprise est élevée.	Hypothèse corroborée.	Lorsque le dirigeant de PME a un réseau riche en trous structuraux, son entreprise bénéficie de visibilité au sein des *alter* de son réseau personnel, mais aussi auprès d'autres individus. Avoir des *alter* déconnectés les uns des autres permet à l'entreprise de bénéficier d'effets de recommandations vers des individus appartenant à des groupes sociaux différents, ce qui, *in fine*, augmente la visibilité de la PME.
H5 : Plus les distances hiérarchique, géographique, fonctionnelle et sectorielle des *alter* du réseau personnel du dirigeant sont élevées, plus l'acquisition d'informations stratégiques concernant les marchés est élevée.	Hypothèse corroborée partiellement pour la distance géographique. Résultat contraire pour la distance sectorielle. Pas d'effets significatifs pour la distance hiérarchique et la distance fonctionnelle.	Avoir des *alter* éloignés géographiquement et proches en termes de secteur d'activité est bénéfique pour *ego* en termes d'accès aux informations stratégiques sur les marchés.
H6 : Plus les distances hiérarchique, géographique, fonctionnelle et sectorielle des *alter* du réseau personnel du dirigeant sont élevées, plus la visibilité de l'entreprise est élevée.	Hypothèse infirmée.	Les attributs des *alter* n'ont pas d'effet sur la visibilité de la PME. Autrement dit, les caractéristiques des individus composant le réseau d'*ego* ne sont pas importantes en vue d'obtenir cette ressource.
H7 : Les variables « ouverture à l'expérience », « caractère consciencieux », « extraversion », « caractère agréable » et « instabilité émotionnelle » jouent un rôle modérateur sur les relations posées dans les hypothèses H1, H2, H3, H4, H5, H6.	Hypothèse corroborée. Toutes les relations réseau/ressources sont au moins modérées par un trait de personnalité.	Les traits de personnalité jouent effectivement un rôle de variable modératrice sur le lien réseau/ressources. Selon la personnalité du dirigeant de PME, les configurations de réseau n'auront pas nécessairement les mêmes effets et/ou la même ampleur.

Nos résultats corroborent la thèse que nous avons défendue tout le long de ce travail : montrer l'existence d'un effet modérateur de la personnalité sur le lien réseau/ressources. Pour conclure et nuancer notre travail, nous discutons nos résultats.

Synthèse chapitre 4

520 dirigeants de PME de moins de 250 salariés constituent l'échantillon sur lequel nous avons conduit nos tests empiriques. Ils sont tous dirigeants et principalement directeurs généraux (80%). Ils ont en moyenne une ancienneté de 12 ans dans leur entreprise et sont plutôt diplômés (Bac + 4/5 pour la moitié d'entre eux). Les PME sont toutes situées en France et environ 26% d'entre elles sont localisées en Haute-Savoie. Les entreprises appartiennent plutôt aux secteurs industriels suivants : métallurgie, automobile, mécanique et électronique.

Le réseau personnel du dirigeant a un effet important sur l'acquisition d'informations stratégiques sur les marchés mais moindre sur la visibilité de la PME. Pour ces deux variables à expliquer, les traits de personnalité ont un rôle modérateur significatif sur le lien entre le réseau personnel et les ressources relationnelles. La variance expliquée est de 23,3% pour l'acquisition d'informations stratégiques sur les marchés et de 22,6% pour la visibilité de l'entreprise.

Pour l'acquisition d'informations stratégiques sur les marchés, les variables explicatives sont les liens faibles, la distance géographique et la distance sectorielle. La théorie de la force des liens faibles est ici contredite puisque l'acquisition d'informations stratégiques est corrélée aux liens forts. Etre du même secteur d'activité que ses *alter* et en être éloigné géographiquement favorise l'acquisition d'informations stratégiques sur les marchés. Les relations entre les variables explicatives de réseau et la variable expliquée sont modérées par cinq traits de personnalité : l'extraversion, l'ouverture à l'expérience, le caractère consciencieux de l'individu et les instabilités liées au *stress* et à l'impulsivité.

La visibilité de l'entreprise est expliquée par les liens faibles et la contrainte du réseau. Une fois encore, la théorie de la force des liens faibles est contredite puisque la visibilité de l'entreprise est corrélée négativement à la détention de liens faibles au sein du réseau personnel. En revanche, nous confirmons les travaux de Burt (1992) sur l'importance des trous structuraux dans la composition du réseau personnel d'*ego*. Enfin, dans ce deuxième cas, trois traits de personnalité modèrent les relations entre les variables explicatives de réseau et la variable expliquée : le caractère consciencieux de l'individu, l'ouverture à l'expérience et l'instabilité émotionnelle liée au *stress*.

Discussion et conclusion

En choisissant de nous intéresser aux PME, nous nous sommes focalisé sur l'acteur central de cette organisation : le dirigeant (Aldrich et Zimmer, 1986 ; Julien et Marchesnay, 1996 ; Julien, 2000). Ce dernier est inséré dans un enchevêtrement de relations sociales qui vont former son réseau personnel. Dans la lignée d'autres travaux, nous avons considéré la relation causale entre ce réseau personnel et l'accès aux ressources qu'il procure. Il apparaît que ce dernier est utile à la PME à deux égards : pour l'obtention d'informations stratégiques sur les marchés et pour la visibilité de l'entreprise.

Cependant, dans la plupart des travaux jusqu'alors entrepris, le lien entre réseau personnel et accès aux ressources est conçu comme une relation causale « universelle » faisant fi des effets de contingence relevant du contexte institutionnel, des acteurs en présence, etc. (Huault, 2004). Afin de combler cette lacune, nous avons voulu, pour notre part, montrer que les effets du réseau personnel ne pouvaient être considérés indépendamment des spécificités de l'acteur qui le détient. Plus précisément, ces spécificités ont été analysées sous l'angle des traits de personnalité de l'individu. Cette démarche nous a conduit à considérer la personnalité comme modérateur de la relation entre réseau personnel et ressources relationnelles, remettant ainsi l'acteur au centre du débat sur les réseaux sociaux.

Notre travail, réalisé dans une logique cumulative des connaissances, présente plusieurs résultats intéressants à bien des égards. Que ce soit sur les aspects relatifs aux effets du réseau personnel du dirigeant de PME ou sur les aspects relatifs aux effets de la personnalité sur le lien réseau/ressources, notre recherche contribue à l'avancement des travaux sur l'analyse des réseaux sociaux.

Dans un premier temps, nous souhaitons discuter les différents résultats de notre recherche. En effet, comme toute contribution scientifique, nos résultats présentent plusieurs points qu'il est nécessaire de débattre. Dans un second temps, nous présentons les apports, limites et perspectives de recherche de notre travail. En effet, les différents points soulevés dans cette contribution ouvrent de nouvelles pistes à explorer.

DISCUSSION DES RESULTATS

Nous commencerons par rappeler les caractéristiques de notre échantillon afin de discuter le caractère plus ou moins généralisable de nos résultats. Puis, nous reviendrons sur les particularités des résultats portant sur les variables de contrôle individuelles et organisationnelles. Enfin, nous discuterons les résultats afférant aux variables de personnalité et de réseau qui interviennent dans nos hypothèses.

Eléments sur le caractère généralisable et la portée statistique de nos résultats

Quelle est la portée de nos résultats ? Sont-ils généralisables et, si oui, dans quelles mesures ? Pour répondre à ces questions, il faut considérer l'ensemble des répondants de notre enquête. Notre échantillon est composé de 520 dirigeants de PME (moins de 250 salariés). Comme nous l'avons déjà dit dans le chapitre 4, l'échantillon a été constitué au gré des opportunités d'accès au terrain. Par conséquent, il s'agit d'un échantillon de convenance, non-généralisable sur l'ensemble des dimensions étudiées. En particulier, les entreprises de secteurs tels que l'industrie des équipements électriques et électroniques, de la métallurgie et de la transformation des métaux, ou de la chimie, du caoutchouc et du plastique sont surreprésentés dans l'échantillon. De même, il faut garder à l'esprit que l'échantillon est constitué d'une part importante d'entreprises localisées en Haute-Savoie. Malgré cela, certains critères de notre échantillon sont représentatifs de la population des dirigeants de PME en France, comme le sexe de l'individu, ou sont proches d'une certaine représentativité, comme la taille de l'entreprise (cf. partie 4.1).

Au-delà des considérations relatives à la représentativité de l'échantillon, il nous paraît utile d'insister sur sa taille relativement importante. Le nombre de répondants nous permet d'introduire dans les régressions successives une certaine quantité de variables de contrôle. Celles-ci permettent de garantir, dans une certaine mesure, que la vérification des hypothèses est bien le fruit des phénomènes étudiés et non pas le simple corrélat d'autres variables. En permettant ainsi d'isoler l'effet statistique des variables de réseau et de personnalité, la grande quantité de données nous paraît conférer une certaine solidité à nos résultats.

Eléments relatifs aux variables de contrôle individuelles et organisationnelles

Lorsque l'on considère les recherches empiriques développées sur le genre, nous remarquons que les différences entre les dirigeants hommes et les dirigeants femmes jouent en défaveur de ces dernières. Que ce soit sur la performance financière (Loscocco, Robinson, Hall et Allen, 1991), le taux de survie des entreprises (Boden et Nucci, 2000), l'obtention de soutiens financiers auprès des établissements de crédits (Becker-Blease and Sohl, 2007), les femmes semblent plutôt désavantagées par rapport aux hommes. Dans notre recherche, être une femme est corrélé négativement à l'acquisition d'informations stratégiques sur les marchés. Nos résultats corroborent donc les travaux précédents portant sur l'analyse du genre et suggèrent qu'une partie des différences hommes/femmes, dans la performance des PME, pourrait provenir d'une différence d'accès aux informations stratégiques.

De telles différences entre hommes et femmes dans nos résultats pourraient éventuellement révéler une sous-spécification du modèle. Plus précisément, il est possible que l'introduction dans les régressions d'une variable mesurant la composition du réseau en termes de genre aurait neutralisé l'effet du genre. Le milieu des dirigeants de PME est en effet composé, à une écrasante majorité, d'hommes. Ceci laisserait présager que les réseaux de dirigeants, quel que soit le sexe de l'individu, sont plutôt composés d'hommes. En résulte pour les dirigeants femmes, la nécessité de développer des relations hétérophiles, c'est-à-dire avec des individus différents. En revanche, pour les dirigeants hommes, les relations interindividuelles se réalisent entre personnes du même sexe, c'est-à-dire dans le cadre de relations homophiles. Or, il a été montré, certes dans des contextes organisationnels différents du nôtre, que cette homophilie facilite l'échange de ressources entre individus alors que l'hétérophilie constitue plutôt un handicap (Ibarra, 1992). Ainsi, le principe d'homophilie permettrait d'expliquer les différences de performance entre dirigeants de sexe différent. Cependant, pour pouvoir attester de cette intuition, il serait nécessaire d'intégrer une nouvelle variable d'attributs des *alter* portant sur leur genre.

Un autre résultat marquant sur les autres variables de contrôle individuelles réside dans l'impact positif du niveau de diplôme sur l'accès aux informations stratégiques. On peut penser qu'un dirigeant ayant un niveau élevé de diplôme est mieux à même d'obtenir de l'information stratégique sur les marchés, en raison d'une meilleure capacité à analyser l'environnement.

D'autres variables, organisationnelles et environnementales, expliquent également en partie l'obtention des deux ressources relationnelles.

Nous notons, à l'intérieur de notre échantillon de dirigeants, des différences d'obtention des ressources relationnelles selon la taille de l'entreprise et selon le secteur industriel. Plus l'entreprise est grande, plus elle a accès aux deux ressources relationnelles étudiées. Ce résultat suggère que l'utilisation du réseau du dirigeant est d'autant plus critique pour les « petites PME », par opposition aux PME plus grandes, qui disposent de ressources suffisantes pour analyser l'environnement par d'autres biais que le réseau du dirigeant et qui ont évidemment, de par leur taille, une visibilité acquise.

Concernant le secteur d'activité, nous remarquons qu'en fonction de la ressource escomptée, il existe des différences entre les dirigeants. Appartenir aux secteurs de la métallurgie et de l'électrique et électronique est corrélé négativement à la variable « acquisition d'informations stratégiques sur les marchés » alors qu'appartenir au secteur de la chimie et du plastique est corrélée négativement à la variable « visibilité de l'entreprise ». Ces résultats nous paraissent concordants avec l'approche du management stratégique pour lequel il existe des particularités propres au secteur : selon l'environnement concurrentiel dans laquelle se trouve la PME, l'accès aux ressources est plus ou moins aisé.

Eléments relatifs aux variables de réseau

Dans notre travail, le réseau des dirigeants de PME a été décrit à l'aide de trois dimensions : la force des liens, la structure du réseau et les attributs des *alter*. Les variables qui correspondent à ces trois dimensions n'expliquent pas toujours l'acquisition d'informations stratégiques sur les marchés ni la visibilité de la PME.

Les liens faibles sont corrélés négativement à la visibilité de la PME et à l'obtention d'informations stratégiques sur les marchés. Nous contredisons donc les recherches sur la force des liens faibles (Granovetter, 1973 ; Hansen, 1999) et renforçons le courant des recherches qui défendent l'idée de la force des liens forts (Uzzi, 1997 ; Gulati, 1998 ; Rowley, Behrens et Krackhardt, 2000 ; Ingram et Roberts, 2000 ; Borgatti et Cross, 2003 ; Uzzi et Lancaster, 2003 ; Levin et Cross, 2004 ; Chauvet, 2004 ; Chollet, 2005, Nebus, 2006).

Ce résultat n'implique pas forcément qu'un *alter* avec qui *ego* a un lien faible ne détiendra pas de ressources relationnelles. Il paraît plutôt légitime de penser qu'*alter* transfèrera moins

probablement les ressources qu'il détient si le lien est faible. En effet, compte tenu du caractère stratégique des ressources que nous étudions, nous pensons qu'elles ne peuvent s'obtenir que grâce à une forte confiance interindividuelle. Or, cette confiance caractérise plus facilement le lien fort que le lien faible.

Pour les attributs des *alter*, nous avions identifié dans la théorie quatre caractéristiques nous permettant de spécifier le réseau personnel du dirigeant : les distances hiérarchique, fonctionnelle, géographique et sectorielle. Les deux premières distances sont non-significatives, quelle que soit la ressource étudiée en variable dépendante. Autrement dit, le fait, pour le dirigeant, d'avoir des contacts avec des individus de niveaux hiérarchiques et travaillant dans des fonctions très différents n'est pas un élément particulièrement favorable pour l'accès aux informations stratégiques et pour la visibilité de l'entreprise.

En revanche, les distances sectorielle et géographique sont significatives pour l'acquisition d'informations stratégiques sur les marchés. Conformément à notre hypothèse H5, le fait pour *ego* d'être distant géographiquement de ses *alter* favorise l'acquisition d'informations stratégiques sur les marchés. Plus les *alter* sont éloignés d'*ego*, moins l'information est redondante. Ce résultat va dans le sens d'auteurs tels que McEvily et Zaheer (1999) et Cross et Cummings (2004) qui ont souligné et montré empiriquement l'importance de la dimension géographique du réseau personnel. Il invite de ce fait à intégrer plus souvent ce type de variables, alors qu'en général l'accent est mis sur la mesure de la structure du réseau, de la force des liens ou des distances plutôt organisationnelle ou technique que géographique.

Au contraire, la distance sectorielle, caractérisée par le fait pour un *alter* d'appartenir à un secteur d'activité différent de celui d'*ego*, est corrélée négativement à l'acquisition d'informations stratégiques sur les marchés. Mieux vaut, pour *ego*, posséder un réseau composé d'*alter* proches de lui en termes de secteur d'activité. Il y a deux interprétations possibles. La première renvoie au principe d'homophilie selon lequel les individus échangent plus facilement des ressources s'ils se ressemblent. Dans cette hypothèse, un dirigeant du secteur de la mécanique, par exemple, pourrait potentiellement bénéficier de ressources d'individus travaillant dans un secteur très différent, mais le transfert desdites ressources serait rendue difficile par l'absence de cadres d'analyse, de référence, de langages communs.

La seconde explication renverrait plus simplement à l'idée que les informations stratégiques pertinentes pour le dirigeant existeraient avant tout au sein de son secteur d'activité. C'est là

en effet que se situent l'essentiel des opportunités de marchés, les informations importantes sur la concurrence, etc. *A contrario*, les personnes étrangères au secteur d'activité connaissent moins bien les marchés relatifs à celui-ci et sont donc moins en mesure de donner des informations utiles pour la PME.

Ce résultat est intéressant car il introduit l'idée qu'une trop forte hétérogénéité du réseau conduit le dirigeant à disposer de liens qui finissent par ne plus être pertinents par rapport à ses besoins. Il convient donc de relativiser les travaux mettant en avant les avantages liés à à la détention d'un réseau plutôt diversifié (Rodan et Galunic, 2004).

Concernant la structure du réseau, mesurée par la contrainte de Burt, nous n'avons pas d'effet de celle-ci sur la première variable dépendante : « l'acquisition d'informations stratégiques sur les marchés ». En revanche, nous remarquons un effet significatif de la contrainte sur la seconde variable dépendante : « la visibilité de la PME ». La théorie des trous structuraux est validée partiellement sur notre terrain de recherche. Posséder un réseau riche en trous structuraux est bénéfique pour la visibilité de l'entreprise mais pas pour l'acquisition d'informations stratégiques sur les marchés. Autrement dit, posséder des contacts qui ne se connaissent pas entre eux favorise le fait que l'entreprise d'*ego* soit recommandée (Burt, 1992 ; 2005).

Un réseau composé de trous structuraux a donc un effet sur les informations qui circulent au sujet de l'entreprise d'*ego*, mais pas, du moins au regard de notre échantillon, sur la capacité de ce dernier à obtenir des informations stratégiques sur les marchés. Dans ses travaux, Burt (1992) montre un impact des trous structuraux sur divers critères de performance tels que la rémunération, la progression de carrière, etc. Il suggère deux interprétations à ses résultats : les trous structuraux permettent d'accéder à plus d'informations ; les trous structuraux garantissent à *ego* que les informations le concernant sont largement diffusées dans la structure sociale. Nos résultats montrent empiriquement que c'est principalement la deuxième interprétation qui semble correcte. Un tel résultat, similaire à celui qu'obtient Chollet (2006) sur un échantillon d'ingénieurs R&D, suggère que la visibilité serait la principale variable médiatrice manquante entre les trous structuraux et la performance individuelle.

Eléments relatifs aux variables de personnalité comme variables explicatives

Avant d'aborder le rôle modérateur des traits de personnalité, il faut rappeler que certains d'entre eux ont un effet significatif direct sur l'accès aux informations stratégiques et sur le

niveau de visibilité de la PME. Plus particulièrement, nous pouvons souligner le poids très fort de la variable « ouverture à l'expérience » dans l'explication de l'accès aux deux ressources relationnelles. Nous rappelons que les individus présentant un haut niveau d'ouverture à l'expérience sont davantage tournés vers l'extérieur, curieux, créatifs, à la recherche de nouvelles expériences et d'idées nouvelles. Ce résultat semble pouvoir s'expliquer de deux manières. D'abord, il semble légitime de penser que ces personnes ont des comportements plus proactifs de recherche d'informations. Ensuite, leur réceptivité et leur capacité d'analyse leur permettent probablement d'identifier dans l'environnement les informations les plus utiles.

Si l'on considère uniquement la variable « visibilité de l'entreprise », nous remarquons que, outre l'ouverture à l'expérience, deux traits de personnalité ont un impact important : le caractère agréable et l'extraversion. Ces traits sont précisément ceux qui, au sein des dimensions du *big five*, considèrent la personnalité sous l'angle du rapport de l'individu avec autrui. Ces variables semblent être associées à un comportement particulier du dirigeant consistant à être orienté vers autrui, ce qui se traduirait logiquement par un plus haut niveau de visibilité de leur entreprise.

Eléments relatifs aux variables de personnalité comme variables modératrices

Au-delà de cet effet direct des traits de personnalité sur l'accès aux informations sur les marchés et la visibilité, notre travail s'est surtout concentré sur la mise en évidence de leur rôle de modérateur de la relation causale entre dimensions du réseau personnel et accès à ces ressources. La prégnance de l'approche structurale, selon laquelle la structure contraint les actions individuelles, dans les recherches sur les réseaux sociaux ne laisse que peu de place à une contextualisation de l'action. Or, lorsque l'on s'intéresse à des objets de recherches tels que des dirigeants de PME, il semble, au regard de la littérature sur l'entrepreneuriat, qu'il faille tenir compte du rôle de ceux-ci dans le fonctionnement de leur organisation. En l'occurrence, s'intéresser à la personnalité en tant que traits profonds de l'individu, permet de voir comment les caractéristiques individuelles d'un dirigeant de PME peuvent jouer un rôle de contingence sur les effets du réseau personnel. Ainsi, nous avons mis en évidence un ou plusieurs effets modérateurs sur chacune des relations entre les variables de réseau significatives et les ressources relationnelles, et avons montré des effets d'amplification ou de diminution de la relation réseau/ressources en fonction des traits de personnalité chez le dirigeant de PME. Autrement dit, notre travail permet de confirmer que deux dirigeants de PME possédant des réseaux identiques ne bénéficieront pas du même accès aux ressources s'ils présentent des traits de personnalité différents.

Sur cet effet modérateur de la personnalité, la discussion doit selon nous se concentrer sur deux axes :

- l'explication du constat général selon lequel les traits de personnalité jouent un rôle modérateur sur le lien causal entre réseau et ressources ;
- l'explication des résultats particuliers liant tel trait de personnalité à tel effet de réseau.

Le premier axe porte sur la proposition générale qui constitue la thèse que nous défendons, selon laquelle les traits de personnalité viennent « perturber » la relation causale traditionnellement envisagée entre réseau et accès aux ressources. Si, comme nous l'avons dit, la validation empirique de ce constat est un apport réel, il soulève des questions nouvelles. En effet, cet effet modérateur de la personnalité peut logiquement s'interpréter de deux grandes manières. La première consiste à penser que l'effet de contingence que jouent les traits de personnalité sur le lien entre réseau personnel et accès aux ressources provient du fait que lesdits traits sont associés chez le dirigeant à des comportements plus ou moins actifs, et plus ou moins efficaces, de mobilisation du réseau. A titre d'exemple, on peut penser que deux dirigeants disposant de réseaux strictement identiques ne bénéficieront pas des mêmes retombées s'ils présentent des niveaux d'extraversion très différents, l'extraversion étant probablement associée à une utilisation plus intense et plus aisée du réseau personnel et, par conséquent, des retombées plus importantes. De même, si l'on prend l'exemple de deux dirigeants bénéficiant de réseaux similaires mais avec des niveaux d'ouverture à l'expérience différents : ils disposeront « potentiellement » des mêmes informations, présentes dans leur réseau, mais elles seront plus facilement perçues, captées par le dirigeant à fort niveau d'ouverture à l'expérience, ce trait étant typiquement associé à une meilleure réceptivité et un plus grand discernement face à des informations nouvelles.

La seconde explication de notre constat général serait que les traits de personnalité de l'individu sont perçus et font l'objet d'interprétations par les *alter* dans le réseau. En fonction de ces interprétations, *alter* serait plus ou moins enclin à transférer à *ego* les ressources qu'il détient. Dans cette hypothèse, deux dirigeants disposant de réseaux identiques ne bénéficieront pas des mêmes retombées si leurs niveaux d'extraversion, d'ouverture à l'expérience, d'instabilité émotionnelle liée au stress et à l'impulsivité, de caractère consciencieux (c'est-à-dire les variables significativement modératrices dans nos résultats) sont différents, car les *alter* dans le réseau réagiront diversement au contact de chacun de ces deux dirigeants.

Même si faire la part entre l'une et l'autre de ces deux interprétations dépasse les objectifs de notre travail, il semble important de les mentionner. Des recherches ultérieures seraient nécessaires pour savoir si l'effet de la personnalité tient au comportement d'*ego* ou à sa perception par les *alter* (ou les deux à la fois).

Le deuxième axe de discussion, au-delà du constat général de l'effet modérateur, porte sur l'interprétation des résultats particuliers, variable par variable. A titre d'exemple, nous avons montré que l'effet négatif de la contrainte (c'est-à-dire l'effet positif d'avoir des *alter* déconnectés entre eux) est très élevé pour un individu présentant un niveau élevé d'ouverture à l'expérience. A contrario, cet effet souligné par Burt (1992) est pratiquement inexistant dans le cas de dirigeants ayant une très faible ouverture à l'expérience. De même, nous avons mis en évidence que l'effet de la distance émotionnelle dépendait du caractère consciencieux ou encore de l'instabilité liée au *stress*. Comment interpéter de tels résultats, en l'absence de littérature antérieure sur les interactions entre personnalité et réseau ? Si notre travail a permis de valider une hypothèse générale selon laquelle les traits de personnalité modéraient le lien entre les dimensions du réseau et l'accès aux ressources, des travaux sont encore nécessaires pour pouvoir poser des hypothèses précises sur le rôle particulier de chaque trait sur l'effet de chaque dimension du réseau.

CONCLUSION

Nous proposons de conclure en mettant en relief les apports, limites et perspectives de ce travail. Préalablement, nous rappelons les principaux résultats en les synthétisant ci-après.

Tableau n°60 : Récapitulatif des hypothèses

Hypothèses	Résultats
H1 : Plus les liens du dirigeant sont faibles, moins l'acquisition d'informations stratégiques sur les marchés est élevée.	Hypothèse corroborée.
H2 : Plus les liens du dirigeant sont faibles, moins la visibilité de l'entreprise est élevée.	Hypothèse corroborée.
H3 : Plus la présence de trous structuraux dans le réseau personnel du dirigeant est élevée, plus l'acquisition d'informations stratégiques sur les marchés est élevée.	Hypothèse non corroborée.
H4 : Plus la présence de trous structuraux dans le réseau personnel du dirigeant est élevée, plus la visibilité de l'entreprise est élevée.	Hypothèse corroborée.
H5 : Plus les distances hiérarchique, géographique, fonctionnelle et sectorielle des *alter* du réseau personnel du dirigeant sont élevées, plus l'acquisition d'informations stratégiques sur les marchés est élevée.	Hypothèse corroborée partiellement pour la distance géographique. Résultat contraire pour la distance sectorielle. Pas d'effets significatifs pour la distance hiérarchique et la distance fonctionnelle.
H6 : Plus les distances hiérarchique, géographique, fonctionnelle et sectorielle des *alter* du réseau personnel du dirigeant sont élevées, plus la visibilité de l'entreprise est élevée.	Hypothèse infirmée.
H7 : Les variables « ouverture à l'expérience », « caractère consciencieux », « extraversion », « caractère agréable » et « instabilité émotionnelle » jouent un rôle modérateur sur les relations posées dans les hypothèses H1, H2, H3, H4, H5, H6.	Hypothèse corroborée. Toutes les relations réseau/ressources sont au moins modérées par un trait de personnalité.

Nous avons choisi de présenter les apports de notre thèse selon trois axes : théorique, méthodologique et managérial.

Les apports théoriques

En plus des points discutés précédemment, notre travail présente certains apports théoriques que nous détaillons ci-après.

Premièrement, notre travail a permis de reconsidérer la relation entre le réseau personnel et ses effets. En effet, grâce à la contextualisation de cette relation, nous sommes en mesure de remettre en cause la prégnance des recherches structurales qui survalorisent les effets

des réseaux aux détriments de l'action des acteurs (Huault, 2004). Nous montrons que d'autres paramètres interviennent et agissent sur ce lien entre réseau et ressources. Cette remise en question de la vision universaliste des effets du réseau a pour intérêt de rendre plus juste l'interprétation de ceux-ci. Ainsi, il est possible de dire à présent, qu'à une configuration de réseau ne correspond pas nécessairement un type de ressource, puisque cela dépend aussi de la personnalité de l'acteur.

Deuxièmement, notre travail a contribué à remettre en cause les recherches relatives à la force des liens faibles (Granovetter, 1973 ; Hansen, 1999) et a renforcé l'argument de la force des liens forts (Uzzi, 1997 ; Gulati, 1998 ; Rowley, Behrens et Krackhardt, 2000 ; Ingram et Roberts, 2000 ; Borgatti et Cross, 2003 ; Uzzi et Lancaster, 2003 ; Levin et Cross, 2004 ; Chauvet, 2004 ; Chollet, 2005 ; Nebus, 2006). Ainsi, nous avons mis en exergue la prédominance des échanges de ressources entre individus connectés par des liens forts.

Troisièmement, nous avons fait émerger un nouvel élément permettant de mesurer un attribut des *alter* : la distance sectorielle. A notre sens, cette notion n'existe pas telle quelle dans la littérature. La proximité sectorielle est corrélée positivement à l'acquisition d'informations. En d'autres termes, interagir avec des dirigeants de PME du même secteur d'activité que soi favorise l'obtention d'informations stratégiques sur les marchés. Cet apport se situe dans la logique du principe d'homophilie (Laumann, 1966) d'une part, et se retrouve à contre-courant des distances en termes d'attributs des *alter* (Lin, 1995), d'autre part. En somme, le dirigeant obtient une information stratégique parce qu'il interagit avec quelqu'un qui lui ressemble et qui sait ce qui est pertinent pour lui.

Les apports méthodologiques

Nous avons identifié deux principales ressources relationnelles : les informations stratégiques sur les marchés et la visibilité de la PME. Pour chacune d'entre elles, nous avons créé des items à partir de nos entretiens exploratoires. Ces items ont été présentés et validés par dix personnes parmi lesquelles des chercheurs en sciences de gestion, des dirigeants de PME et des cadres supérieurs. Ces items se sont révélés fiables et pertinents. Ainsi, ils peuvent être réutilisés en vue d'autres recherches sur des thématiques proches de la nôtre ou servir de base à l'amélioration des mesures des ressources des réseaux personnels.

A notre connaissance, seules deux recherches doctorales en France ont utilisé le générateur de noms avant nous (Chollet, 2005 ; Ventolini, 2007). Ainsi, nous contribuons méthodologiquement à tester la robustesse de cet outil au travers de cette thèse. Les effets d'apprentissage liés à l'utilisation de cet outil ont permis de le faire évoluer et de l'utiliser pour d'autres recherches actuelles et futures.

D'autre part, notre recherche a été réalisée auprès de 520 dirigeants de PME. Le lecteur comprendra la difficulté de recueillir des données auprès de dirigeants, souvent très pris par leur travail et qui ont peu de temps à consacrer aux enquêtes. Cette quantité relativement importante de données renforce la solidité de nos résultats. En effet, des résultats établis sur la base de 520 dirigeants ont une portée plus grande que de nombreuses recherches qui ne se basent que sur une centaine d'observations.

Les apports managériaux

Nous identifions deux principaux apports managériaux : une meilleure connaissance des configurations de réseau personnel qui favorisent l'obtention de ressources relationnelles pour le dirigeant de PME et une meilleure compréhension des effets de la personnalité du dirigeant sur le lien réseau/ressources.

Le « bon réseau personnel » du dirigeant diffère selon la ressource relationnelle escomptée. Nous apportons aux dirigeants de PME des précisions sur les aspects de réseaux qui sont les plus performants en vue d'obtenir les ressources relationnelles. Pour acquérir des informations stratégiques sur les marchés, il vaut mieux privilégier les relations avec les individus :

- avec lesquels nous entretenons des liens forts ;
- éloignés géographiquement ;
- proches en termes de secteur d'activité.

Pour que la PME bénéficie de visibilité, il faut :

- privilégier les liens forts plutôt que les liens faibles ;
- posséder un réseau riche en trous structuraux.

Ainsi, nous proposons des éléments concrets pour « maximiser » les retombées du réseau.

Cependant, ces retombées sont atténuées ou amplifiées par les traits de personnalité du dirigeant de PME. Ce deuxième apport managérial consiste à enrichir la vision du dirigeant au sujet de l'utilisation de son réseau personnel. Ainsi, il est en mesure de comprendre que certains aspects de sa personnalité vont permettre d'augmenter ou de diminuer les effets de son réseau.

Comme toute recherche, notre travail présente certaines limites que nous détaillons ci-après. Ces limites sont d'ordre théorique et méthodologique.

Les limites théoriques

Rend-t-on effectivement bien compte du concept de réseau personnel par le biais des trois théories utilisées dans le cadre de cette thèse ? Ces dernières étudient la nature des liens entre individus (Granovetter, 1973), la structure du réseau (Burt, 1992) et les caractéristiques individuelles des individus composant le réseau (Lin, 1995). Par le biais du générateur de noms qui nous permet de mobiliser ces trois théories, nous obtenons une photographie d'un échantillon du réseau personnel d'*ego*, en fonction des trois angles de vue que nous venons d'évoquer. Cette photographie ne tient pas compte de l'historique du réseau. Par exemple, on ne peut pas savoir s'il y a eut des modifications récentes dans la constitution du réseau personnel de l'individu. Autrement dit, est-ce qu'un réseau qui connaît un *turn-over* élevé, du point de vue des individus qui le composent, favorise ou non, l'obtention de ressources relationnelles ? En continuant la métaphore de la photographie, cette question demande une réponse qui prendrait davantage la forme dynamique d'une filmographie. Notre approche ne permet : ni de connaître l'évolution du réseau, ni de savoir si cette évolution a des effets sur l'acquisition de ressources. En d'autres termes, une étude longitudinale, davantage orientée sur le processus d'évolution du réseau, permettrait d'obtenir une vision dynamique de la constitution du réseau et des effets de celui-ci (Guieu et Meschi, 2006).

Les limites méthodologiques

Une première limite méthodologique est inhérente aux spécificités de l'échantillon. Nous ne reviendrons pas sur ce point que nous venons de discuter ci-avant.

Le choix d'étudier la personnalité n'est pas sans risque. La représentation des dirigeants au sujet de leur capacité à obtenir les ressources relationnelles n'est-elle pas affectée par leur propre personnalité ? En effet, il est possible que certains traits de personnalité conduisent le dirigeant à sous-valoriser ou survaloriser la représentation du dirigeant au sujet de

l'acquisition d'informations stratégiques sur les marchés ou de la visibilité de la PME. L'utilisation de questionnaires reposant sur l'auto-évaluation pour construire à la fois nos mesures d'accès aux ressources et nos mesures de la personnalité présente forcément un certain risque de biais. Plus précisément, il est possible que deux dirigeants disposant d'un même accès « réel » aux ressources rapportent des niveaux d'accès différents dans le questionnaire, du fait des particularités de leurs traits de personnalité. Peut-être aurait-il fallu mesurer les variables dépendantes à l'aide de données qui ne proviennent pas de ce que dit le dirigeant. Pour mesurer la variable « visibilité de l'entreprise », une solution alternative aurait été de contacter les *alter* du réseau personnel d'*ego* et leur demander de préciser un degré de visibilité de la PME d'*ego*. Toutefois, ceci est difficilement faisable compte tenu du fait que nous ne travaillons pas sur des réseaux complets et que nous n'avons pas les coordonnées des *alter*. En outre, pour la variable « informations stratégiques sur les marchés », seul le dirigeant est en mesure de caractériser ce degré d'acquisition de ressources. Demander à quelqu'un d'autre d'en faire l'évaluation nous soumettrait donc également à un risque de biais important.

Le réseau personnel est abordé ici sous l'angle des trois théories principales relatives au réseau social : les liens faibles (Granovetter, 1973), les trous structuraux (Burt, 1992) et les attributs des *alter* (Lin, 1995). L'utilisation du générateur de noms pour délimiter le réseau personnel des dirigeants de PME a nécessité d'opérationnaliser ces concepts. Cela a été possible grâce à la littérature. En revanche, pour ce qui est des ressources relationnelles, il a fallu créer les échelles permettant de mesurer ces deux dimensions. Même si nos échelles ont été validées statistiquement, du point de vue de leur construction, d'une part, et, du point de vue de leur significativité quant aux résultats, d'autre part, nous ne pouvons en garantir la validité externe pour le moment. En effet, actuellement nous n'avons pas réutilisé ces échelles pour une autre recherche.

Les voies de recherche futures

Cette recherche s'est inscrite dans une logique cumulative des connaissances en réintroduisant la personnalité dans l'étude des retombées du réseau personnel. Dans cette même logique cumulative, nous envisageons d'explorer trois pistes de recherche futures.

La première piste la plus évidente est la réplication de l'étude auprès d'une autre population ou d'un autre terrain. En approfondissant notre travail sur les désavantages relatifs liés aux effets du réseau personnel chez les dirigeants de PME en fonction du sexe de l'individu

(Chollet et Géraudel, 2008), nous pourrions mieux comprendre les raisons du désavantage des femmes dirigeants en termes d'accès aux ressources. Nous avons vu dans la discussion, que ces désavantages pourraient être liés à des effets de composition de réseaux en termes de genre. Est-ce simplement dû au principe d'homophilie, selon lequel les hommes interagiraient plus avec les hommes et inversement, ou cela cache t-il d'autres raisons ? Une recherche plus qualitative sur des réseaux complets de dirigeants, mixtes en termes de genre, permettrait d'apporter un éclairage sur cette question. Par exemple, 64 % des dirigeants d'entreprises du secteur des services à la personne sont des femmes (OSEO, 2006b). Les étudier permettrait certainement d'observer des différences de fonctionnement de leurs réseaux dans ce secteur d'activité plutôt féminisé.

Notre deuxième piste de recherche renvoie directement à la discussion des résultats quant au rôle modérateur de la personnalité. Comme nous l'avons dit, l'effet modérateur que nous avons constaté empiriquement pourrait renvoyer à deux explications concurrentes :

- le fait que le dirigeant utilise plus ou moins activement et efficacement son réseau en fonction de sa personnalité ;
- le fait que les *alter* dans le réseau perçoivent plus ou moins positivement *ego* en fonction de sa personnalité et acceptent plus ou moins facilement, en conséquence, de rendre disponibles les ressources qu'ils détiennent.

Faire la part entre ces deux explications nécessiterait une analyse du processus d'échange de ressources entre *ego* et les *alter*. Un protocole d'étude longitudinale et clinique sur quelques cas de dirigeants paraîtrait parfaitement adapté à cet objectif.

Dans le même ordre d'idée, des recherches sont encore nécessaires pour comprendre pourquoi certains traits de personnalité jouent un rôle modérateur, et pas d'autres. De même que des travaux futurs sont nécessaires pour construire les arguments théoriques permettant de justifier le fait que certains traits de personnalité accentuent la relation causale entre réseau et ressources, alors que d'autres les atténuent. Là encore, les méthodologies qualitatives, de par la profondeur d'analyse qu'elles permettent, sembleraient adaptées.

Notre troisième piste de recherche est relative à la seconde limite théorique évoquée plus haut au sujet de la non-prise en compte du caractère dynamique des réseaux sociaux. Sur le modèle des travaux de Greve et Salaff (2003), au sujet de l'évolution du réseau personnel de l'entrepreneur en fonction des phases de création de l'entreprise, nous souhaitons comprendre les mécanismes de création, de renforcement, d'affaiblissement et de destruction des liens interindividuels. Ces mécanismes posent plusieurs autres questions

très intéressantes : est-il possible qu'un lien faible se transforme en lien fort et inversement ? A quoi cela est-il dû ? L'individu a t-il intérêt à faire évoluer son réseau personnel ? Comment y parvient-il ? Devant toutes ces interrogations, nous réalisons la nécessité de continuer les recherches sur les réseaux sociaux, afin de mieux comprendre l'imbrication de l'action individuelle dans la structure sociale.

Bibliographie

ADLER P.S. (2001), « Market, Hierarchy, and Trust : The Knowledge Economy and the Future of Capitalism », *Organization Science*, Vol. 12, n°2, March-April, pp. 215-234.

ADLER P.S. et KWON S.W. (2002), « Social Capital : Prospects for a New Concept », *Academy of Management Review*, Vol. 27, n°1, pp. 17-40.

AHUJA G. (2000), « Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation : A Longitudinal Study », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, n°3, pp. 425-455.

AHUJA M.K, GALLETTA D.F., et CARLEY K.M. (2003), « Individual Centrality and Performance in Virtual R&D groups : An Empirical Study », *Management Science*, Vol. 49, pp. 21-38.

AIKEN L.S. et WEST S.G. (1991), *Multiple Regression : Testing and Intrepreting Interactions*, Newbury Park, Sage.

ALDRICH H. et ZIMMER C. (1986), « Entrepreneurship trough social networks », in Donald Sexton and R. Smilor (Eds), *The Art and Science of Entrepreneurship*, New York, Ballinger.

ALLEN T.J. (1984), *Managing the flow of technology*, Cambridge, MIT Press.

ALLPORT G. W. (1937), *Personality : A Psychological Interpretation*, New-York, Henry Holt and Company.

ALLPORT G.W. et ODBERT H.S. (1936), « Trait-names : A psycho-lexical study », *Psychological Monographs*, Vol. 47, p. 211.

ASENDORPF J.B. et WILPERS S. (1998), « Personnality effects on social relationship », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 74, pp. 1531-1544.

AVOLIO B.J., BASS B.M. et JUNG D.I. (1999), « Re-examining the components of transformational and transactional *leadership* using the Multifactor *Leadership* Questionnaire », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 72, n°4, pp. 441-462.

BALCONI M., BRESCHI S. et LISSONI F. (2004), « Networks of inventors and the role of academia : an exploration of Italian patent data, *Research Policy*, Vol. 33, n°1, pp. 127-145.

BANDURA A. (1977), « *Self-efficacy* : Toward a unifying theory of behavioral change », *Psychological Review*, Vol. 84, n°2, pp. 191-215.

BARET C., GERAUDEL M. et MOTHE C. (2005), « Le rôle des réseaux sociaux dans la dynamique d'innovation », *Journée Transdisciplinaire AIMS-AGRH « Management et réseaux sociaux »*, EM Lyon, Novembre.

BARNES J.A. (1954) « Class and Committees in a Norwegian Island Parish », *Human Relations*, Vol. 7, n°1, pp. 39-58.

BARNETT V. et LEWIS T. (1978), *Outliers in statistical data*, New-York, Wiley.

BARON R.M. et KENNY D.A. (1986), « The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research : Conceptual, Strategic and Statistical Considerations », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, n°6, pp. 1173-1182.

BARRICK M.R et MOUNT M.K. (1991), « The Big Five personality dimensions and job performance : A meta-analysis », *Personnel Psychology*, Vol. 44, pp. 1-26.

BASS B.M. (1985), *« Leadership and performance beyond expectations »,* New-York, The Free Press.

BASS B.M. et AVOLIO B.J. (1990), *Manual for the multifactor leadership questionnaire,* Palo Alto, CA, Consulting Psychologist Press.

BATEMAN T.S. et CRANT J.M. (1993), « The proactive component of organizational behavior », *Journal of Organizational Behavior*, Vol.14, pp. 103-118.

BAUDRY B. (2003), *Economie de la firme,* Paris, Editions la Découverte.

BECKER-BLEASE J.R. et SOHL J.E. (2007), « Do women-owned businesses have equal access to angel capital ? », *Journal of Business Venturing*, Vol. 22, pp. 503-521.

BELLIVEAU M.A., O'REILLY C.A. et WADE J.B. (1996), « Social capital at the top : Effects of social similarity and status on CEO compensation », *Academy of Management Journal*, Vol. 39, n°6, pp. 1568-1593.

BESCOS P.L. et MENDOZA C. (1999), *Manager cherche information utile désespérément*, Paris, L'Harmattan.

BLAIS R. et TOULOUSE J.M. (1990), « Les motivations des entrepreneurs : une étude empirique de 2278 fondateurs d'entreprises dans 14 pays », *Revue Internationale PME*, Vol. 3, n°3-4, pp. 269-299.

BLAKE R.R. et MOUTON J.S. (1964), *The managerial grid,* Houston, Gulf Publishing Co.

BLOCH O. et VON WARTBURG W. (2004), *Dictionnaire étymologique de la langue française*, 2nd édition, Paris, Presses Universitaires de France.

BODEN R.J. et NUCCI A.R. (2000), « On the survival of men's and women's new business ventures », *Journal of Business Venturing*, Vol. 15, pp. 347-362.

BORGATTI S.P. et CROSS R., (2003) « A relational view of information seeking and learning in social networks », *Management Science*, Vol. 49, n°4, pp. 432-445.

BORGATTI S.P., EVERETT M.G. et FREEMAN L.C. (2002), *Ucinet for Windows : Software for Social Networks Analysis*, Harvard, MA, Analytyc Technologies.

BOUFETA A. et CHOLLET B. (2006), *Outil d'enquête en ligne sur les réseaux personnels (langage PHP)*, IREGE, http://perso.univ-savoie.fr/bchol/

BOURDIEU P. (1980), « Le capital social : notes provisoires », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°31, pp. 2-3.

BOURDIEU P. (1985), « The forms of capital », in J.G Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education*, pp. 241-258, New-York, Greenwood.

BOURDIEU P. & PASSERON J.C. (1970), *La reproduction. Eléments pour une théorie du système d'enseignement*, Paris, Editions de Minuit.

BRAUER M. (2000), « L'identification des processus médiateurs dans la recherche en psychologie », *L'année Psychologique*, n°100, pp. 661-681.

BROOKES B.C. (1980), « The foundations of information science », *Journal of Information Science*, Vol. 2, pp. 125-133.

BURKHARDT M.E. et BRASS D.J. (1990), « Changing patterns or patterns of change : The effect of a change in technology on social network structure and power », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp. 104-127.

BURT R.S. (1992), S*tructural holes, the social structure of competition*, Cambridge, Harvard University Press.

BURT R.S (1995), « Le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur », *Revue Française de Sociologie*, Vol. 36, n°4, pp. 599-628.

BURT R.S. (1997), « The contingent value of social capital », *Administrative Science Quaterly*, Vol. 42, n°2, pp. 339-365.

BURT R.S. (2004), « Structural holes and good ideas », *American Journal of Sociology*, n° 110, pp. 349-399.

BURT R.S. (2005), *Brokerage and Closure : An Introduction to Social Capital*, New-York, Oxford University Press.

BURT R.S., HOGARTH R.M. et MICHAUD C. (2000), « The Social Capital of French and American Managers », *Organization Science*, Vol. 11, n°2, pp. 123-147.

BURT R.S., JANNOTTA J.E. et MAHONEY J.T. (1998), « Personality correlates of structural holes », *Social Networks*, Vol. 20, p. 63-87.

CACALY S., LE COADIC Y.F., POMART P-D et SUTTER E (2004), *Dictionnaire de l'information*, sous la direction de Serge Cacaly, Paris, Armand Colin.

CACERES R.C. et VANHAMME J. (2003), « Les processus modérateurs et médiateurs : distinction conceptuelle, aspects analytiques et illustrations », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 18, n°2, pp. 67-100.

CAPPELLETTI L. (2005), « La création de connaissances dans une recherche en audit et contrôle fondée sur l'expérience professionnelle », *Congrès de l'AFC*.

CATTELL R.B. (1957), *Personality and motivation structure and measurement*, New-York, Harcourt, Brace et World.

CATTELL R.B. (1966), « The Scree test for the number of factors », *Multivariate Behavior Research*, Vol. 1, pp. 245-276.

CANTILLON R. (1755), *Essai sur la nature du commerce en général*, Londres, Fetcher Gyler.

CAPLOW T. (1968), *Two against one*, Prentice-Hall Sociology Series, traduction française : *Deux contre un*, Paris, Armand Colin (1971).

CAUVIN P. et CAILLOUX G., (2005), *Les types de personnalité*, Paris, ESF Éditeur.

CHAUVET V. (2004), *«* Les déterminants de la performance des PME technologiques : une analyse basée sur l'apprentissage organisationnel et le réseau social du dirigeant *»*, *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille, Laboratoire CEROG, 16 décembre.

CHELL E., HAWORTH J. et BREARLEY S. (1991), *The Entrepreneurial Personality*, London, Routledge.

CHOLLET B. (2005), « Le rôle du réseau personnel de l'ingénieur en R&D : le cas du secteur des micro et nanotechnologies », *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, Université Pierre Mendès France, Laboratoire CERAG, Grenoble, 5 décembre.

CHOLLET B. (2006), « Qu'est-ce qu'un bon réseau personnel ? le cas de l'ingénieur R&D », *Revue Française de Gestion*, Vol. 6, n° 163, pp. 107-125.

CHOLLET B. et GERAUDEL M. (2008), « The relative disadvantage of women in business : a social network approach », *In Lecoutre M. et Lièvre P., Management et réseaux sociaux. Ressources pour l'action ou outil de gestion ?*, Paris, Hermès Lavoisier.

CHONG L. et GIBBONS P. (1997), « Corporate entrepreneurship : The rôles of ideology and social capital », *Group and Organization Management*, Vol. 20, pp. 10-30.

CLARKE S. et ROBERTSON I.T. (2005), « A meta-analytic review of the Big Five personality factors and accident involvement in occupational and non-occupational settings », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 78, pp. 355-376.

COLEMAN J. (1988), « Social capital and the creation of human capital », *American Journal of Sociology*, pp. 95-120.

COLEMAN J. (1990), *« Foundations of social theory »,* Cambridge MA, Belknap.

COLLINS C.J. et CLARK K.D. (2003), « Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance : the rôle of human resource practices in creating organizational competitive advantage », *Academy of Management Journal*, Vol. 46, n° 6, pp. 740-751.

COMET C. (2007), « Capital social et profits des artisans du bâtiment : le poids des incertitudes sociotechniques », *Revue Française de Sociologie*, Vol. 48, pp. 67-91.

CONN S.R. et RIEKE M.L. (1994), *The 16PF Fifth Edition Technical Manual,* Champagne, IL, Institute for Personality and Ability Testing, Inc.

COOK R.D. et WEISBERG S. (1982), *Residuals and influence in regression*, New-York, Chapman & Hall.

COOLEY C.H. (1902), *Human Nature and the Social Order*, New-York, Charles Scribner's Sons, Revision Edition 1922.

COSTA P.T. et MCCRAE R.R. (1980), « Influence of extraversion and neuroticism on subjective well-being: Happy and unhappy people », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 38, n° 4, pp. 668-678.

COSTA P.T. et MCCRAE R.R. (1992), « Normal personality assessment in clinical practice: The NEO Personality Inventory », *Psychological Assessment*, Vol. 4, n°1, pp. 5-13.

COSTA P.T et MCCRAE R.R. (1995), « Primary traits of Eysenck's P-E-N system: Three- and five-factor solutions », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 69, n°2, pp. 308-317.

CROSS R. et CUMMINGS J.N. (2004), « Tie and network correlates of individual performance in knowledge-intensive work », *Academy of Management Journal*, Vol. 47, n°6, pp. 928-937.

DAVERN M. et HACHEN D. S. (2006), « The Role of Information and Influence in Social Networks : Examining the Association Between Social Network Structure and Job Mobility », *American Journal of Economics and Sociology*, April, Vol. 65, n°2, pp. 269-293.

DAVIS T.R.V. (1984), « The influence of the physical environment offices », *Academy of Management Review*, Vol. 9, pp. 271-283.

DAY S.X. et ROUNDS J. (1998), « Universality of Vocational Interest Structure Among Racial and Ethnic Minorities », *American Psychologist*, July, Vol. 53, n°7, pp. 728-736.

DE CAROLIS D.M. et SAPARITO P. (2006), « Social capital, Cognition, and Entrepreneurial Opportunities : A theoritical Framework », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30, n°1, pp. 41-56, January.

DEGENNE A. et FORSÉ M. (2004), *Les réseaux sociaux*, 2nd édition, Paris, Armand Colin.

DE RAAD B. (2000), *The Big Five Personality Factors : The Psycholexical Approach to Personality*, Göttingen, Hogrefe & Huber Publishers.

DIGMAN, J. M. (1990), « Personality structure: Emergence of the five-factor model », *Annual Review of Psychology*, Vol. 41, pp. 417-440.

DUNKELBERG W.C. et COOPER A.C. (1982), « Entrepreneurial Typologies : An Empirical Study », in K.H. Vesper (ed.), *in Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson Park, MA : Babson College, Centre for Entrepreneurial Studies, pp. 1-15.

ENCYCLOPAEDIA UNIVERSALIS (2002), *Corpus 17 : Orogenèse-Phonation*, Paris, Encyclopaedia Universalis Editeur.

ENTREPRISES EN BREF (2003), Site du Gouvernement Français, http://www.PME.gouv.fr/informations/editions/etudes/bref-ent9.pdf. n°9-Janvier.

EVRARD Y., PRAS B. et ROUX E. (2003), *Market*, 3ème édition, Paris, Dunod.

EYSENCK H.J. (1947), *Dimensions of personality*, New-York, Praeger.

EYSENCK H.J. (1967), *The biological basis of personality*, Springfield, Charles C. Thomas.

FEHRIINGER H.M. (2004), « Contributions and Limitations of Cattell's Sixteen Personality Factor Model », www.personalityresearch.org/papers/fehringer.html.

FERNANDEZ R.M., CASTILLA E.J. et MOORE P. (2000), « Social capital at work : Networks and employment at a phone center », *American Journal of Sociology*, n° 105, pp. 1288-1356.

FERRARY M. et PESQUEUX Y. (2004), *L'organisation en réseau, mythes et réalités*, Paris, Presses Universitaires de France.

FIELD A. (2005), *Discovering statistics using SPSS*, 2nd edition, London, Sage Publications.

FILION L.J. (1997), « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances », *Revue Internationale PME*, Vol. 10, n° 2.

FILLOUX J.C. (1980), *La personnalité*, Paris, Presses Universitaires de France.

FISCHER C.S. (1982), *To dwell among friends*, University of Chicago Press, Chicago.

FOMBRUN C.J., (1996), *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston.

FOMBRUN C.J., (2005), « Building Corporate Reputation Through CSR Initiatives : Evolving Standards », *Corporate Reputation Review*, Vol. 8, n° 1, pp 7-11.

FOMBRUN C. J., SHANLEY M. (1990), « What's in a Name ? Reputation Building and Corporate Strategy », *Academy of Management Journal*, Vol. 33, n° 2, pp. 233-258.

FOMBRUN C.J. & VAN RIEL C.B.M, (1997), « The reputational landscape », *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, n° 1, pp. 5-13.

FOURCADE C. et MARCHESNAY M. (1997), *Gestion de la PME / PMI*, Paris, Editions Nathan.

FRAZIER P.A., BARRON K.E. et TIX A.P. (2004), Testing Moderator And Mediator Effects In Counseling Psychology Research, *Journal of Counseling Psychology*, Vol. 51, n° 1, pp. 115-134.

FREEMAN J. (1999), « Venture capital as an economy of time », In Leenders R. et Gabbay S. (Eds), *Corporate Social Capital and Liability*, Kluwer Academic Publishing, Boston, pp. 460-482.

FREEMAN L.C., ROMNEY A.K. et FREEMAN S.C. (1987), « Cognitive structure and informant accuracy », *American Anthropologist*, Vol. 89, pp. 310-325.

FREUD S. (1900), *L'interprétation des rêves*, Paris, Presses Universitaires Françaises, réédition de 1973.

FUNDER D.C. (2001), *The personality puzzle*, New-York, Norton.

GABBAY S.M. et ZUCKERMAN E.W. (1998), « Social capital and opportunity in corporate R&D : the contingent effect of contact density on mobility expectations », *Social Science Research*, Vol. 27, n° 2, pp. 189-217.

GARDNER W.L. et MARTINKO M.J. (1996), « Using the Myers-Briggs Type Indicator to Study Managers : A Litterature Review and Research Agenda », *Journal of Management*, Vol. 22, n° 1, pp. 45-83.

GARGIULO M. et BENASSI M. (2000), « Trapped in your Own Net : Cohesion, Structural Holes and the adaptation of the social capital », *Organization Science*, n° 11, pp. 183-196.

GELLATLY I.R. et IRVING P.G. (2001), « Personality, Autonomy, and Contextual Performance of Managers », *Human Performance*, Vol. 14, n° 3, pp. 231-245.

GIANNELLONI J.L. & VERNETTE E. (2001), *Etudes de marché*, 2nd édition, Paris, Vuibert.

GODECHOT O. et MARIOT N. (2004), « Les deux formes de capital social, structure relationnelle des jurys de thèses et recrutement en science politique », *Revue Française de Sociologie*, Vol. 45, n° 2, pp. 243-282.

GOLDBERG L.R. (1990), « An alternative description of personality : The Big-Five factor structure », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 59, pp. 1216-1229.

GOLDBERG L.R. (1993), « The Structure of Phenotypic Personality Traits », *American Psychologist,* Vol. 48, n° 1, pp. 26-34.

GOLDBERG, L.R. (1999), « A broad-bandwidth, public domain, personality inventory measuring the lower-level facets of several five-factor models », In I. Mervielde, I. Deary, F. De Fruyt, & F. Ostendorf (Eds.), *Personality Psychology in Europe*, Vol. 7 (pp. 7-28). Tilburg, The Netherlands: Tilburg University Press.

GOTTLIEB G. (1995), « Some conceptual deficiencies in developmental behavior genetics », *Human Development*, Vol. 38, pp. 131-141.

GRANOVETTER M. S. (1973), « The strenght of weak ties », *American Journal of Sociology*, n° 78, pp. 1360-1380.

GRANOVETTER M.S. (1995), *Getting a job : A study of contacts and careers*, 2nd Edition, Chicago, University of Chicago Press.

GRAZIANO W.G., JENSEN-CAMPBELL L.A. et HAIR E.C. (1996), « Perceiving interpersonal conflict and reacting to it : The case for agreeableness », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 70, pp. 820-835.

GREVE A. et SALAFF J.W., (2003), « Social Networks and Entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, pp. 1-23.

GROSSETTI M. (2005), « Where do social relations come from ? A study of personal networks in the Toulouse area of France », *Social Networks*, n° 27, pp. 289-300.

GUIEU G. et MESCHI P.X. (2006), « Conseils d'Administration et Réseaux d'Administrateurs en Europe (2000-2003) : Dynamique et Structure », *XVème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Annecy-Genève, juin.

GUILHON A. (1998), « Vers une nouvelle définition de la PME à partir du concept de contrôlabilité », *in PME De Nouvelles Approches*, ouvrage collectif sous la coordination de Olivier Torrès, Paris, Éditions Economica.

GUILHON A., GUILHON B. et PEGUIN D. (1995), « Innovation, exportation et contrôlabilité », *2ème Congrès International Francophone PME*, Paris, octobre.

GULATI R. (1998), « Alliances and networks », *Strategic Management Journal*, Vol. 19, n°4, pp. 293-317.

GUYOT B. (2006), *Dynamiques informationnelles dans les organisations*, Paris, Lavoisier.

HAIR J.F., ANDERSON R.E., TATHAM R.L. et BLACK W.C. (1998), *Multivariate data analysis*, 5ème édition, New-Jersey, Prentice Hall.

HANSEN M.T. (1999), « The search transfer problem : The rôle of weak ties in sharing knowledge across organizational sub-units », *Administrative Science Quaterly*, n°44, pp. 82-111.

HANSEN M.T. (2002), « Knowledge Networks : Explaining Effective Knowledge Sharing in Multiunit Companies », *Organization Science*, Vol. 13, n°3, pp. 232-248.

HANSEN M.T., PODOLNY J.M. et PFEFFER J. (2001), « So Many Ties, So Little Time: A Task Contingency Perspective on Corporate Social Capital », *Research in the Sociology of Organizations*, Vol. 8, pp. 21-57.

HARGADON A. et SUTTON R.I. (1997), « Technology brokering and innovation in a product development firm », *Administrative Science Quarterly*, n°42, pp. 716-749.

HERSEY P. et BLANCHARD K. (1982), *Management of organizational behavior*, *4th edition*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.

HOANG H. et ANTONCIC B. (2003), « Network-based research in entrepreneurship : A critical review », *Journal of Business Venturing,* n°18, pp.165-187.

HOGAN R. (2004), « Personality Psychology for Organizational Researchers », in *Personality and Organization* sous la direction de SCHNEIDER B. et SMITH D.B., London, Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

HOLLAND J. L., (1985), *Making vocational choices : A theory of vocational personalities and work environments,* Englewood Cliffs, New Jersey Prentice-Hall.

HOLLAND J.L., (1997), *Making vocational choices : A theory of vocational personalities and work environments,* Odessa, Florida, Psychological Assessment Resources.

HONIG B. et DAVIDSSON P. (2000), « The role of social and human capital among nascent entrepreneurs », *Academy of Management Proceedings*, ENT : B1.

HOWELL J.M. et AVOLIO B.J. (1993), « Transformational leadership, Transactional leadership, Locus of control, and support for innovation : key predictors of consolidated-business-unit performance », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, n°6, pp. 891-902.

HOWELL J.M., NEUFELD D. J. et AVOLIO B.J. (2005), « Examining the relationship of leadership and physical distance with business unit performance », *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, pp. 273-285.

HUAULT I. (2004), « Une analyse des réseaux sociaux est-elle utile pour le management ? Puissance et limites d'une théorie de l'encastrement structural », *In Institutions et gestion*, ouvrage collectif coordonné par Isabelle Huault, Paris, FNEGE Editions Vuibert.

IBARRA H. (1992), « Homophily and Differential returns : Sex Differences in Network Structure and Access in an Advertising Firm », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, pp. 422-447.

INGRAM P. et ROBERTS P.W. (2000), « Friendships among Competitors in the Sydney Hotel Industry », *American Journal of Sociology*, Vol. 106, n°2, pp. 387-424.

INKPEN A.C. et TSANG E.W. (2005), « Social capital, networks, and knowledge transfer », *Academy of Management Review*, Vol. 30, n°1, pp. 146-165.

INSEE (2007), *Tableaux de l'Économie Française*, Paris, La Documentation Française ou http://www.insee.fr/fr/ffc/chifcle_fiche.asp?ref_id=NATTEF09203&tab_id=219

JACCARD J. et TURRISI R. (2003), *Interaction effects in multiple regression*, Thousand Oaks, Sage.

JACK S.L. (2005), « The Role, Use and Activation of Strong and Weak Network Ties : A Qualitative Analysis », *Journal of Management Studies*, Vol. 42, n°6, pp. 1233-1259.

JAMES W. (1890), *Principles of Psychology*, New-York, Henry Holt.

JOHANNISSON B. (1998), « Personal networks in emerging knowledge-based firms : spatial and functional patterns », *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 10, pp. 297-312.

JOHN O.P. et SRIVASTAVA S. (1999), *Handbook of personality : Theory and research*, 2nd edition, New-York, Guildford.

JONES-EVANS D. (1995), « A typology of Technology-Based Entrepreneurs », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research,* Vol. 1, n°1, pp. 26-47

JOLIBERT A. et JOURDAN P. (2006), *Marketing research : méthodes de recherche et d'études en marketing*, Paris, Dunod.

JULIEN P.A. (1990), « Vers une typologie multicritère des PME », *Revue Internationale PME*, Vol. 3, pp. 411-425.

JULIEN P.A. (1996), « Le contrôle de l'information riche par les réseaux : clef du dynamisme des PME », *Troisième Congrès International Francophone de la PME*, Université du Québec à Trois-Rivières.

JULIEN P.A. et MARCHESNAY M. (1996), *L'entrepreneuriat*, Paris, Editions Economica.

JULIEN P.A. (2000), *L' entrepreneuriat au Québec : pour une révolution tranquille entrepreneuriale 1980-2005*, Les Editions Transcontinental et Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, 2000, pp. 275-300.

JULIEN P.A., ANDRIAMBELOSON E. et RAMANGALAHY C. (2002), « Réseaux, signaux faibles et innovation technologique dans les PME du secteur des équipements de transport terrestre », Sixi*ème Congrès International Francophone sur la PME*, HEC Montréal.

JULIEN P.A., LACHANCE R. et MORIN M. (2004), « Signaux forts et signaux faibles : une enquête sur les liens réticulaires dans les PME dynamiques », *Géographie, Economie et Société*, Vol. 6, n°2, pp. 179-201.

JUNG C.G. (1917), *On the psychology of the unconscious*, Princeton, New-Jersey, Standard Edition.

JUNG C.G. (1993), *Types psychologiques*, 8ème édition, Traduction Le Lay Yves, Genève, Éditions Georg.

KAISER H. et RICE J. (1974), « Little Jiffy Mark 4 », *Educational and Psychology Measurement*, Vol. 34, Spring, pp. 111-117.

KALISH Y. et ROBINS G. (2006), « Psychological predispositions and network structure : The relationship between individual predispositions, structural holes and network closure», *Social Networks*, Vol. 28, pp. 56-84.

KATZ R. et TUSHMAN M. (1979), « Communication patterns, project performance and task characteristics : An empirical evaluation and integration in an R&D setting », *Organizational Behavior & Human Performance*, Vol. 23, n°2, pp. 139-162.

KATZ R. et TUSHMAN M. (1980), « External communication and project performance : an investigation into the roles of gatekeepers », *Management Science*, Vol. 26, n° 11, pp. 1071-1085.

KLAGES L.. (1926), *The science of character*, London, Allen and Unwin.

KLEIN K.J., LIM B-C, SALTZ J.L. et MAYER D.M. (2004), « How do they get there? An examination of the antecedents of centrality in team networks », *Academy of Management Journal*, Vol. 47, n°6, pp. 952-963.

KOSTOVA T. et ROTH K. (2003), « Social capital in multinational corporations and a micro-macro model of its formation », *Academy of Management Review*, Vol. 28, pp. 297-317.

KRAATZ M.S. (1998), « Learning by association ? Interorganizational networks and adaptation to environmental change », *Academy of Management Journal*, n°41, pp. 621-643.

KRACKHARDT D. et HANSON J.R. (1993), « Informal networks : The company behind the chart », *Harvard Business Review*, Vol. 71, n°4, pp. 104-111.

LAGACHE D. (2005), *La psychanalyse*, Paris, Presses Universitaires Françaises.

LAMBIN J.-J. (1994), *La recherche marketing*, Paris, Ediscience International.

LAMIZET B. et SILEM A. (1997), *Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication*, sous la direction de Bernard Lamizet et Ahmed Silem, Paris, Ellipses.

LAUFER J.C. (1975), « Comment on devient entrepreneur », *Revue Française de Gestion*, novembre, pp. 3-15.

LAUMANN E. O. (1966), *Prestige and association in an urban community*, Indianapolis, Bobbs-Merrill.

LAZEGA E. (1998), *Réseaux sociaux et structures relationnelles*, Paris, Presses Universitaires de France.

LE COADIC Y.F (2004), *La science de l'information*, 3ème édition refondue, Paris, Presses Universitaires Françaises.

LEANA C.R. et VAN BUREN H.J. (1999), « Organizational social capital and employement practices », *Academy of Management Review*, Vol. 24, pp. 538-555.

LEE D.Y. et TSANG E.W.K. (2001) « The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth», *Journal of Management Studies*, Vol. 38, n°4, pp. 583-602.

LEFEBVRE E. (1991), « Profil distinctif des dirigeants de PME innovatrices », *Revue Internationale PME*, Vol. 4, n°3, pp. 7-26.

LESCA H. et LESCA E. (1999), *Gestion de l'information : qualité de l'information et performances de l'entreprise*, Paris, Éditions Management et Société.

LEVIN D.Z. et CROSS R. (2004), « The Strengh of Weak Ties You Can Trust : The Mediating Rôle of Trust In Effective Knowledge Transfer », *Management Science*, Vol. 50, n°11, November, pp. 1477-1490.

LIEBESKIND J.P., LUMERMAN O.A., ZUCKER L. et BREWER M. (1996), « Social networks, learning, and flexibility : Sourcing scientific knowledge in new biotechnology firms », *Organization Science*, Vol. 7, n°4, pp. 428-443.

LIKERT R. (1967), *The human organization*, New York, McGraw-Hill.

LIN N. (1990), « Social resources and social mobility : a structural theory of status attainment », in *R. L. Breiger (ed), Social mobility and social structure*, New-York, Cambridge, University Press, pp. 247-271.

LIN N. (1995), « Les ressources sociales : une théorie du capital social », *Revue Française de Sociologie*, Vol. 36, pp. 685-704.

LIN N. (1999), « Social networks and status attainment », *Annual Review of Sociology*, Vol. 25, pp. 467-487.

LIN N. (2001), « Building a Network Theory of Social Capital, in *Lin N., Cook K., Burt R.S. (eds), Social Capital-Theory and Research*, New-York, Aldine de Gruyter.

LIN, N. (2001b), « *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action* », Cambridge, Cambridge University Press.

LIN N. et DUMIN M. (1986), « Access to occupations through social ties », *Social Networks*, Vol. 8, pp. 365-385.

LIN N., ENSEL W.M. et VAUGHN J.C. (1981), « Social resources and occupational status attainment », *Social Forces*, Vol. 59, n°4, pp. 1163-1181.

LIN N., FU Y. et HSUNG R. (2001), « The Position Generator : a measurement instrument for social capital », *in* Lin N., Cook K. et Burt R.E. (éd.), *Social capital: theory and research*, New York, Adline de Gruyter, pp. 57-81.

LORRAIN J. et DUSSAULT L. (1988), « Les entrepreneurs artisans et opportunistes : une comparaison de leurs comportements de gestion », *Revue Internationale PME*, Vol. 1, n° 2, pp. 157-176.

LOSCOCCO K.A., ROBINSON J., HALL R.H. et ALLEN J.K. (1991), « Gender and small business success: an inquiry into women's relative disadvantage », *Social Forces*, Vol. 70, n°1, pp. 65-85.

LUC E. (2004), *Le leadership partagé*, Montréal, Presses Universitaires de Montréal.

MAC GREGOR D. (1974), *La dimension humaine de l'entreprise*, Gauthier-Villars.

MAISONNEUVE J. et LAMY L. (1993), *Psychosociologie de l'amitié*, Paris, Presses Universitaires Française.

MARSDEN P.V. (1990), « Network data and measurement », *American Review of Sociology* n°16, pp. 435-63.

MARSDEN P. et CAMPBELL C. (1984), Measuring tie strength, *Social Forces*, Vol. 63, n°2, pp. 482-501.

MCCALLISTER L. et FISCHER C. (1978), « A procedure for surveying personal networks », *Sociological Methods and Research*, n°7, pp. 131-148.

MCCLELLAND D.C. (1961), *The Achieving Society*, Princeton, New Jersey, D. Van Nostrand.

MCEVILY B. et ZAHEER A. (1999), « Bridging ties: a source of firm heterogeneity in competitive capabilities », *Strategic Management Journal*, Vol. 20, n°12, pp. 1133-1156.

MCPHERSON M., SMITH-LOVIN L. et COOK J.M. (2001), « Birds of a Feather : Homophily in Social Networks », *Annual Review of Sociology*, Vol. 27, pp. 415-444.

MEAD G.H. (1963), *L'esprit, le soi, la société*, Paris, Presses Universitaires Françaises.

MEDA D. (2002), « Le capital social : un point de vue critique », *L'économie politique*, Vol. 2, n°14, pp. 36-47.

MEHRA A., KILDUFF M. et BRASS D.J. (2001), « The Social Networks of High and Low Self-Monitors: Implications for Workplace Performance », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46, n°1, pp. 121-146.

MERCKLE P. (2004), *Sociologie des réseaux sociaux,* Paris, La Découverte.

MILES R.E., SNOW C.C, MEYER A.D. et COLEMAN H.J. (1978), « Organizational Strategy, Structure, ans Process », *Academy of Management Review*, July, pp. 546-562.

MILES A.M. et HUBERMAN A.M. (1991) *Analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck Editions.

MILGRAM S. (1967), « The Small World Problem », *Psychology Today*, Vol. 1, pp. 62-67.

MINER J.B. (1990), « Entrepreneurs, high growth entrepreneurs and managers : contrasting and overlapping motivational patterns », *Journal of Business Venturing*, Vol. 5, pp. 221-234.

MINTZBERG H. (1973), *The nature of managerial work*, New-York, Harper et Row.

MINTZBERG H. (2004), *Le manager au quotidien : Les 10 rôles du cadre,* Editions d'Organisation, Paris, réédition 1984.

MORENO J.L. (1934), *Who shall survive ?* trad. Française édition 1954, *Fondements de la sociométrie*, Paris, Presses Universitaires Françaises.

MORGAN R.M. et HUNT S.D. (1994), « The Commitment Trust Theory of Relationship Marketing », *Journal of Marketing*, Vol. 58, July, pp. 20-38.

MOTHE C. (1999), « La confiance : une revue de la littérature anglo-saxonne », *VIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Châtenay-Malabry, Mai.

MOUNT M.K. et BARRICK M.R (1998), « Five reasons why the Big Five article has been frequently cited », *Personnel Psychology*, Vol. 51, pp. 849-857.

MOUNT M.K., BARRICK M.R., SCULLEN S.M. et ROUNDS J. (2005), « Higher-order dimensions of the Big Five personality traits and the Big Six vocational interest types », *Personnel Psychology*, Vol. 58, pp. 447-478.

MYERS R. (1990), *Classical and modern regression with applications*, 2nd edition, Boston, Duxbury.

NAHAPIET J. et GHOSHAL S. (1998), « Social capital, intellectual capital and the organizational advantage », *Academy of Management Review*, n°23, pp. 242-266.

NEBUS J. (2006), Building collegial information networks : a theory of advice network generation, *Academy of Management Review*, Vol. 31, n°3, pp. 615-637.

NORMAN W.T. (1963), « Toward an adequate taxonomy of personality attributes : Replicated factor structure in peer nomination personality ratings », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 66, pp. 574-583.

OBSTFELD D. (2002), « Knowledge creation, social networks and innovation : an integrative study », *Academy of Management Proceedings*, TIM H1-H2.

OBSTFELD D. (2005), « Social networks, the Tertius Iungens orientation, and involvement in innovation », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 50, pp. 100-130.

OH H., CHUNG M.H. et LABIANCA G. (2004), « Group Social Capital and Group Effectiveness : The Role of Informal Socializing Ties », *Academy of Management Journal*, Vol. 47, pp. 860-875.

OSEO (2006a), *Rapport OSEO sur l'évolution des PME*, http://www.oseo.fr/var/oseo/storage/original/application/3af86d7f23ac3c6565938e0f0832677c.pdf

OSEO (2006b), *Rapport OSEO sur les dirigeants de PME, au delà du métier, la vie au quotidien,* http://www.oseo.fr/var/oseo/storage/original/application/1a0e3ed84bffacccdf1023177cd225b9.pdf

OSEO (2007), *Rapport OSEO sur l'évolution des PME*, http://www.oseo.fr/a_la_une/actualites/rapport_2007_sur_l_evolution_des_pme

OZGEN E. et BARON R.A. (2007), « Social sources of information in opportunity recognition : Effects of mentors, industry networks, and professionnal forums », *Journal of Business Venturing*, Vol. 22, pp. 174-192.

PALM R. et IEMA A.F. (1995), « Quelques alternatives à la régression classique dans le cas de la colinéarité », *Revue de Statistique appliquée*, Tome 43, n°2, pp. 5-33.

PATUREL R. (1997), *Pratique du management stratégique*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.

PATUREL R., RICHOMME-HUET K. et DE FREYMAN J. (2005), « Du capital social au management relationnel », *XIVème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Pays de la Loire Angers, Juin.

PAUNONEN S.V. (2003), « Big Five Factors of Personality and Replicated Predictions of Behavior », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 84, n°2, pp. 411-424.

PAVLOV I. P. (1927), *Conditioned reflexes: an investigation of the physiological activity of the cerebral cortex,* Oxford, England, Oxford Univ. Press.

PERRET V. et SEVILLE M. (2007), « Fondements épistémologiques de la recherche » in *Méthodes de recherche en management*, coordonné par Thiétart R.A., Paris, Dunod.

PLOMIN R. et DANIELS D. (1987), « Why are children in the same family so different from one another », *Behavioral and Brain Sciences*, Vol. 10, pp. 1-60.

PODOLNY J.M. et BARON J.N. (1997), « Resources and relationships : social networks and mobility in the workplace », *American Sociological Review*, Vol. 62, n°5, pp. 673-693.

PONTHIEUX S. (2006), *Le capital social*, Paris, Editions La Découverte.

POWELL W. (1990), « Neither market nor hierarchies : networks forms of organization », *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, pp. 295-336.

POWELL W., KOPUT K. et SMITH-DOER L. (1996), « Interorganizational collaboration and the locus of innovation : networks of learning in biotechnology », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, pp. 116-145.

PREMARATNE S.P (2001), « Networks, Resources, and Small Business Growth : The Experience In Sri Lanka », *Journal of Small Business Management*, Vol. 39, n° 4, pp. 363-371.

PROJET DE LOI DE FINANCE (2005), « Effort financier de l'Etat en faveur des petites et moyennes entreprises », Imprimerie Nationale.

PUTNAM R.D. (1993), « The prosperous community : Social capital and public life », *American Prospect*, Vol. 13, pp. 35-42.

PUTNAM R. (1995), « Bowling alone : America's declining social capital », *Journal of Democraty*, n°6, pp. 65-78.

PUTNAM R. (2000), *Bowling Alone : the Collapse and Revival of American Community*, New York, Simon et Schuster.

PUTNAM R., LEONARDI R., NANETTI R et PAVONCELLO F. (1983), « Explaining institutional secrets : the case of Italian regional government », *The American Political Science Review*, Vol. 77, n°1, pp.55-74.

PUTNAM R., LEONARDI R. et NANETTI R. (1993), *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton, Princeton University Press.

REAGANS R. et MCEVILY B. (2003), « Network Structure and Knowledge Transfer : The Effects of Cohesion and Range », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48, n° 2, pp. 240-267.

REAGANS R.E. et ZUCKERMAN W.E. (2001), « Networks, diversity and performance : The social capital of R&D teams », *Organization Science*, n°12 pp. 502-518.

REAGANS R., ZUCKERMAN E.W. et MCEVILY B. (2004), « How to make the team : social networks *vs* demography as criteria for designing effective teams », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 49, n°1, pp. 101-133.

RICHARDSON G.B. (1972), « The organization of industry », *Economic Journal*, September, pp. 883-896.

RODAN S. et GALUNIC C. (2004), « More than network structure : how knowledge heterogeneity influences managerial performance and innovativeness », *Strategic Management Journal*, Vol. 25, n°6, pp. 541-562.

ROMO F.P. et SCHWARTZ M. (1995), « Structural Embeddedness of business decisions : A sociological assessment of the migration behavior of plants in New-York State between 1960 and 1985, *American Sociological Review*, Vol. 60, pp. 874-907.

ROTTER J.B. (1966), « Generalized expectancies for internal control of reinforcement », *Psychological Monographs*, Vol. 80, Issue 1, n°609.

ROWLEY T., BEHRENS D. et KRACKHARDT D. (2000), « Redundant governance structures : An analysis of structural and relationnal embeddedness in the steel and semiconductor industries », *Strategic Management Journal*, n°21, pp. 369-386.

SALGADO J.F. (1997), « The five factor model of personality and job performance in the European community », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, pp. 30-43.

SAUCIER G. et GOLDBERG L.R. (2006), « Personnalité, caractère et tempérament : la structure linguistique des traits », *Psychologie française*, Vol. 51, pp. 265-284.

SAY J.B. (1803), *Traité d'économie politique : ou, simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent et se consomment les richesses, traduction de Treatise on Political Economy : On the Production, Distribution and Consumption of Wealth*, New-York, Kelley, 1964, 1ère édition, 1827.

SCHOORMAN F.D., MAYER R.C. et DAVIS J.H. (2007), « An integrative model of organizational trust : past, present, and future », *Academy of Management Review*, Vol. 32, n°2, pp. 344-354.

SEIBERT S.E., KRAIMER M.L. et LIDEN R.C. (2001), « A social capital theory of career success », *Academy of Management Journal*, Vol. 44, n°2, pp. 219-237.

SIMMEL G. (1923), *The Sociology of Georg Simmel,* Translation Wolff K.H (1950), New-York, Free Press.

SHAPERO A. (1975), « The displaced, uncomfortable entrepreneur », *Psychology Today*, November, Vol. 9, n°6, pp. 83-88.

SHERROD D. R., HAGE J. N., HALPERN P. L., MOORE B. S. (1977), « Effects of personal causation and perceived control on response to an aversive environment : the more control, the better », *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 13, n°1, pp. 14-27.

SMITH N. R. (1967), *« The entrepreneur and his firm : The relationship between Type of Man and Type of Company »*, East Lansing MI, Michigan State University Press.

SMITH K.G., COLLINS C.J. et CLARK K.D. (2005), « Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high technology firms », *Academy of Management Journal*, Vol. 48, n°2, pp. 346-357.

SNYDER M. (1974), « Self-monitoring of expressive behaviour », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 30, pp. 526-537.

SPECTOR P.E (1994), « Using self-report questionnaires in OB research : a comment on the use of a controversial method », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, n°5, pp. 385-392.

STANWORTH J. & CURRAN J. (1976), « Growth and the Small Firm : an alternative View », *The Journal of Management Studies*, May, Vol. 13, n°2, pp. 94-110.

STRONG E.K. (1960), « An 18-year longitudinal report on interests », In Layton WL (Ed.), *The strong vocational interest blank : Research and uses*, Minneapolis, University of Minnesota Press.

STYS Y. et BROWN S.L. (2004), « Étude de la documentation sur l'intelligence émotionnelle et ses conséquences en milieu correctionnel », *Rapport de recherche de la Direction de la Recherche du Service Correctionnel du Canada*, n°R-150.

TABACHNIK B. G. et FIDELL L.S. (2000), *Using Multivariate Statistics*, 4ème édition, London, Allyn and Bacon.

TETT R.P., JACKSON D.N. et ROTHSTEIN M. (1991), « Personality measures as predictors of job performance : A meta-analytic review », *Personnel Psychology*, Vol. 44, pp. 703-744.

THORELLI H. (1986), « Networks : between markets and hierarchies », *Strategic Management Journal*, Vol. 7, n°1, pp. 37-51.

THOMPSON J.A. (2005), « Proactive personality and job performance : A social capital perspective », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, n°5, pp. 1011-1017.

THURMAN B. (1980), « In the office : networks and coalition », *Social Networks*, vol.2, pp.47-63

TIJHUIS M. (1994), *Social networks and health*, Utrecht, NIVEL (Ph.D thesis).

TNS SOFRES (2007), http://www.minefe.gouv.fr/presse/dossiers_de_presse/entrepreneuriat_feminin/etude_entrepreneuriat_feminin.pdf

TOCQUEVILLE A. DE (1986), *De la démocratie en Amérique*, Paris, Gallimard.

TORRÈS. O. (1997), « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME », *Revue Internationale PME*, Vol 10, n°2, pp. 9-43.

TRIANDIS H.C. et GELFAND M.J. (1998), « Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 74, n° 1, pp. 118-128.

TURBAN D.B. et DOUGHERTY T.W. (1994), « Role of protégé personality in receipt of mentoring and career success », *Academy of Management Journal*, Vol. 37, n° 3, pp. 688-702.

TURKHEIMER E. (2000), « Three laws of behavior genetics and what they mean », *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 9, pp. 160-164.

TUSHMAN M.L. et SCANLAN T.J. (1981), « Boundary spanning individuals : their role in information transfer and their antecedents », Academy of Management Journal, Vol. 24, n° 2, pp. 289-305.

TSAI W. et GHOSHAL S. (1998), « Social capital and value creation: the role of intrafirm networks », *Academy of Management Journal*, Vol. 41, n° 4, pp. 464-476.

USEEM M., et KARABEL J. (1986), « Pathways to top corporate management », *American Sociological Review*, Vol. 44, pp. 184-200.

UZZI B. (1997), « Social structure and competition in interfirm networks : The paradox of embeddedness », *Administrative Science Quaterly*, n° 42, pp. 35-67.

UZZI B. et DUNLAP S. (2005), « How to Build Your Network ? », *Harvard Business Review,* December, Vol. 83, n° 12, pp. 53-60.

UZZI B. et LANCASTER R. (2003), « Relational Embeddedness and Learning : The Case of Bank Loan Managers and Their Clients », *Management Science*, Vol. 49, n° 4, pp. 383-399.

VAN DER GAAG M.P.J. et SNIJDERS T.A.B. (2004), « Proposals for the measurement of individual social capital », pp.199-218 *in* Flap, H.D. et Völker B. (eds.) *Creation and returns of Social Capital*, London, Routledge.

VENTOLINI S. (2007), « Le réseau de développement professionnel : Déterminants et apports pour la mobilité intra-organisationnelle », *Thèse en Sciences de Gestion*, Institut d'Administration des Entreprises de Lyon, Laboratoire MAGELLAN, 6 décembre.

VESPER K.H. (1980), *New Venture Strategies*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.

WALKER G., KOGUT B. et SHAN W. (1997), « Social capital, structural holes and the formation of an industry network, *Organization Science*, Vol. 8, pp. 109-125.

WARR P., BARTRAM D. et BROWN A. (2005), « Big Five validity : Aggregation method matters », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, n° 78, pp. 377-386.

WEIGELT, K. & CAMERER, C. (1988), « Reputation and Corporate Strategy : A Review of Recent Theory and Applications », *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 443-454.

WOO C.Y., DUNKELBERG W.C. et COOPER A.C. (1988), « Entrepreneurial typologies : Definition and Implications », *in Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson Park, MA : Babson College, Centre for Entrepreneurial Studies, pp. 165-176.

XIAO Z. et TSUI A.S. (2007), « When Brokers May Not Work : The Cultural Contingency of Social Capital in Chinese High-tech Firms », *Administrative Science Quarterly*, n° 52, Mars, pp. 1-31.

ZALESNY M.D. et FARACE F.V. (1987), « Traditional versus open offices : A comparison of sociotechnical, social relations, and symbolic meaning perspectives », *Academy of Management Journal*, Vol. 30, pp. 240-259.

ZHAO H. et SEIBERT S.E. (2006), « The Big Five Personality Dimensions and Entrepreneurial Status : A Meta-Analytical Review », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, n°2, pp. 259-271.

ZUCKERMAN M., KUHLMAN D.M., JOIREMAN J., TETA P. et KRAFT M. (1993), « A Comparison of Three Structural Models for Personality: The Big Three, the Big Five, and the Alternative Five », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 65, n° 4, pp. 757-768.

Annexes

SOMMAIRE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : Le générateur de noms et ses items 253

ANNEXE 2 : Les items relatifs au réseau personnel 255

ANNEXE 3 : Les items relatifs aux ressources relationnelles 258

ANNEXE 4 : Les items des big five 259

ANNEXE 5 : Les courriels à destination des dirigeants de PME 261

ANNEXE 6 : Les statistiques de multicolinéarité pour l'acquisition d'informations stratégiques sur les marchés 264

ANNEXE 7 : Les statistiques de multicolinéarité pour la visibilité de l'entreprise 265

ANNEXE 8 : Les calculs des effets modérateurs 266

ANNEXE 9 : La distribution des variables relatives au réseau personnel et aux ressources 271

ANNEXE 10 : La retranscription intégrale des entretiens exploratoires 275

ANNEXE 1 : Le générateur de noms et ses items

Vos contacts hors de l'entreprise

Le mot « contact » désigne ici une personne extérieure à votre entreprise. Citez ces personnes sous la forme que vous souhaitez (nom, initiales, surnom…), les noms exacts ne nous importent pas (la liste de vos contacts n'apparaît dans notre base de données que sous forme numérique). En revanche, en vue des questions ultérieures, choisissez des désignations qui pour vous sont sans ambiguïté.

Une même personne peut être citée pour différentes rubriques. Veillez alors à utiliser la même orthographe afin d'éviter les « doublons ».

Pour une rubrique donnée, vous n'êtes pas obligé de remplir toutes les cases : remplissez simplement en fonction des contacts qui vous viennent à l'esprit.

Avant de prendre une décision importante pour votre entreprise, quelles personnes consultez-vous ?

Avec quelles personnes échangez-vous des informations sur les marchés ?

Quelles personnes contactez-vous si vous souhaitez recruter un collaborateur ?

Pour résoudre un problème technique, auprès de quelles personnes prenez-vous conseil ?

Manque t-il quelqu'un d'important ?

ANNEXE 2 : Les items relatifs au réseau personnel

- *Mesure de la force des liens*

Pour chacune des personnes citées…

Est-ce ce que vous vous en sentez proche ?

	Très Proche	**Assez proche**	**Peu proche**	**Pas du tout proche**
Vincent	O	O	O	O
Julie	O	O	O	O
Bart	O	O	O	O

Instructions :
Très proche : C'est un individu très proche, un ami.
Assez proche : C'est un individu que vous appréciez mais vous ne le considérez pas comme un ami
Peu proche : Cela ne vous pose pas de problème de travailler avec l'individu mais vous ne souhaitez pas développer de relations d'amitié
Pas du tout proche : Vous ne souhaitez pas passer du temps avec la personne à moins que cela ne soit nécessaire

- *Mesure de la contrainte de Burt*

Vos contacts se connaissent-ils entre eux ?

Attention, cette question peut paraître complexe, mais elle est essentielle. Le plus simple est de répondre colonne après colonne.

Indications. Choisissez entre :

- « Proches ». Les deux personnes se connaissent et se voient assez régulièrement.
- « Pas proches ». Les deux personnes ne se connaissent pas ; ou alors, se rencontrent très rarement ; ou alors, n'aiment guère se fréquenter.

Cochez le bouton de gauche pour « proches », celui de droite pour « pas proches ». Pour « ni l'un ni l'autre » laissez les deux boutons vides.

	Vincent	Bart	Julie
Vincent			
Bart	**O O**		
Julie	**O O**	**O O**	

- *Mesure des attributs des alter*

Les caractéristiques professionnelles de vos contacts

Vous avez listé des personnes. Nous vous demandons à présent d'en préciser certaines caractéristiques professionnelles.

Par rapport à vous, où se situe géographiquement le lieu de travail principal de vos contacts ?

	Même agglomération	Même département	Même région	Même pays	Europe	Monde
Vincent	O	O	O	O	O	O
Julie	O	O	O	O	O	O
Bart	O	O	O	O	O	O

Par rapport à leur direction générale, quel est le niveau hiérarchique de vos contacts ?

Indications : le niveau N signifie que votre contact est directeur général, le niveau N-1 signifie que votre contact se situe sous la direction immédiate du directeur général, etc.

	Niveau N	Niveau N-1	Niveau N-2	Niveau N-3 ou moins
Vincent	O	O	O	O
Julie	O	O	O	O
Bart	O	O	O	O

Le secteur d'activité de l'entreprise dans laquelle travaillent vos contacts est-il proche du vôtre ?

Exemple pour « tout à fait proche » : Vous et votre contact travaillez tous les deux dans la microélectronique

Exemple pour « tout à fait différent » : Vous travaillez dans la microélectronique et votre contact travaille dans l'agroalimentaire.

	Tout à fait proche	**Proche**	**Plutôt proche**	**Plutôt différent**	**Différent**	**Tout à fait différent**
Vincent	O	O	O	O	O	O
Julie	O	O	O	O	O	O
Bart	O	O	O	O	O	O

Votre contact exercent-ils une fonction proche de la votre ?

Indications : Choisissez « Tout à fait proche » si les connaissances techniques et le savoir-faire nécessaires à vos fonctions sont très similaires à celles de votre contact.

Exemple pour « Tout à fait proche » : vous et votre contact êtes chacun responsable marketing.

Exemple pour « Tout à fait différent » : vous êtes responsable marketing et votre contact est ingénieur informaticien.

	Tout à fait proche	**Proche**	**Plutôt proche**	**Plutôt différent**	**Différent**	**Tout à fait différent**
Vincent	O	O	O	O	O	O
Julie	O	O	O	O	O	O
Bart	O	O	O	O	O	O

ANNEXE 3 : Les items relatifs aux ressources relationnelles

Ressources Informations stratégiques sur les marchés

Infostrat1	J'ai facilement accès à des informations concernant des marchés
Infostrat2	Je suis au courant des évolutions concernant mon secteur d'activité
Infostrat3	Je sais où se placent mes concurrents en termes de prix
Infostrat4	Je peux anticiper des bouleversements majeurs dans mon secteur d'activité
Infostrat5	Lorsque que quelqu'un a besoin d'informations sur un marché, c'est vers moi qu'il se tourne
Infostrat6	Je repère facilement les opportunités de marché pour mon entreprise

Factorisation ACP des items 1,2,4.

Ressources Visibilité de la PME **:**

Visibilité1	On recommande mon entreprise auprès de clients
Visibilité2	On conseille vivement certaines entreprises de travailler avec mon entreprise
Visibilité3	Mes clients pensent à mon entreprise pour des gros marchés
Visibilité4	On recommande mon entreprise auprès d'éventuels fournisseurs
Visibilité5	Mon entreprise décroche des contrats parce qu'elle est reconnue
Visibilité6	Ma société jouit d'une bonne réputation dans son secteur d'activité

Factorisation ACP des items visibilité 1, 2, 5, 6.

ANNEXE 4 : Les items des *big five*

Répondez en indiquant si vous êtes en accord ou non avec les affirmations suivantes, de « pas du tout d'accord », à « tout à fait d'accord ». (Echelles de 1 à 6)

Neuro1	Je suis stressé facilement
Neuro2i (inversé)	Je suis détendu la plupart du temps
Neuro3	Je m'inquiète souvent des choses
Neuro4	Je me fâche assez facilement
Neuro5	J'ai une humeur changeante
Neuro6	Je me sens triste fréquemment

Personnalité Neuro Stressée : factorisation à partir de neuro 1,2,3
Personnalité Neuro Instable : factorisation à partir de neuro 4 et 5

Extrav1	Je suis un boute-en-train
Extrav2i (inversé)	Je ne parle pas beaucoup
Extrav3i (inversé)	Je me tiens souvent à l'écart
Extrav4	En général, je suis celui qui commence une conversation
Extrav5	Lors de soirées, je parle à beaucoup de personnes
Extrav6i (inversé)	Je n'aime pas attirer l'attention

Personnalité Extravertie : factorisation des items extrav2,3,4,5

Ouverexp1	J'ai un vocabulaire plutôt riche
Ouverexp2i (inversé)	J'ai de la difficulté à comprendre les idées abstraites
Ouverexp3	J'ai une vive imagination
Ouverexp4	J'ai souvent d'excellentes idées
Ouverexp5	Je suis rapide à comprendre les choses
Ouverexp6	Je prends le temps de réfléchir aux choses

Personnalité Ouverte aux expériences : factorisation de ouverexp3, 4, 5

Agreabl1i (inversé)	Je ressens peu d'intérêt envers les autres
Agreabl2	Je m'intéresse aux autres
Agreabl3	Je compatis avec les sentiments des autres
Agreabl4	Je prends du temps pour les autres

Agreabl5 Je ressens assez bien les émotions des autres

Agreabl6 Je fais en sorte que les autres se sentent à l'aise

Personnalité Agréable : factorisation de agreabl2,3,4,5,6

Conscienc1 Généralement, je range mes affaires à leur place

Conscienc2 Je porte attention aux détails

Conscienc3i (inversé) J'oublie souvent de remettre les choses à leur place

Conscienc4 J'aime l'ordre

Conscienc5 Je respecte les horaires

Conscienc6 Je suis exigeant dans mon travail

Personnalité Consciencieuse : 1,4,3,2

ANNEXE 5 : Les courriels à destination des dirigeants de PME

Mail dirigeants BDD Thésame/CCI

A l'attention du dirigeant

Bonjour,

Je suis doctorant en gestion à l'Université de Savoie dans le laboratoire IREGE. Ma thèse s'intéresse au rôle du réseau personnel des dirigeants et cadres dirigeants de PME-PMI. Je me permets de vous contacter afin que vous répondiez à un questionnaire en ligne qui ne vous prendra pas plus de 15 à 20 minutes.

Cette recherche, relayée par Thésame, Centre en Mécatronique et Innovation, ne peut aboutir que dans la mesure où au moins 200 dirigeants y participent.

Vous pouvez répondre au questionnaire en cliquant ici ou en allant à l'adresse suivante :

http://enquetereseaux.free.fr/

Toutes vos réponses demeurent confidentielles. En outre, vous disposez d'un accès personnalisé et sécurisé aux résultats généraux de l'enquête.

Conscient que votre temps est précieux, je vous remercie par avance de votre participation.

Très cordialement,

Mickaël GERAUDEL
Doctorant en gestion
Laboratoire IREGE
Université de Savoie
06 60 49 66 59

Mail dirigeants autres bases

A l'attention du dirigeant

Bonjour,

Je suis doctorant en gestion à l'Université de Savoie dans le laboratoire IREGE. Ma thèse s'intéresse au rôle du réseau personnel des dirigeants et cadres dirigeants de PME-PMI. Je me permets de vous contacter afin que vous répondiez à un questionnaire en ligne qui ne vous prendra pas plus de 15 à 20 minutes.

Cette recherche, ne peut aboutir que dans la mesure où au moins 200 dirigeants y participent.

Vous pouvez répondre au questionnaire en cliquant ici ou en allant à l'adresse suivante :

http://enquetereseaux.free.fr/

Toutes vos réponses demeurent confidentielles. En outre, vous disposez d'un accès personnalisé et sécurisé aux résultats généraux de l'enquête.

Conscient que votre temps est précieux, je vous remercie par avance de votre participation.

Très cordialement,

Mickaël GERAUDEL
Doctorant en gestion
Laboratoire IREGE
Université de Savoie
06 60 49 66 59

Bonjour,

Je vous ai envoyé un e-mail il y a une semaine pour solliciter votre participation à une enquête, dans le cadre de ma thèse portant sur le réseau personnel du dirigeant. Pris par votre travail, vous avez peut-être mis de côté cet e-mail, en projetant de répondre plus tard. L'enquête se terminant bientôt, je me permets de vous re-contacter. (Si vous avez déjà répondu au questionnaire, je vous prie d'excuser ce message et je vous renouvelle mes remerciements pour votre participation).

Cette enquête concrétise de longs mois de travail et, pour que ses résultats soient statistiquement exploitables, elle doit s'appuyer sur au moins 150 à 200 répondants. En outre, je pense que le questionnaire peut vous intéresser (c'est du moins le commentaire que m'ont déjà fait de nombreux répondants).

Il s'agit d'un questionnaire en ligne, d'une durée de 15 à 20 minutes. Il concerne tout dirigeant ou cadre dirigeant de PME. Vous pourrez y répondre, de manière totalement anonyme, à l'URL : http://enquetereseaux.free.fr/. Vous bénéficierez alors d'un accès personnalisé et sécurisé aux résultats globaux de l'étude qui seront disponibles à partir du 15 mai 2007.

Attention : le questionnaire se remplit en une seule fois. Ne fermez pas votre navigateur Internet au cours de la session. Si vous avez déjà essayé d'y répondre mais que votre session s'est interrompue, n'hésitez pas à vous reconnecter, avec un nouvel alias. Plus généralement, si vous avez rencontré le moindre problème pour terminer le questionnaire, je vous serais très reconnaissant de me contacter par courriel ou téléphone.
Merci beaucoup pour votre attention.

Très cordialement,

Mickaël GERAUDEL
Doctorant en gestion
Laboratoire IREGE
Université de Savoie
06 60 49 66 59

PS : Si vous avez déjà rempli le questionnaire, vos réponses ont été enregistrées.

ANNEXE 6 : Les statistiques de multicolinéarité pour l'acquisition d'informations stratégiques sur les marchés

Tableau n°61 : Les *VIF* pour la variable « informations stratégiques sur les marchés »

Variance Influence Factor					
Modèle	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Constant					
Etre une femme	1,006	1,065	1,082	1,107	1,168
Etudes Bac +4/5	1,712	1,764	1,816	1,894	2,033
Etudes Bac +2/3	1,720	1,740	1,773	1,819	1,919
Haute-Savoie		1,079	1,115	1,129	1,149
Secteur métallurgie		1,105	1,117	1,132	1,191
Secteur mécanique		1,054	1,059	1,086	1,126
Secteur électrique et électronique		1,110	1,115	1,117	1,154
Secteur chimie plasturgie		1,071	1,076	1,082	1,151
Etre une PME de + de 50 salariés		1,129	1,180	1,223	1,260
Etre un directeur non-DG		1,036	1,054	1,070	1,108
Distance géographique			1,108	1,116	1,195
Distance sectorielle			1,365	1,369	1,411
Distance fonctionnelle			1,307	1,322	1,365
Contrainte			1,275	1,291	1,392
Distance émotionnelle			1,220	1,276	1,378
Personnalité agréable				1,257	1,360
Personnalité consciencieuse				1,108	1,155
Personnalité extravertie				1,159	1,274
Personnalité neuro (stressée)				1,076	1,127
Personnalité neuro (instable)				1,125	1,170
Personnalité ouverte aux expériences				1,179	1,275
Disémo*agréable					1,350
Disémo*consciencieuse					1,188
Disémo*extravertie					1,261
Disémo*neuroS					1,223
Disémo*neuroI					1,178
Disémo*ouverte					1,274
Dissecto*agréable					1,302
Dissecto*consciencieuse					1,181
Dissecto*extravertie					1,217
Dissecto*neuroS					1,191
Dissecto*neuroI					1,171
Dissecto*ouverte					1,205
Disgéo*agréable					1,312
Disgéo*consciencieuse					1,161
Disgéo*extravertie					1,327
Disgéo*neuroS					1,200
Disgéo*neuroI					1,274
Disgéo*ouverte					1,297

ANNEXE 7 : Les statistiques de multicolinéarité pour la visibilité de l'entreprise

Tableau n°62 : Les *VIF* pour la variable « visibilité de l'entreprise »

Variance Influence Factor					
Modèle	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Constant					
Etre une femme	1,009	1,063	1,079	1,102	1,133
Etudes Bac+4/5	1,720	1,776	1,844	1,923	2,065
Etudes Bac +2/3	1,731	1,753	1,795	1,844	1,980
Haute-Savoie		1,081	1,106	1,120	1,142
Secteur métallurgie		1,109	1,121	1,135	1,155
Secteur mécanique		1,057	1,067	1,089	1,097
Secteur électrique et électronique		1,105	1,113	1,115	1,138
Secteur chimie plasturgie		1,073	1,078	1,085	1,128
Fonction non-DG		1,043	1,064	1,079	1,122
Etre une PME de + de 50 salariés		1,141	1,190	1,228	1,261
Distance géographique			1,110	1,116	1,143
Distance sectorielle			1,386	1,391	1,446
Distance fonctionnelle			1,356	1,366	1,406
Contrainte			1,269	1,288	1,407
Distance émotionnelle			1,222	1,267	1,339
Personnalité agréable				1,249	1,330
Personnalité consciencieuse				1,105	1,136
Personnalité extravertie				1,135	1,186
Personnalité neuro (stressée)				1,071	1,103
Personnalité neuro (instable)				1,116	1, 138
Personnalité ouverte aux expériences				1,162	1,237
Disémo*agréable					1,451
Disémo*consciencieuse					1,246
Disémo*extravertie					1,433
Disémo*neuroS					1,327
Disémo*neurol					1,281
Disémo*ouverte					1,452
Contrainte*agréable					1,496
Contrainte*consciencieuse					1,330
Contrainte *extravertie					1,483
Contrainte *neuroS					1,384
Contrainte *neurol					1,346
Contrainte *ouverte					1,356

ANNEXE 8 : Les calculs des effets modérateurs

I. Pour la variable expliquée « visibilité de l'entreprise »

Chaque calcul des effets modérateurs sera présenté comme suit. Un premier tableau qui permet de préciser les noms des variables analysées puis les valeurs des coefficients non-standardisés des moyennes et écart-types des variables indépendante et modératrice sont communiqués. Ce tableau précise également la valeur de la constante du modèle 5.

Tableau n°63 : Les noms et valeurs des variables

Noms de variables	
Nom de la variable indépendante	Contrainte
Nom de la variable modératrice	Ouverture à l'expérience
Coefficients de régression non-standardisés	
Variable indépendante	-0,556
Variable modératrice	0,284
Interaction	-0,371
Constante	-0,127
Moyennes et écart-types des variables	
Moyenne de la variable indépendante	-0,0021
Ecart-type de la variable indépendante	0,20169
Moyenne du modérateur	-0,0355
Ecart-type du modérateur	0,97365

Un second tableau qui donne les coordonnées des points sur l'axe visibilité de la PME.

Tableau n°64 : Les coordonnées des points

	Contrainte faible	Contrainte forte
Ouverture à l'expérience faible	-0,37659*	-0,44985
Ouverture à l'expérience forte	0,323672	-0,04101

* Nous détaillons le calcul pour ce premier point uniquement :

((Moyenne de la variable indépendante - écart-type de la variable indépendante) * coefficient variable indépendante) + ((moyenne de la variable modératrice - écart-type de la variable modératrice) * coefficient variable modératrice) + ((Moyenne de la variable indépendante - écart-type de la variable indépendante) * (moyenne de la variable modératrice - écart-type de la variable modératrice) * coefficient d'interaction + constante

Soit : ((-0,0021 - 0,20169)*(-0,556)) + ((-0,0355 - 0,97365) * 0,284) + ((-0,0021 - 0,20169)* (-0,0355 - 0,97365)*(-0,371) + (-0,127) = -0,37659

Il faut ajouter ou retrancher l'écart type selon que l'on calcule respectivement les points forts ou faibles.

Tableau n°65 : Les noms et valeurs des variables

Noms de variables	
Nom de la variable indépendante	Contrainte
Nom de la variable modératrice	Instabilité émotionnelle liée au *stress*
Coefficients de régression non-standardisés	
Variable indépendante	-0,556
Variable modératrice	-0,002
Interaction	0,405
Constante	-0,127
Moyennes et écart-types des variables	
Moyenne de la variable indépendante	-0,0021
Ecart-type de la variable indépendante	0,20169
Moyenne du modérateur	0,0445
Ecart-type du modérateur	0,99424

Tableau n°66 : Les coordonnées des points

	Contrainte faible	Contrainte forte
Instabilité liée au *stress* faible	0,066593	-0,31284
Instabilité liée au *stress* forte	-0,1015	-0,15608

Tableau n°67 : Les noms et valeurs des variables

Noms de variables	
Nom de la variable indépendante	Distance émotionnelle
Nom de la variable modératrice	Caractère consciencieux
Coefficients de régression non-standardisés	
Variable indépendante	-0,191
Variable modératrice	0,064
Interaction	0,208
Constante	-0,127
Moyennes et écart-types des variables	
Moyenne de la variable indépendante	-0,017
Ecart-type de la variable indépendante	0,52874
Moyenne du modérateur	0,01
Ecart-type du modérateur	0,99832

Tableau n°68 : Les coordonnées des points

	Distance émotionnelle faible	Distance émotionnelle forte
Caractère consciencieux faible	0,026172	-0,39319
Caractère consciencieux fort	-0,07269	-0,05288

II. Pour la variable expliquée informations stratégiques sur les marchés

Tableau n°69 : Les noms et valeurs des variables

Noms de variables	
Nom de la variable indépendante	Distance émotionnelle
Nom de la variable modératrice	Caractère consciencieux
Coefficients de régression non-standardisés	
Variable indépendante	-0,231
Variable modératrice	0,109
Interaction	0,121
Constante	-0,293
Moyennes et écart-types des variables	
Moyenne de la variable indépendante	-0,0174
Ecart-type de la variable indépendante	0,52186
Moyenne du modérateur	0,0027
Ecart-type du modérateur	0,99704

Tableau n°70 : Les coordonnées des points

	Distance émotionnelle faible	Distance émotionnelle forte
Caractère consciencieux faible	-0,21193	-0,57861
Caractère consciencieux fort	-0,12469	-0,23953

Tableau n°71 : Les noms et valeurs des variables

Noms de variables	
Nom de la variable indépendante	Distance émotionnelle
Nom de la variable modératrice	Instabilité émotionnelle liée au *stress*
Coefficients de régression non-standardisés	
Variable indépendante	-0,231
Variable modératrice	-0,074
Interaction	-0,126
Constante	-0,293
Moyennes et écart-types des variables	
Moyenne de la variable indépendante	-0,0174
Ecart-type de la variable indépendante	0,52186
Moyenne du modérateur	0,0426
Ecart-type du modérateur	0,99572

Tableau n°72 : Les coordonnées des points

	Distance émotionnelle faible	Distance émotionnelle forte
Instabilité liée au *stress* faible	-0,16266	-0,27842
Instabilité liée au *stress* forte	-0,17472	-0,55236

Tableau n°73 : Les noms et valeurs des variables

Noms de variables	
Nom de la variable indépendante	Distance émotionnelle
Nom de la variable modératrice	Instabilité émotionnelle liée à l'impulsivité
Coefficients de régression non-standardisés	
Variable indépendante	-0,231
Variable modératrice	-0,003
Interaction	0,179
Constante	-0,293
Moyennes et écart-types des variables	
Moyenne de la variable indépendante	-0,0174
Ecart-type de la variable indépendante	0,52186
Moyenne du modérateur	-0,0154
Ecart-type du modérateur	1,0035

Tableau n°74 : Les coordonnées des points

	Distance émotionnelle faible	Distance émotionnelle forte
Instabilité émotionnelle liée à l'impulsivité faible	-0,06702	-0,49848
Instabilité émotionnelle liée à l'impulsivité forte	-0,26677	-0,32327

Tableau n°75 : Les noms et valeurs des variables

Noms de variables	
Nom de la variable indépendante	Distance sectorielle
Nom de la variable modératrice	Extraversion
Coefficients de régression non-standardisés	
Variable indépendante	-0,11
Variable modératrice	0,07
Interaction	0,05
Constante	-0,293
Moyennes et écart-types des variables	
Moyenne de la variable indépendante	0,0118
Ecart-type de la variable indépendante	1,23281
Moyenne du modérateur	-0,0122
Ecart-type du modérateur	0,985

Tableau n°76 : Les coordonnées des points

	Distance sectorielle faible	Distance sectorielle forte
Extraversion faible	-0,16761	-0,56177
Extraversion forte	-0,14998	-0,30127

Tableau n°77 : Les noms et valeurs des variables

Noms de variables	
Nom de la variable indépendante	Distance sectorielle
Nom de la variable modératrice	Ouverture à l'expérience
Coefficients de régression non-standardisés	
Variable indépendante	-0,11
Variable modératrice	0,178
Interaction	-0,076
Constante	-0,293
Moyennes et écart-types des variables	
Moyenne de la variable indépendante	0,0118
Ecart-type de la variable indépendante	1,23281
Moyenne du modérateur	-0,0355
Ecart-type du modérateur	0,97365

Tableau n°78 : Les coordonnées des points

	Distance sectorielle faible	Distance sectorielle forte
Ouverture à l'expérience faible	-0,43196	-0,51408
Ouverture à l'expérience forte	0,095359	-0,35166

Tableau n°79 : Les noms et valeurs des variables

Noms de variables	
Nom de la variable indépendante	Distance géographique
Nom de la variable modératrice	Instabilité émotionnelle liée au *stress*
Coefficients de régression non-standardisés	
Variable indépendante	0,081
Variable modératrice	-0,074
Interaction	-0,123
Constante	-0,293
Moyennes et écart-types des variables	
Moyenne de la variable indépendante	-0,031
Ecart-type de la variable indépendante	0,87143
Moyenne du modérateur	0,0426
Ecart-type du modérateur	0,99572

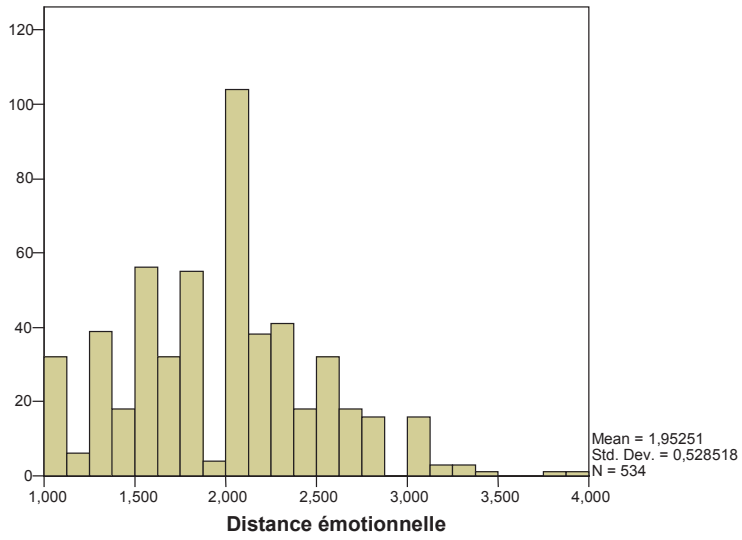
Tableau n°80 : Les coordonnées des points

	Distance géographique faible	Distance géographique forte
Instabilité émotionnelle liée au *stress* faible	-0,40136	-0,05587
Instabilité émotionnelle liée au *stress* forte	-0,32768	-0,40909

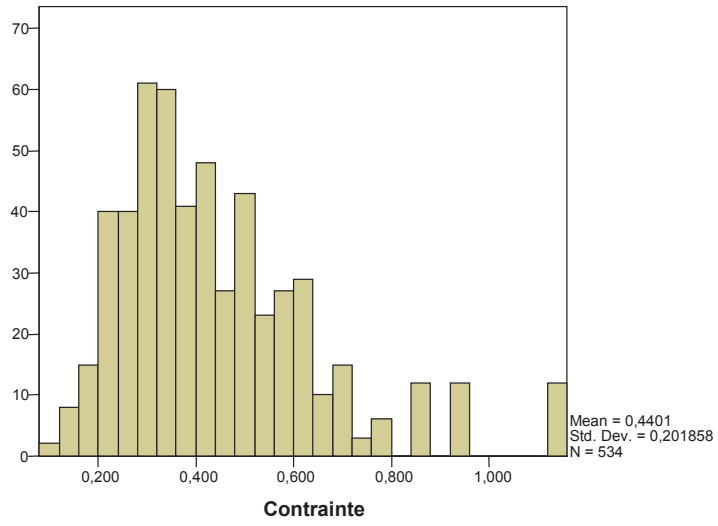
ANNEXE 9 : La distribution des variables relatives au réseau personnel et aux ressources

Sur les axes des ordonnées se trouvent les fréquences et sur celui des abscisses se trouvent les mesures des variables.

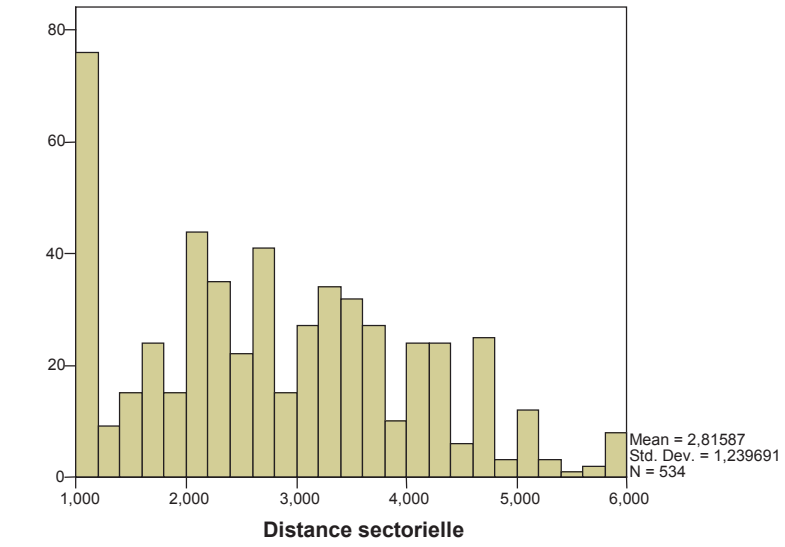
Graphique n°32 : La distribution de la variable « distance émotionnelle »



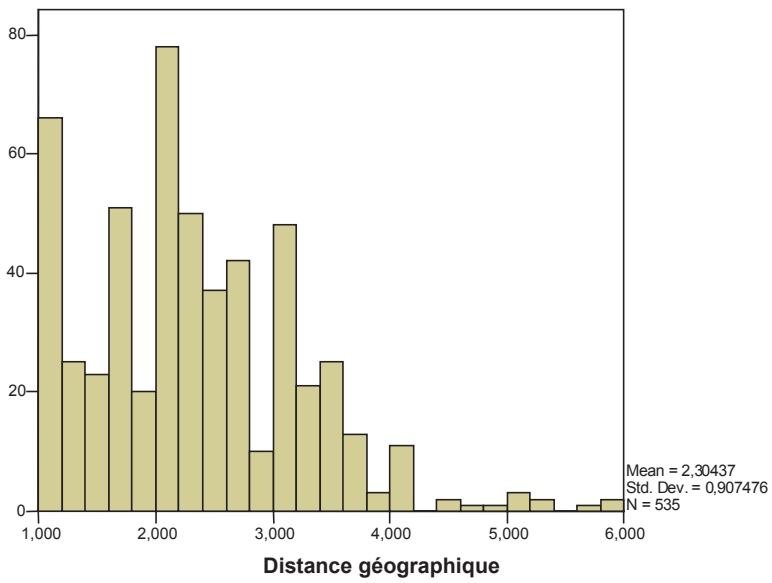
Graphique n°33 : La distribution de la variable « contrainte »



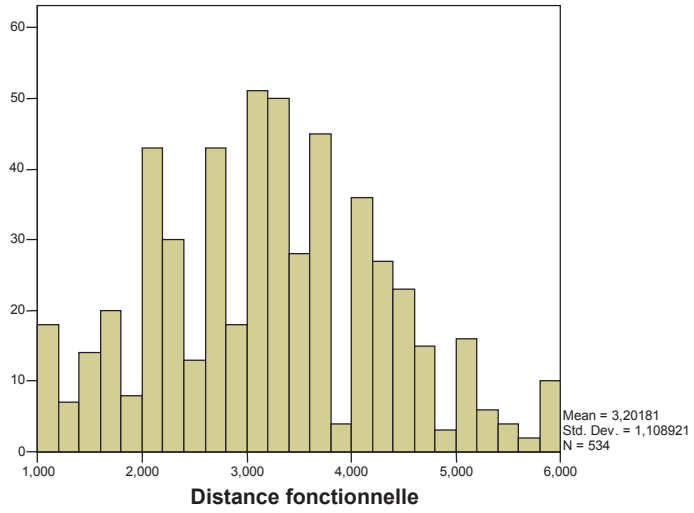
Graphique n°34 : La distribution de la « distance sectorielle »



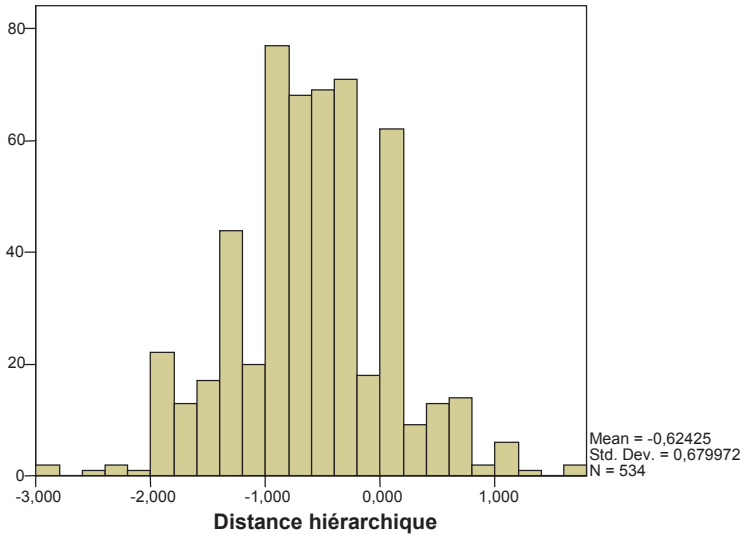
Graphique n°35 : La distribution de la variable « distance géographique »



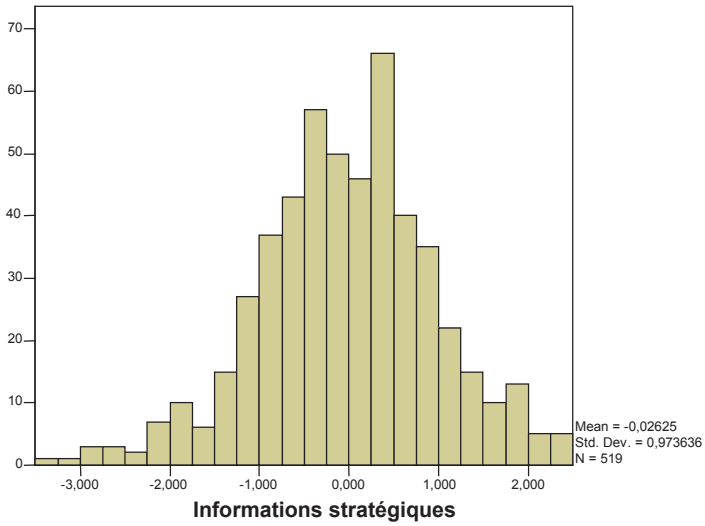
Graphique n°36 : La distribution de la variable « distance fonctionnelle »



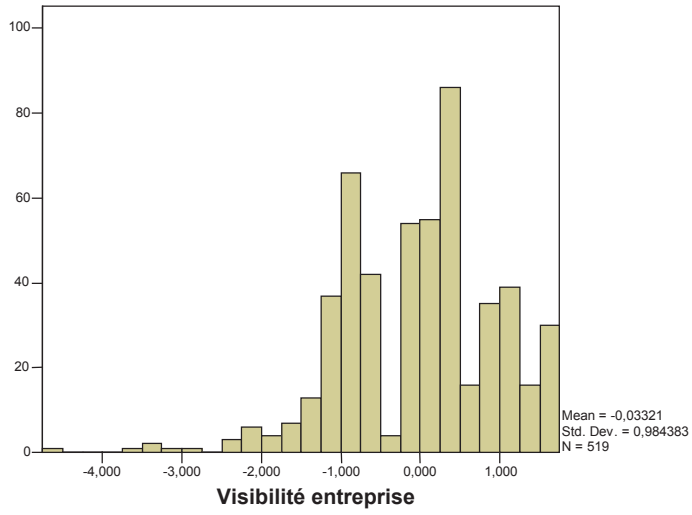
Graphique n°37 : La distribution de la variable « distance hiérarchique »



Graphique n°38 : La distribution de la variable
« acquisition d'informations stratégiques sur les marchés »



Graphique n°39 : La distribution de la variable « visibilité de l'entreprise »



ANNEXE 10 : La retranscription intégrale des entretiens exploratoires

Entretien n°1 ..... ***276***

Entretien n°2 ..... ***291***

Entretien n°3 ..... ***304***

Entretien n°4 ..... ***322***

Entretien n°5 ..... ***336***

Entretien n°6 ..... ***345***

Entretien n°7 ..... ***355***

Entretien n°8 ..... ***363***

Entretien n°9 ..... ***373***

Entretien n°10 ..... ***381***

Entretien n°11 ..... ***389***

Entretien n°12 ..... ***398***

Entretien n°13 ..... ***407***

Entretien n°14 ..... ***416***

Entretien n°15 ..... ***424***

Entretien n°1

Pour l'ensemble des entretiens, nous avons mis des virgules et points de suspension pour rendre compte des pauses dans le discours des dirigeants et non pas pour respecter les règles de la syntaxe.

R : Donc notre entreprise a été fondée en 56 par mon père, sur la base d'une activité décolletage. On est dans le berceau du décolletage et c'est vrai qu'à cette époque là se sont créées énormément d'entreprises, donc sur cette activité décolletage a été créée l'entreprise A. Et puis, on va dire en 70, par le biais d'opportunités mon père a démarré une petite activité frappe à froid qui consistait à ce moment là à produire des petites vis pour la téléphonie. C'était pour répondre aux besoins d'un client qui était devenu un ami de mon père et qui avait beaucoup de difficultés à trouver de telle visserie. Donc du coup mon père a acheté une presse, l'a mis au fond de son atelier décolletage et a produit des vis. Et puis tout doucement, au fil des événements, l'activité frappe à froid a pris de plus en plus d'ampleur jusqu'à sortir l'activité décolletage. Et aujourd'hui, nous sommes frappeurs à 100%. En deux mots, la frappe à froid par rapport au décolletage : la frappe à froid travaille par déformation du métal, et le décolletage par enlèvement de métal. Bon vous avez quand même une vague notion d'usinage… euh, usinage opposé à la frappe à froid qui est plutôt un procédé de déformation, c'est un procédé qui permet notamment d'éviter le déchet matières. Pour une même pièce obtenue en décolletage ou en frappe à froid, en frappe on aura pas de déchets matières, on aura une pièce plus résistante parce que les fibres du métal n'auront pas été coupées mais avec une géométrie moins parfaite.
Q : D'accord donc ça c'est l'inconvénient.
R : On va dire que c'est l'inconvénient, ouais c'est l'inconvénient. Par contre l'avantage, c'est un procédé qui permet d'obtenir sur une seule et même machine des pièces carrées, percées, etc. qui nécessiteraient bien souvent des reprises en décolletage. Donc ça c'est pour planter le décor du process. Donc si je continue sur la présentation de l'entreprise, l'historique 56, passage en frappe à froid 70, après on a continué notre croissance dans ce créneau frappe à froid en passant de la visserie pour la téléphonie à des pièces plus pointues et des pièces de plus en plus techniques. Donc c'est là que nous en sommes aujourd'hui. Et sans oublier les différents niveaux de qualité que sont l'ISO 9000, ISO … etc. Donc dans les grandes lignes on peut aussi ajouter qu'en 98, euh… alors là on va rejoindre le thème de notre réunion, c'est l'ouverture d'un site à San Paulo au Brésil. Autrement, l'entreprise c'est 85 salariés pour 12 à 13 millions d'euros de Chiffre d'Affaires.
Q : Donc 85 salariés ici ?
R : Oui je compte pas San Paulo.

Q : Il y en a combien là bas ?

R : San Paolo, il y a à peu près 100 personnes, mais bon on va être amené à parlé justement de ça, parce que ça rejoint le thème de votre thèse, donc on peut l'aborder maintenant. A savoir qu'en 97, j'ai rencontré un brésilien qui cherchait à constituer un réseau justement d'entreprises haut savoyardes, d'entreprises relativement proches géographiquement pour proposer sur le Brésil des sous-ensembles ou inversement faire réaliser par le Brésil des fabrications. Donc un flux, des flux dans les deux sens. Moi quand on m'a présenté son projet, je suis allé à la première réunion, il y avait une dizaine d'entreprises intéressées, je sais pas je l'ai pas senti. Et je lui ai dit que si jamais ça marchait pas il pouvait toujours revenir nous voir on pourrait peut-être penser à autre chose. Et c'est ce qui s'est passé. Donc il est revenu nous voir, et bien là, par le jeu des connaissances, par deux autres personnes que je reconnaissais relativement bien qui dirigent des entreprises dans la Vallée de l'Arve, ensemble, on a constitué une entreprise au Brésil, voilà. Donc on rejoint un petit peu votre…

Q : Il y a trois parties prenantes dans l'entreprise…

R : Aujourd'hui il n'y en a plus que deux. Il n'y en a plus que deux parce que le décolleteur, en fait il y avait trois activités, ce qui était très intéressant : on avait le découpage plastique, le découpage et l'injection plastique pardon, le décolletage et la frappe à froid. Donc trois, plusieurs, quatre activités on va dire qui permettaient de pouvoir, dans un avenir relativement proche produire des sous-ensembles au Brésil. Bon le décolleteur a été racheté par des américains et ça rentrait pas dans la stratégie de cette société américaine de se développer sur l'Amérique du Sud. Donc aujourd'hui, deux entreprises dans cette entreprise brésilienne, le découpeur et nous. Donc là c'est pas de la délocalisation puisqu'on ne rapatrie rien, on ne vend rien en Europe. On vend essentiellement au Brésil et on a un marché qui vient de s'arrêter malheureusement qui était les Etats-Unis. C'était pas du tout une délocalisation puisque à cette époque là, la monnaie brésilienne était haute, elle était rattachée au dollar comme l'était le Cruzeiro argentin etc. donc à cette époque là, en Amérique du Sud, les monnaies étaient rattachées au dollar, bon bah on a vu ce qui s'est passé en Argentine, ça s'est passé quelques années auparavant pour le Brésil, ça a fait moins de bruit peut-être en Europe, mais quand ils ont décroché les monnaies, bah ça a véritablement décroché quoi, et la monnaie en quelques mois a perdu la moitié de sa valeur. Mais à cette époque là, quand on a créé l'entreprise, il y avait pas du tout, l'objectif était pas du tout de délocaliser et de rapatrier, absolument pas, c'était de vivre sur le marché local. Donc là, parce que c'est une histoire d'hommes ça. On est passé par des phases difficiles sur cette entreprise au Brésil, et si les relations entre les hommes, entre les différents dirigeants, les trois dirigeants, ces relations avaient été, pas mauvaises, mais je dirais moyennes, je pense qu'on aurait arrêté.

Le Brésil est réputé pour être un marché difficile. Et c'est bel et bien parce qu'on a su conserver une cohésion entre nous que l'on a pu continuer cette aventure.

Q : Donc une relation de confiance…

R : Tout a fait. Absolument. C'était indispensable, complètement indispensable, on pouvait pas tout vérifier, on pouvait pas tout contrôler, il faut… on se répartit les tâches à l'intérieur de, dans la gestion de cette entreprise et il faut avoir pleine confiance en son partenaire, sinon c'est voué à l'échec à partir du moment où il y a le doute, c'est fini. Donc ça rejoint, il me semble le sujet.

Q : Tout à fait. Et juste pour terminer sur la présentation de l'entreprise, en termes d'organigramme, vous êtes le dirigeant.

R : Oui le Directeur Général.

Q : Est-ce que vous avez, on en reparlera peut-être après, est-ce que vous avez une équipe dirigeante autour de vous, comment ça se passe ?

R : Euh… disons que chez nous, on a pas beaucoup de niveaux hiérarchiques. C'est-à-dire que l'on est une direction on va dire tripartite, puisque j'ai oublié de le dire dans la présentation mais enfin ça coule un petit peu de source, nous sommes restés une entreprise familiale. Et donc aujourd'hui, dirigent l'entreprise, on va dire les trois enfants. C'est pas tout a fait le cas parce qu'on a remplacé une sœur par un beau-frère, mais bon c'est une direction collégiale dans la famille. Mais on a que trois membres de la famille à l'intérieur de l'entreprise c'est tout. Ca c'est une règle et on n'est pas allé au-delà. Ensuite le niveau hiérarchique suivant, ce sont les responsables de fabrication : responsable fabrication, responsable qualité, responsable commercial, et ensuite on passe aux opérateurs. On a un organigramme qui est très simple avec très peu de niveaux. C'est pas forcément un souhait mais c'est comme ça.

Q : D'accord. Vous avez que des gens en fabrication ou vous avez des gens en marketing, …

R : Oui aux méthodes… Il y a un niveau technicien si vous voulez mais hiérarchiquement, hiérarchiquement…

Q : Ca se passe au même niveau.

R : Voilà exactement. Mais oui on a un service méthode, qualité, logistique… on a ces différents services qui structurent l'entreprise. Mais au niveau, sur le plan hiérarchique, c'est relativement simple, on a que très peu de niveaux.

Q : Tout à l'heure vous parliez de se mettre au boulot…

R : Vous allez m'emmener sur un sujet là.

Q : Non mais c'est intéressant parce que finalement ça pose la question de la performance de l'entreprise…

R : Une entreprise si vous voulez pour moi, une entreprise c'est des gens. C'est des gens, c'est pas des machines. C'est des gens. C'est relativement facile, à partir du moment où l'entreprise est à peu près saine, d'acheter des machines, c'est pas compliqué. Mais c'est beaucoup, beaucoup, beaucoup plus difficile de constituer une équipe performante, alors ça c'est une autre paire de manches. Vous pouvez, bon vous connaissez le refrain, vous pouvez avoir, on a ici des gens que vous pouvez mettre sur des machines d'un état extrêmement moyen qui arriveront quand même à sortir des bonnes productions. Inversement, on a une superbe machine qu'on a payé un prix fou, mais par manque de techniciens cette machine tourne très peu. Et je peux pas mettre n'importe qui dessus, c'est pas possible. Même si la machine elle est de dernière génération, pour quelqu'un qui aime la mécanique elle est magnifique mais bon bah voilà.

Q : Il y a un problème de compétences ?

R : Oui tout à fait. Un problème de compétences, un problème de motivation, un problème de… et là on rejoint à nouveau les réseaux de chef d'entreprises qui sont informels mais qui existent néanmoins et qui nous permettent d'échanger entre nous, et qui nous permettent aussi de constater que l'on est pas les seuls dans ce cas là. C'est le lot de tous les chefs d'entreprises.

Q : Donc c'est propre même aux entreprises du décolletage je suppose qui sont aussi dans le même esprit ?

R : Tout, partout. Partout, c'est vrai qu'à un moment donné vous pouvez douter, attends c'est chez nous y a un problème de motivation, y a un problème de ceci, y a un problème de cela. Vous discutez avec une autre personne qui a une autre entreprise, plus grosse, plus petite mais c'est exactement les mêmes problèmes.

Q : Et vous savez pourquoi ?

R : Non si je le savais, c'est complexe. Je pense que le lundi de Pentecôte est un bon révélateur de l'état d'esprit de la société française à l'heure actuelle. C'est un révélateur qui fait mal parce que, on se rend compte que les gens ne veulent pas lâcher quelques heures de congés alors qu'on doit être un des pays au monde qui a le plus de jours de congés. Que les Allemands ont lâché une journée de congés sans rechigner, que les Suisses ont refusé par vote la cinquième semaine de congés payés etc. On est entouré de pays relativement lucides. Bon moi je vais souvent au Brésil mais là je rentre de Chine, c'était mon deuxième voyage, déjà là-bas vous en prenez plein la figure et vous revenez ici juste pour le lundi de Pentecôte, ça fait mal au ventre. Et alors après, moi je pense que maintenant ça fait vingt ans que je travaille, je pense que j'ai donné pour la société française. Et je crois que ça sera sans état d'âme, si un jour on prend une partie de l'entreprise et on la met ailleurs, ça sera vraiment sans état d'âme, parce que je pense qu'on a tout fait, on a fait tout ce qu'on

pouvait, maintenant on doit plus rien. Et on rencontre beaucoup de chefs d'entreprise qui sont dans cet état d'esprit, qui en ont un peu marre.

Q : Il y a un fort *turnover* ici ?

R : Non, il est pas plus important qu'ailleurs. Non, non. Toute la partie, les gens… Les techniciens qui ont acquis la connaissance ça tourne pas. Après on tourne sur des postes, sur le lavage, le tri, des postes à faible qualification. Ces personnes là aujourd'hui elles font du tri, demain elles sont sur commandes numériques, après demain, elles font autre chose, je veux dire, elles ont pas de qualification donc elles vont un petit peu comme ça au gré de leur humeur et des entreprises mais… Voilà ça c'est mon point de vue, bon quand on gère une entreprise depuis pas mal d'années on finit par avoir, on finit par s'endurcir au niveau de la gestion du personnel et parce qu'on passe par des cas assez difficiles. C'est vrai moi que le lundi de Pentecôte moi ça me fait mal au ventre de voir des gens qui décident de ne pas venir travailler parce que ceci parce que cela. Mais en fait au bout du compte, c'est quoi ? C'est parce qu'ils ont pas envie, c'est tout. C'est tout. C'est pas la peine de raconter des histoires avec Raffarin, machin, lundi de Pentecôte et tout. C'est pas la vraie raison, la vraie raison c'est : bon bah moi c'est mon lundi de pentecôte, je prends mon lundi de pentecôte et puis voilà. Ca ça fait un peu mal, parce qu'on voit bien nos clients, nos gros donneurs d'ordres. Dans les médias on parle des grosses délocalisations, untel, machin etc. et puis il y a les petites délocalisations. C'est-à-dire qu'il y a des usines qui partent tout doucement, tout doucement, tout doucement, on démonte une chaîne à gauche, trois mois plus tard c'est une autre chaîne qui part, et puis les nouveaux produits surtout ne sont pas affectés dans les usines françaises, les nouveaux produits sont affectés dans les usines polonaises, ou tchèques, et ça personne le voit, ça s'est complètement invisible. Il se produit au bout du compte que le site français : ah oui mais écoutez, vous débloquez plus rien, y a plus de travail, le produit que vous étiez en train de faire s'arrête, il est en fin de vie, on ferme la chaîne, voilà c'est terminé. Et la délocalisation s'est faite, délocalisation rampante, qui s'est faite tranquillement sans faire vraiment de bruits. Et ça on le voit.

Q : Et sur quels critères vous évaluez la performance de votre entreprise, parce qu'à un moment donné vous m'avez dit l'entreprise c'est des gens etc. J'allais dire on va choisir de délocaliser maintenant, je pense bien sur…

R : On en est pas là. On en est pas là. On n'a pas du tout l'intention de délocaliser maintenant franchement. Créer quelque chose en Chine pour suivre nos clients oui mais délocaliser complètement non.

Q : Donc votre entreprise, vous allez l'estimer comment sa performance ?

R : Bah la performance, vous avez des performances techniques, vous avez des performances de qualité, puisqu'on mesure notre niveau qualité tous les mois, bon ça passe par des niveaux de rebuts, des niveaux d'acceptation, des choses comme ça… Donc on a la

performance technique, la performance qualité, et la performance économique. Donc on a là une quantité importante d'indicateurs qui nous permet de mesurer la performance de l'entreprise. Au bout du compte, au bout du compte c'est le bilan.

Q : On parle beaucoup d'innovation, c'est la solution ? Est-ce que ça vous concerne, est-ce que la problématique de l'innovation rentre dans votre entreprise, ou est-ce qu'on se la pose pas finalement et on est plus dans une logique de prod…

R : Oui mais dans notre logique de production on doit justement essayer d'innover pour produire moins cher. Alors on est pas en termes d'innovation de produits nouveaux, on rentre dans un cadre d'innovation de process, de productivité. Evidemment on est orienté produit spécial, donc on va pas innover dans le, sur le marché de la frappe à froid mais on va innover à l'intérieur de l'entreprise sachant qu'on va se lancer sur des produits relativement difficiles. Que dans notre métier on peut pas acquérir de compétences à l'extérieur. Une entreprise de frappe à froid en France, à l'inverse du décolletage ne bénéficie pas d'un réseau de compétences ou, comment dire, d'un centre technique tel que le CTDEC pour le décolletage. Ca veut dire que toutes les compétences elles ont été développées en interne. Donc à partir du moment où on se développe sur un produit, là si vous voulez ça fait plus d'un an qu'on essaie de faire une pièce par exemple, pour nous c'était une innovation parce que la pièce était très complexe, et on va devoir innover dans notre méthode de travail, dans notre méthode de conception d'outillages etc. L'innovation pour nous elle se situe là : dans les modes de production et dans le développement de pièces nouvelles. Après on accompagne nos clients dans leurs propres innovations, sur des produits nouveaux mais bon on est acteur de second rang. On amène nos compétences au cours de réunions techniques mais bon on peut pas dire qu'on innove.

Q : Vous disiez que vous aviez des compétences surtout en interne, quelles sont vos relations à l'extérieur de l'entreprise, est-ce que, par exemple, vous avez des relations avec des laboratoires, peut-être des laboratoires qui seraient intéressés par ça, je suppose qu'à l'université….

R : Bah on a des relations avec des laboratoires mais c'est des relations commerciales.

Q : Uniquement commerciales. Pas de recherche. Vous avez pas d'équipe R&D, l'entreprise est peut-être encore relativement petite pour avoir un service R&D à part entière ?

R : Non. La R&D se fait au niveau de l'innovation sur des produits. De par la compétition que se livre les entreprises aujourd'hui, on voit bien que certains marchés vont nous échapper. Des marchés sur des pièces simples, on finira par plus être compétitif. Donc notre salut, c'est la pièce spéciale, la pièce de plus en plus complexe, la pièce de plus en plus technique. Donc c'est là qu'on va innover et qu'on va rechercher. On a un logiciel de déformation par exemple qui nous permet de simuler les déformations du métal à l'intérieur de l'outillage, donc c'est là, c'est de ce côté-là qu'on va orienter nos recherches. Est-ce qu'on va,

comment, quelle géométrie on va donner à l'outil, est-ce qu'on va faire telle ou telle forme etc. etc. Donc nos recherches s'orientent de ce côté-là. Donc c'est très interne, c'est intestinal.

Q : Parmi les relations que vous avez avec les fournisseurs, les donneurs d'ordres etc. il y a plein de personnes qui gravitent autour de l'entreprise… C'est qui pour vous qui est le plus important, le plus fondamental ?

R : Bah sans client, on pèse pas lourd. Sans client, avec des bons fournisseurs on va pas aller loin. Non mais la relation avec le client est prépondérante sachant que c'est la *supply chain*. On peut décrocher, et on le voit à l'heure actuelle, vous parlez de pièces spécifiques, de pièces spéciales, de pièces tordues, bon sans fournisseurs d'outillages, sans partenaires on va dire là, on va plus parler de partenariat parce que c'est le terme le plus approprié sur ce cas de figure, puisqu'on va avoir besoin de leurs compétences, et euh… sans ces partenaires on aura beaucoup de difficultés à répondre à nos clients. Et aujourd'hui on le cherche ce partenariat, parce que de notre côté on a passé une étape, on est allé encore plus loin sur la pièce spécifique, sur les difficultés etc. et on s'est un petit peu coupé de nos fournisseurs, c'est-à-dire que nos fournisseurs, je parle principalement de l'outillage et même de la matière première, n'ont pas fait la même démarche, ils nous ont pas suivis. Donc aujourd'hui on est un petit peu comme l'armée de Napoléon qui s'est avancée un peu trop et qui s'est coupée de l'arrière. Et on est, il nous manque, il nous manque ce maillon, donc on le recherche activement.

Q : Vous le recherchez localement ou ?

R : Oh non localement on a rien là. Non, non on achète un petit peu partout en Europe, voire en dehors de l'Europe.

Q : Et vous vous y prenez comment pour rechercher ces fournisseurs là ?

R : Internet. Internet, les salons, on utilise tous les moyens de communication qui existent aujourd'hui, les magazines spécialisés, partout, on est à l'affût de la moindre publicité, on constitue des dossiers, on consulte, on essaye d'avancer. On était en Chine, moi je suis revenu avec plusieurs adresses de fournisseurs chinois, on les a déjà consultés, on va faire venir de Chine, on va faire venir des outillages de Chine, donc on avance comme ça.

Q : Justement on retombe sur le réseau. Comment est-ce que vous arrivez à mobiliser votre réseau personnel ou professionnel pour …

R : A l'intérieur de l'entreprise ou à l'extérieur de l'entreprise ?

Q : A l'extérieur de l'entreprise pour que ça bénéficie à l'entreprise.

R : Un réseau à l'extérieur de l'entreprise, concernant par exemple la recherche d'un fournisseur ?

Q : Par exemple. Après le réseau ça peut-être : vous allez au golf avec des amis à vous ou des gens comme ça, ou alors ça peut être le réseau dans le sens ou vous faites partie de Thésame, du CTDEC…

R : Les réseaux sont divers. Il est clair qu'il y a une tendance naturelle à se regrouper entre gens qui ont la même problématique. Donc on se retrouve très rapidement entre chefs d'entreprises, et même si on ne veut pas parler boulot, y a rien à faire ça finit par déraper sur le travail, parce que y'en a un qui a toujours un problème qui le chicane et qui souhaite en parler avec les autres. Donc, et ça c'est assez souvent, c'est quand même enrichissant. Donc ça c'est un réseau personnel où se mélange le professionnel, mais il existe ce réseau c'est évident… je sais pas, j'ai un problème de fournisseurs, je cherche un fournisseur dans la vallée qui fasse du fraisage, bon c'est pas vraiment notre métier, on est pas vraiment dans l'usinage, c'est clair que je vais décrocher le téléphone et je vais appeler untel, untel etc. et puis bon est-ce que tu connais quelqu'un dans le fraisage et puis bon il y a des adresses comme ça qui circulent….

Q : Donc beaucoup d'informel finalement entre vous ?

R : Ouais. C'est ce que je vous disais, y a beaucoup d'informel parce que je fais partie d'un club de ski, on est plusieurs chefs d'entreprises à l'intérieur de ce club et c'est vrai que naturellement on se retrouve, on exclut pas les autres hein, pas du tout, bien au contraire, mais y a un moment on se retrouve à table et puis on échange, et c'est extrêmement important pour nous justement, dans des périodes qui sont un peu troubles, on a une visibilité extrêmement réduite en tant que chef d'entreprise. Et il est extrêmement important d'avoir l'avis des autres, sur je sais pas, quand on a parlé des 35 heures, tu vas faire quoi toi, comment tu règles ce problème et chacun expose un peu ses idées. Et si, nous on a la chance en tant que frappeur d'être, on a assez peu de chances de rencontrer un autre chef d'entreprise qui fasse de la frappe à froid, c'est-à-dire qu'on peut s'exprimer quand même assez librement. Ce qui sera pas le cas d'un décolleteur qui va discuter avec un autre décolleteur parce que souvent il risque de se retrouver en concurrence ou n'importe, donc ils échangeront d'une manière un petit peu plus, ils seront un petit peu plus prudent dans leurs échanges. Alors que nous on peut échanger d'une manière beaucoup plus ouverte. Avec notre partenaire au Brésil qui fait du découpage on peut vraiment échanger d'une manière très très libre, poser les chiffres sur la table, parler de nos clients etc. ça ne pose aucun problème, ça porte préjudice à personne. Voilà donc ça c'est vrai que c'est des réseaux très informels mais qui existent ça c'est une certitude.

Q : Et est-ce que des fois c'est formalisé autour de réunions, des réunions de dirigeants, je sais pas moi, de la zone, ou est-ce qu'il y a des formalisations…

R : Non pas en ce qui nous concerne non.

Q : Et vous dans votre secteur vous avez beaucoup de concurrents ou finalement vous êtes assez marginal j'allais dire, y a que quelques entreprises ou est-ce que c'est pareil que pour le décolletage, je me rends pas compte ?

R : Là le décolletage c'est centralisé et c'est regroupé sur la Vallée de l'Arve, c'est né en partie dans la Vallée de l'Arve, donc les décolleteurs sont regroupés ici. Oyonnax c'est plutôt le plastique, en frappe à froid c'est atomisé en France, c'est atomisé un petit peu partout, le Nord, l'Est alors qu'en Allemagne ils sont quand même bien concentrés dans la région de Düsseldorf par exemple, aux Etats-Unis je sais pas, en Italie dans la région de Milan, le nord de Milan, euh… et c'est vrai que dans certains domaines ça doit les aider comme les décolleteurs sont aidés par le CTDEC et peuvent bénéficier d'une certaine synergie et d'échanges. En ce qui nous concerne, dans le secteur de la frappe à froid on est un peu isolé.

Q : Ca vous arrive d'aller à Düsseldorf ou des choses comme ça.

R : Bien sur. On va à Düsseldorf parce que c'est là-bas que se tient le salon qui nous concerne évidemment mais on a très très peu de contacts avec des frappeurs allemands et on est souvent en concurrence. Vous me demandez nos concurrents, bah nos concurrents, l'Allemagne, l'Italie sur la visserie, l'Espagne, euh… voilà, l'Angleterre non.

Q : Des concurrents européens quoi.

R : Ouais. Des concurrents européens ouais. On fait pas de visseries standard, tout le standard vient d'Asie principalement.

Q : D'accord. On a vu que vous avez essayé de mobiliser votre réseau pour en faire bénéficier votre entreprise, est-ce qu'il y a d'autres personnes, je pense bien sur à votre frère et à votre beau-frère, qui pareil, sont en mesure de mobiliser leur réseau ?

R : La même chose. Pareil.

Q : Et est-ce que pour l'entreprise, il y aurait encore d'autres personnes qui…

R : Ca peut. Oui on peut avoir des gens, c'est vrai pour certaines personnes, c'est beaucoup moins fréquent mais effectivement qui font bénéficier à l'entreprise les connaissances qu'il pourrait avoir, ça pourrait être par exemple sur la recherche d'un fournisseur, bon bah, tiens tel salarié connaît bien un fraiseur pas loin de chez lui qui, voilà c'est des petits réseaux comme ça, si on peut appeler ça des réseaux, c'est miniature, mais oui ça peut jouer, ça peut jouer.

Q : Est-ce que vous avez l'impression que vous avez le même réseau que ces deux personnes ou est-ce qu'au contraire vous n'avez pas du tout les …

R : Non on n'a pas les mêmes.

Q : Pas les mêmes contacts ? Donc chacun peut amener des …

R : Tout à fait. Absolument.

Q : Donc il y a certainement des redondances je suppose ?

R : Ouais mais pas trop. On gravite sur des réseaux qui sont différents.
Q : Parce que leurs applications dans l'entreprise vont être différente ?
R : Non c'est par affinité. En dehors de l'entreprise chacun vit sa vie, ça permet de côtoyer d'autres personnes et effectivement de faire bénéficier à l'entreprise d'autres contacts et d'autres réseaux.
Q : D'accord. Donc si par exemple, j'en arrive à ma dernière question, c'est pas provocateur du tout la dernière question, c'est pour se demander un petit peu, si par exemple demain vous deviez quitter l'entreprise, à qui est-ce que vous la confieriez et comment est-ce que finalement cette personne, à qui vous la confieriez, elle bénéficierait de votre réseau social ?
R : Ouf, ça c'est une question piège. Je pense que le réseau, il est relativement personnel, puisqu'on voit qu'on a trois personnes dirigeantes à l'intérieur de l'entreprise avec trois réseaux différents. Bon, une des trois personnes est une femme, donc elle aura un réseau différent, plutôt féminin. Mon beau-frère lui, a d'autres activités, on fait pas partie des mêmes clubs, des choses comme ça, donc il rencontre d'autres personnes. Vous savez par moment on peut se rejoindre, on connaît la même personne, ça peut jouer comme ça, mais globalement quand même je dirais qu'on côtoie des personnes qui sont différentes. Et donc maintenant si on devait céder l'entreprise, ça c'est une question, c'est extrêmement difficile, je pense que, aujourd'hui, avec la connaissance que l'on a de la conjoncture, des marchés, etc. je pense que si on devait confier l'entreprise, la remettre entre d'autres mains, ça serait une société plus grosse, qui lui permettrait de se développer plus à l'international. Donc maintenant, si je prends un exemple, le cas concret d'un de mes amis qui a vendu son entreprise aux Américains, bon bah à partir du moment où les Américains ont pris la main, l'entreprise change complètement, les réseaux etc. et puis les réseaux ils en ont rien à faire, ils ont les leur. Ils ont les leur qui gravitent pas du tout dans les mêmes sphères et je crois qu'ils ont que faire les Américains du réseau local. Ca serait vrai si une personne de la Vallée, une de nos connaissances reprenait cette entreprise. Bon, ça parait, aujourd'hui ça parait assez improbable mais bon pourquoi pas.
Q : Je veux dire si vous, vous vouliez vous prendre une préretraite tranquillement bien à l'avance…
R : Pourquoi pas.
Q : … et dans l'entreprise, si dans l'entreprise, je sais pas si vous êtes au même niveau que votre frère et…
R : Ouais bien sur.
Q : Okay vous êtes tous les trois… Donc la question n'est pas forcément pertinente dans ce cas là.
R : Bah de toute façon s'il y en a un qui part, les trois partent. S'il y en a un qui part les trois partent.

Q : Et mis à part vous trois, est-ce qu'il y a d'autres personnes parmi les responsables…
R : Bah non comme je vous l'ai expliqué au niveau hiérarchique c'est relativement simplifié.
Q : D'accord. Mais même sans parler de niveau hiérarchique, il y a peut-être quelqu'un qui sort du lot en termes de confiance, en termes de connaissances, en termes d'expériences et qui peut-être serait à même de reprendre les rênes et qui peut-être justement…
R : On s'est jamais posé la question dans ce sens là. Donc on a jamais regardé les gens un petit peu sous cet éclairage. Bon des fois, certaines personnes sur lesquelles on a des doutes se révèlent être, enfin pourraient se révéler être de très bons chefs d'entreprises. Je crois qu'aujourd'hui l'entreprise à quand même la nécessité de se développer à l'international et pour preuve, là on a un projet qui démarre chez notre meilleur client, un des responsables m'a appelé et m'a dit : voilà on voudrait sourcer tel pièce chez vous etc. et il m'a dit : c'est la seule pièce qu'on achètera en France. C'est un équipementier automobile français. Il m'a dit : c'est la seule pièce qu'on achètera en France. Tout le reste sera acheté à l'étranger et assemblé à l'étranger d'ailleurs. Donc j'ai l'impression que si l'entreprise, si on devait passer les rênes, euh pour la pérennité de l'entreprise, je pense que pour son intérêt, il faudrait qu'elle puisse s'adosser à un groupe plus important, plus solide, avec des ramifications plus importantes à travers le monde, à mon avis. J'ai l'impression, les barrières tombent, les frontières s'ouvrent, on a vraiment l'impression que l'on rentre dans le règne de la grosse entreprise, voire de la très grosse entreprise. On a un petit peu cette impression là. Et on a le sentiment qu'à un moment les politiques mêmes n'auront plus de capacité à influer sur la politique des entreprises qui feront la politique… c'est peut-être exagéré comme sentiment, mais en ce qui nous concerne, moi je le verrais plutôt comme ça. Donc nos réseaux d'influence là dedans ! Je sais pas trop ce qu'ils deviendraient !
Q : En fait pourquoi ça ? Parce qu'il y a des études aux Etats-Unis notamment, qui cherchent à montrer le lien entre les réseaux des dirigeants et la performance des entreprises et l'innovation dans les entreprises, et il y en a pas mal qui montrent ça en fait. Et l'idée c'est de se dire, finalement quand je vais racheter une entreprise, est-ce que je vais racheter une entreprise avec tout le fonds de commerce qui va avec…
R : Avec ses antennes…
Q : Oui et avec le réseau qui va avec. Parce que ce qui fait la force des entreprises de la Vallée de l'Arve, c'est aussi qu'ils fonctionnent en réseau, qu'on se passe un coup de fil, on se connaît bien, tout le monde est un petit peu là, et ça fait un peu bouillonner…
R : Oui, oui c'est vrai qu'il y a un tissu industriel fort.
Q : Et finalement on se dit, si on rachète l'entreprise et que finalement on rachète que des machines et puis peut-être des gens, mais si on rachète pas tout ce qui va autour, notamment le réseau, bon les Américains ils arrivent ils ont leurs réseaux à eux, mais peut-être qu'ils ont acheté cette entreprise parce qu'elle est performante et que lorsque l'on a

enlevé le réseau à l'entreprise, elle n'est plus si performante. C'est ça l'idée qu'il y a un peu derrière, donc c'est pour ça que finalement, vous disiez tout à l'heure que les entreprises américaines peut-être elles s'en fichent du réseau parce qu'elles ont leur réseau, peut-être qu'elles raisonnent comme ça, certainement, mais ça va un peu à l'encontre de mon idée qui est que le réseau social du dirigeant, parce que dans ces PME, c'est quand même le dirigeant qui va donner la dynamique à l'entreprise, ça c'est vraiment important et ça, ça peut amener l'entreprise à être plus performante.

R : Ca peut amener l'entreprise à être plus performante, je le confirme. Maintenant les réseaux, ce qui est déterminant et primordial avant tout, c'est ce réseau, on va dire, de deuxième rang qui est le réseau lié au tissu industriel, ça c'est extrêmement important, la connaissance que l'on va avoir de tel ou tel sous-traitant, on peut travailler avec untel etc. donc là, effectivement il y a ce réseau à l'intérieur du tissu industriel. Le réseau relationnel du dirigeant aide beaucoup. Maintenant est-ce que notre entreprise peut vivre sans notre réseau de dirigeant, je dirais oui. Sans hésitation. Et elle sera pas moins performante, je pense pas. Je pense pas, bon bah il est évident qu'il faut pas perdre également le réseau relationnel qui existe à l'intérieur de nos clients, parce que ça existe aussi, c'est des réseaux qu'on se tisse, et on l'a vu là, on avait une personne aux méthodes qui est parti pour monter sa propre entreprise, c'est une personne avec qui j'ai travaillé étroitement, avec qui j'ai beaucoup travaillé chez nos clients et, j'ai incité cette personne a tissé justement ces liens à l'intérieur de ces clients, et il était doué pour ça, il a bien réussi à nouer des liens à l'intérieur de nos gros clients, et ça c'est énorme. Et ça par contre on l'a perdu, parce que cette personne a pris une autre… et ça c'est, la perte d'un réseau comme celui-là c'est préjudiciable à l'entreprise, ça c'est clair. On perd en performance c'est évident. Parce que clairement vous avez un acheteur qui vous appelle et qui vous dit : voilà je voudrais faire cette pièce là comme-ci comme ça, ah oui mais est-ce qu'on pourrait modifier ça, ah non *patati patata*, assez figé sur ses positions. Euh oui bon, quel est le technicien qui s'en occupe, c'est monsieur untel, bon d'accord okay. Et puis vous appelez monsieur untel : ah bonjour c'est vous, attendez je vais vous brancher avec untel qui est à la production parce que lui il va vous dire ceci cela. Ca c'est un vrai réseau et c'est un réseau qui compte. Dans les réseaux, c'est vrai qu'il y a le réseau extérieur, le réseau du dirigeant, moi aussi j'ai mon propre réseau à l'intérieur puisqu'on est en bute à un problème, bon le logisticien ou le qualiticien *tati tata* il fait son travail et puis au bout d'un moment, ça bute ça passe plus. Bon bah c'est le dirigeant qui reprend et qui fait jouer son propre réseau de connaissances à l'intérieur du client et qui va essayer d'influer le cours des décisions et ça c'est aussi un autre type réseau qui existe et qui est de première importance. Je pense que l'entreprise peut vivre sans le tissu, le réseau relationnel que nous on peut avoir dans la Vallée de l'Arve, mais sans ce réseau que l'on a tissé, qui est informel à l'intérieur de nos gros clients, ça c'est

encore autre chose. Parce que vous savez, c'est des passages souterrains, c'est des passages secrets, la personne va vous prendre au téléphone parce que c'est vous, autrement il a pas à vous répondre, ah bah non je le connais pas celui-là j'ai pas à lui répondre, s'il veut une réponse là-dessus il appelle l'acheteur et puis c'est tout après ça me regarde pas. Mais parce que c'est vous, parce que vous avez tissé des liens avec lui, vous êtes allés au restaurant, ça s'est bien passé, machin truc, on a bien rigolé tac hop relationnel, et là ça marche. Et là vous avez des informations de premier ordre, qui sont déterminantes, qui feront peut-être que vous aurez le marché, uniquement. Ah c'est vous qui vous en occupez oh bah c'est super. Nous on nous l'a déjà dit : ah bah c'est vous qui allez prendre cette affaire, ah bah c'est super, tenez je vais vous dire : téléphonez à machin il va vous renseigner là-dessus, ça c'est un vrai réseau. Et ça par contre pour l'entreprise, en admettant qu'une entreprise reprend la nôtre, on part immédiatement, ils ont racheté, on pose le crayon on s'en va. Là en toute modestie c'est extrêmement préjudiciable à l'entreprise puisqu'on a nous toute cette connaissance de nos clients qui est informelle,…

Q : Qui donne tout un tas d'informations, tout un tas de connaissances qui bénéficient de manière indirecte, par exemple c'est vous qui travaillez etc., qui avait le marché par exemple des choses comme ça, donc là il n'y aurait plus de…

R : Il n'y a plus que le lien acheteur, terminé ça s'arrête là. Bon vous avez des bonnes relations avec l'acheteur et bah ça va, sinon vous n'avez aucun moyen de contourner et d'obtenir des informations, après ça devient des informations confidentielles, ça peut-être : ah c'est vous, ah bah ça tombe bien parce que l'autre c'est pas de la crème. Ah qui c'est l'autre, ah non j'ai pas le droit de vous le dire, allez il est où, il est plutôt de l'autre côté de la frontière et tout, ouais ouais, mais vous ne dites pas que je vous l'ai dit, et puis on a l'information et quand vous savez qui vous avez en face, bah là vous ajustez votre politique, et puis vous savez si c'est une société qui fait des prix bas, des prix hauts et pour vous c'est des informations de première ordre. Alors là c'est du commercial vous allez me dire, c'est du commercial mais néanmoins ce réseau, c'est des galeries, moi, l'image qui correspond le mieux c'est des galeries qui mènent directement à des services auxquels on aurait pas accès. Une toile d'araignée. Donc après, la question, pour revenir à la question de base : est-ce que l'entreprise peut vivre sans… c'était votre question ? Sans notre réseau. Pour moi oui. La réponse est oui.

Q : Et pour conclure, juste pour être certains d'avoir bien compris. Votre réseau/l'entreprise, pas d'intermédiaire entre deux. C'est vous qui faites bénéficier à votre entreprise de votre réseau et ça ne passe pas par d'autres personnes ? C'est pas forcément l'équipe dirigeante, ou l'acheteur ou le marketeur, ou un gars qui va être pointu sur les projets qui va jouer un peu le rôle d'intermédiaires.

R : Non. Si c'est un réseau vraiment de dirigeant à dirigeant, y aura personne au milieu.

Q : Mais même sans être dans un réseau de dirigeants. Vous êtes dans des réseaux où il n'y a pas que des dirigeants ?
R : Non voilà. Les réseaux sont complexes. Si, si on peut demander à une personne d'intervenir, on va demander à une personne d'intervenir, on va donner nous un premier coup de téléphone pour amorcer, et puis suivant la nature du sujet : appelez le je l'ai appelé, il attend votre coup de téléphone.
Q : Vous mettez une personne en fonction de sa compétence, il n'y a pas de personnes que l'on va mobiliser systématiquement.
R : Non on a pas ça. En fait, on voit que c'est beaucoup informel, en plus il y a interconnexions de réseaux, à un moment on va téléphoner à untel, bah attends moi je connais quelqu'un si tu veux je l'appelle, et puis s'il est intéressé il te rappellera. Ca marche un peu comme ça. Y a des gens qui cherchent à tisser des réseaux d'entreprises, parce qu'on a été contacté par une entreprise qui était dans la Loire et qui cherche à tisser des réseaux d'entreprises, je sais pas c'était assez, c'était pas très très clair. Mais on peut remarquer dans les réseaux, qu'il y a des gens qui réapparaissent, parce en fait il y a des gens, de par leur nature, moi j'en connais un ou deux comme ça, qui ont une facilité à nouer des contacts avec d'autres personnes et donc à graviter au sein d'un réseau. Et dès fois je suis là : bah je connais untel et tout de suite on voit la personne, et bon lui il connaît certainement quelqu'un qui pourra peut-être m'apporter une réponse à ma question. Et c'est vrai que ces gens là, on doit les voir réapparaître dans…
Q : Tout à fait, et par exemple en termes d'innovation il y a ce qu'on appelle les liens forts et les liens faibles. Les liens forts c'est quand on se fréquente très souvent, on connaît beaucoup les gens et ça c'est propre en fait à tout ce qu'on appelle des innovations incrémentales ou d'exploitation, c'est-à-dire des petites innovations d'amélioration. Et après il y a les innovations complètement radicales, qui changent complètement un process, quelque chose qui révolutionne complètement l'entreprise, et ça, ça se fait au travers de liens faibles, c'est-à-dire des personnes finalement que très peu d'autres personnes connaissent. Donc si on veut faire des innovations qui sont complètement radicales, peut-être votre pièce spécifique, la théorie dit que ça va se passer au travers de liens faibles. Vous, vous connaissez des personnes que finalement personne ne connaît, par exemple en Allemagne, et donc là on essaie de voir un petit peu, de remonter un peu, de voir comment ça s'est passé, et finalement on se rend compte que ce lien faible, donc cette personne que vous connaissiez en Allemagne, personne d'autre dans le coin le connaît, ça permet d'avoir des informations qui sont originales, que tout le monde ne connaît pas, et d'arriver à des innovations…
R : Oui je veux bien le croire. Je pense que c'est des cas de figure qui sont complexes et qui doivent être difficiles à mettre sous forme de tableau Excel. C'est beaucoup plus flou que ça

et ça relève peut-être aussi souvent du cas personnel : de la personnalité du dirigeant, nous en toute franchise, avant de faire cette affaire sur le Brésil on était très peu ouvert sur l'extérieur, on était concentré sur notre propre évolution, persuadé que tout le monde voulait nous piquer nos idées, je schématise, je caricature, mais c'est vrai qu'on était assez peu ouvert, parce que c'est vrai qu'on était en pleine ébullition, on était douze, donc on grossissait, donc on était très tourné sur nous-mêmes, très peu ouverts. L'aventure du Brésil nous a vraiment permis de constater que le fait d'échanger avec d'autres chefs d'entreprises notamment était extrêmement enrichissant.

Q : Et puis il y a certainement un temps pour tout aussi. Le temps que vous grossissiez…

R : Faut arriver à une certaine maturité, on était plus jeune, bon bah quand on est plus jeune on a envie de foncer, on est moins, et puis par nature, peut-être moins tourné vers les autres. Mais aujourd'hui on a changé notre philosophie d'entreprise, on est beaucoup plus ouvert, c'est pour ça que vous êtes là. Je réponds pas favorablement à tout, à ce genre de demandes mais de temps en temps on est bien obligé de contribuer à ces démarches.

Entretien n°2

R : Donc, je vais commencer par vous présenter B. Donc B a été créée en Avril 2000 par M. B. C'était une entreprise individuelle dans le domaine de l'électromécanique, l'automatisme industriel, donc plus liée aux services, avec un travail à 100% sur la vallée de l'Arve uniquement, et puis en Mars 2004, on a passé l'entreprise individuelle en SARL, donc qui s'appelle aujourd'hui B, donc moi je suis arrivé à ce moment là officiellement en Mars 2004. Donc on est en co-gérance aujourd'hui M. B et moi-même. Donc aujourd'hui B c'est huit personnes, trois électriciens, trois automaticiens, un mécanicien plutôt bureau d'étude et puis moi en support client. Donc M. B s'occupe plus particulièrement lui de l'aspect technique, responsable technique, automatisme, formation etc. et moi plus de l'aspect commercial. Donc il y a une complémentarité entre nos deux fonctions. Donc B a deux activités : une activité liée aux services, donc qui était le cœur de métier de B, donc c'est de la réalisation de coffrets, c'est du dépannage, de la maintenance, bah c'est du câblage des automatismes sur sites clients. Et puis on a une deuxième activité qui est depuis B, qui est l'étude et la réalisation de machines spéciales et notamment l'intégration de robots. On intègre des robots Staübli en particulier pour du service machine, pour tout ce qui est chargement déchargement de machines. Voilà pour B. Donc B a la vocation de travailler aujourd'hui sur Rhône-Alpes au moins, donc on a un développement géographique, on a différents partenariats sous-traitants, donc on a notamment un partenaire canadien avec qui on développe des cellules robotiques standard, donc ensemble on a développé un concept de cellules robotiques. Donc lui s'occupe du marché nord-américain et nous on s'occuperait du marché français. Dans un premier temps on va déjà s'occuper du marché rhône-alpin ce qui est déjà pas mal.

Q : D'accord. Donc développement de produits ensemble et ensuite on répartit commercialement…

R : Alors le produit est réparti simplement, lui il est plutôt mécanicien, nous on est plutôt automaticien, donc voilà la sauce elle monte facilement. Donc ça c'est un premier partenariat qu'on a. Euh, deuxième partenariat, c'est avec nos sous-traitants, notamment avec deux sous-traitants locaux qui nous font la partie chaudronnerie, métallerie, et puis la mécanique générale, donc ça c'est des gens avec qui on travaille sur un projet pour développer nos machines spéciales, nous ayant plutôt une consonance automaticien/électricien bah on s'appuie sur des gens qui ont une expérience en mécanique, en métallerie etc. Voilà. Donc ça c'est des gens importants, donc quand je dis partenariat entre tous ces personnages, c'est un réel partenariat, on travaille ensemble sur des projets et puis surtout c'est un réseau de connaissances important qui peut nous ramener également des projets, des contacts clients.

Q : C'est un vrai partenariat.

R : C'est un vrai partenariat. Donc c'est une chose qu'on voulait avec, on avait travaillé avec Guillaume Tinlot, avec Thésame également et puis avec un consultant, on avait travaillé sur un projet de mise en réseau d'entreprises donc c'est là où Guillaume avait suivi un petit peu le dossier. Donc ça c'est pas fait pour différentes raisons, c'est bien dommage d'ailleurs. Enfin c'est des idées qu'on a encore et qu'on souhaite toujours développer. Ensuite on a un partenariat avec un agent commercial extérieur indépendant qui représente une partie de notre activité sur la région Rhône Alpes. Donc ça c'est une action qu'on est en train de mettre en place, c'est relativement nouveau et puis on a un autre partenariat avec un nouveau fournisseur, ça aussi c'est très récent, l'intégration de robots italiens de portiques numérisés, donc là on a la carte intégrateur de ces solutions. Ca c'est le fabricant italien. Donc là c'est un produit qu'on développera sur Rhône alpes et normalement le marché suisse, mais ça c'est en pourparler pour le moment. Voilà pour B. Donc nous, on est sous-traitants quelque part, on est sous-traitant de, justement des décolleteurs, notre clientèle c'est ça, c'est le décolletage, c'est la plasturgie, c'est des gens qui sont essentiellement des sous-traitants automobiles. Donc nous on apporte des solutions techniques en automatisme pour améliorer les productions. Donc effectivement on va travailler plutôt avec des clients qui ont des grandes productions, des grandes séries de pièces. Voilà notre typologie de clientèle c'est ça. Donc on a une clientèle assez diverse et variée dans les métiers, ça aussi c'est important. C'est important à développer.

Q : Donc vous cherchez à vous étendre mais le gros de l'activité se fait encore ici.

R : Bah aujourd'hui les trois quarts de notre activité sont sur la Vallée de l'Arve. On commence à avoir des clients sur la région annécienne, sur la région lyonnaise également, un petit peu du côté de Grenoble, bon en gros nos actions c'est, effectivement la Vallée de l'Arve, mais là parce qu'on a un réseau de connaissances, parce qu'on connaît la Vallée depuis longtemps donc c'est quand même plus facile à traiter et après le reste c'est plutôt de la prospection directe, ou par la publicité. Donc ouais je dirais qu'aujourd'hui on est encore à trois quart de notre temps sur la Vallée. Donc après peut-être parler de nos expériences, que ce soit à M. B ou à moi puisque c'est important dans le développement de B. Donc M. B, bon on est une équipe jeune déjà, M. B est le plus âgé, il a Trente trois ans je crois, trente trois ou trente quatre ans, c'est le plus vieux, c'est l'ancien voilà. Donc lui a un bagage technique électromécanique et automatisme. Donc il a fait ses armes dans des sociétés qui sont concurrentes aux nôtres, qui réalisent également des automatismes. Donc il a toujours travaillé sur la Vallée de l'Arve, depuis treize ans ou quatorze ans qu'il travaille, peut-être même plus. Donc voilà il a son réseau de connaissances qui est important. Donc lui est un technicien à la base. Ensuite, moi j'ai, je dirais, un bagage à la fois technique et commercial, puisque j'ai fait d'abord un bac mécanique, un BTS automatisme et après une année en

alternance en agent commercial à Tétras. Donc un cursus technique et commercial ce qui fait qu'aujourd'hui je suis technico-commercial. Voilà après, les employés qu'on a c'est tous des gens qui ont généralement des Bac+2, technicien électromécanique ou mécanique, conception mécanique. Donc moi personnellement j'ai travaillé tout au début il y a onze ans dans la fourniture industrielle dans la Vallée de l'Arve, donc c'est là que j'ai commencé à connaître quelques clients de la Vallée. Et puis après dans la machine spéciale sur la région Rhône-Alpes. J'ai une connaissance quand même de quelques clients sur Rhône-Alpes, et puis ça fait 6 ans que je suis dans la machine spéciale. Voilà l'expérience des deux personnages qui font la symbiose de B.

Q : Votre chiffre d'affaires c'est connu ou c'est confidentiel ?

R : Bah sur le premier exercice qu'on clôture fin juin, parce qu'on est en bilan mois de juin, là on va clôturer à un million d'euros, donc répartis en fait si vous voulez… donc je dirais on a 55% en machines spéciales aujourd'hui. Donc après faire un comparatif avec l'année précédente, l'année précédente c'était B individuel, B individuel c'était trois personnes et demi, un apprenti, aujourd'hui on est huit donc il y a plus la même, c'est plus réellement la même société et y avait pas la machine spéciale également, le chiffre d'affaires il a été multiplié par 2,2 2,3 à peu près. C'est vrai que c'est pas réellement comparable, on n'a pas d'ancienneté, d'historique dans la machine spéciale. En mécanique l'aspect service oui, parce que ça fait six ans qu'on le travaille mais bon c'est tout…

Q : C'est une autre dimension.

R : Ouais, c'est une autre dimension. C'est une autre dimension. Donc ça c'est un pallier qui est pas si évident à passer non plus, parce qu'il y a des changements de, des changements de fonctionnement de management et puis d'objectifs qui font qu'on est obligé de voir à beaucoup plus long terme qu'on ne le faisait avant. Donc il y a vraiment un nouveau profil, un nouveau fonctionnement chez B aujourd'hui. Mais bon on est bien dans nos objectifs, on est plutôt satisfait de cette première année. Plutôt bien, bon maintenant on verra les bilans aussi ; mais on a des outils… pour l'instant ça se passe bien.

Q : Justement, c'est bien vous faites la transition tout seul ! Justement la performance de votre entreprise comment vous l'évaluez, par rapport à quels critères ? Question vaste et pas évidente.

R : Oui. Parce qu'il y a plusieurs choses. On a effectivement des outils déjà, on a travaillé avec notre comptable, on a un comptable extérieur, on a un travail assez régulier avec lui pour faire relever des indicateurs, donc simplement financiers : ventes par rapport aux achats, par rapport aux charges et aux frais de la société. Donc ça c'est des indicateurs simples, mais bon, qui sont réels. Après on a des indicateurs sensationnels je dirais et ça c'est plutôt moi qui les fais remonter de par les contacts avec les clients que je peux avoir avec, de par nos concurrents en fait, savoir si nos concurrents vont bien, est-ce qu'ils ont

une grosse activité ou est-ce qu'ils ont une faible activité et nous on se base par rapport à ça. Et ça c'est quelque chose qui est important et qu'on essaie de toujours avoir en ligne de mire, savoir comment on va se présenter par rapport aux concurrents. Donc la concurrence on l'a bien établi, on n'a pas fait d'étude de concurrence mais voilà on les connaît. Bon bah une étude de concurrence j'en avais fait une il y a cinq/six ans et puis à force de suivre, de regarder, on sait où sont nos concurrents, on sait comment ils vont, on sait ce qu'ils embauchent, ce qu'ils débauchent, on sait si ils vendent leur société parce qu'il y en a beaucoup, ils ont dû mal à vendre donc ça explique certaines choses, donc là ça nous donne des outils de valeur pour B, donc ça c'est important. Et puis il y a nos relations avec nos fournisseurs également qui est très importante, parce qu'on a des fournisseurs communs avec nos concurrents, ce qui est logique et ça je dirais que c'est plutôt confidentiel. (…). Donc ça c'est des choses qui ne sont pas écrites, qui ne sont pas marquées mais c'est de la sensation en fait. Et c'est ce qui est intéressant d'être deux à la tête de B, avec deux profils complètement différents, c'est qu'on a pas toujours les mêmes sensations et puis pas toujours la même manière de parler avec les autres, ce qui fait qu'on en fait ressortir à chaque fois quelque chose.

Q : y a des informations différentes qui vont enrichir…

R : Parce que M. B s'occupe plus particulièrement des achats, donc lui il va voir tous ses fournisseurs, moi plus particulièrement de la vente, donc des clients et puis on remonte pas les mêmes réseaux d'informations. Ca c'est assez important mais c'est pas palpable, c'est pas palpable. Alors il y a une chose qui est importante, c'est le travail qu'on a fait de mise en réseau avec ce consultant, où on était quatre entreprises à vouloir travailler ensemble et créer un réseau. Donc il y avait effectivement, il y avait une carotte, il y avait des subventions qui étaient possibles donc il y avait quand même cet intérêt, et puis il y avait un autre intérêt de mise en réseau. Aujourd'hui on est convaincu que y a que par les réseaux qu'on arrivera à bien se développer. Ca c'est une certitude et ce travail avec ce consultant que j'ai fait pendant quelques mois m'a permis de poser un peu toutes ces questions, d'ouvrir et puis de voir qu'on est pas seulement dans notre activité de roboticien avec des clients et des fournisseurs, ça va beaucoup plus loin que ça et ça nous a permis de dessiner je dirais un peu une stratégie, d'essayer de nous comprendre déjà beaucoup mieux nous également et puis de poser des objectifs personnels à chacun dans l'entreprise et puis les objectifs de l'entreprise par rapport à un chiffre d'affaires, etc. Donc ça ce travail été important, le dossier il est épais comme ça quand même mais c'est bien quand même d'avoir commencé par ça, même si il n'y a pas eut de réussite derrière, il y a eut un travail d'approfondissement qui était important. Ca c'est bien.

Q : Oui c'est bien parce que tout le monde ne réalise pas en fait l'importance du réseau en termes d'informations, de connaissances, de partage, d'utilisation…

R : Quelque part on est tout jeune effectivement, mais je pense que si, bon moi j'ai eu trois expériences professionnelles avant ça, enfin trois expériences révélatrices avec trois chefs à la tête de ces entreprises qui étaient radicalement différents, et j'ai beaucoup appris par ces personnes assez teigneuses, je dirais dans le vrai sens du terme où je me suis pris de bec avec pratiquement les trois parce qu'on avait pas le même point de vue, par contre j'ai beaucoup appris à leur présence et à essayer de prendre le positif et le négatif de chacun et de me dire ça, ce qu'il est en train de faire il est en train de le planter dans sa boîte, on va essayer de pas le refaire. M. B pareil dans ses expériences… Donc voilà on a pris un gros sac de positif, un gros sac de négatif et on essaie de toujours regarder dans les deux et de se dire : ça voilà, ça c'est bon, ça ça a marché donc on va essayer d'appliquer la méthode parce que c'est vrai qu'on a pas fait d'école de gestion, de management et qu'on apprend un peu sur le tas. Donc c'est vrai que M. B a cinq ans d'expérience dans le domaine et il m'apporte beaucoup aussi, donc on essaie toujours de faire attention à tout ce qu'on a eut comme expérience malgré qu'on ait qu'une petite dizaine d'année d'expérience derrière mais c'est quand même…

Q : En tant que dirigeant, quels sont vos leviers d'action par rapport à cette performance d'entreprise ? Je pense que vous allez me redire la même chose sur le côté sensationnel, mais est-ce qu'il y a d'autres leviers d'actions que vous pouvez me citer ou imaginer pour améliorer la performance de votre entreprise ?

R : Il y a toujours cette idée de réseau et de partenariat donc c'est vrai que pour moi ce sont deux mots importants. Ca c'est vraiment important pour nous, on a développé et on continuera à bien développer ça. On essaie d'avoir un réseau à la fois de sous-traitants, de fournisseurs pour pouvoir, non pas toujours travaillé avec eux, mais c'est vrai que la fidélisation apporte quand même beaucoup de choses. Le fait de beaucoup mieux se connaître, de bien se connaître ne peut apporter que des choses positives. Ca c'est certain. L'exemple d'un fournisseur chez qui on passe des commandes régulières en matériel électrique, et puis un jour il nous appelle il nous dit tiens dis donc j'ai changé parce que d'habitude tu prends des relais machins alors que là tu m'as commandé un relais, est-ce que c'est bon j'ai bien fait ? Ah ouais, c'est moi qui me suis trompé dans la commande oui t'as bien fait. Donc ça c'est des petites choses, des petits détails qui sont quand même importants. Donc et puis après tout ce qui est client également, mais bon ça on rentre dans le commercial, la fidélisation du client, et puis savoir que, un client satisfait c'est souvent d'autres clients qui arrivent derrière. Parce que dans notre métier de roboticien, la robotique étant encore un petit peu difficile à rentrer dans les mœurs industrielles, parce que on se dit toujours : tiens on va mettre un robot c'est à la place d'un salarié. Donc il y a un aspect encore un petit peu négatif qui commence à changer heureusement. Par contre quand quelqu'un vient d'acquérir un robot, il en est tellement content, tellement fier, qu'il va en

parler à tous ses copains, et ses copains c'est qui ? bah c'est des industriels également et on eut le cas effectivement où on a été contacté par des sociétés : ah tiens j'ai vu un robot chez mon copain tartanpion, ça marche bien, c'est vrai que c'est pas mal, est-ce que vous pouvez venir voir ou est-ce que je pourrais adapter, comment ça se passe ? Ca c'est hyper important aussi. Et puis après il y a un levier si est plus, qui est publicitaire, marketing, c'est lié au site Internet, c'est lié à des plaquettes, c'est lié à de la publicité dans les magazines spécialisés qu'on fait aujourd'hui. Et après effectivement on arrive directement dans les réseaux personnels, personnels et professionnels, il y a peut-être les deux, on va peut-être séparer les deux. Il y a le réseau professionnel qui est notre réseau, je dirais d'expériences, pour ma part ça fait dix onze ans que je travaille, euh je commence à connaître un peu du monde à différents niveaux et quand j'ai besoin de quelque chose ou autres, généralement je sais où aller où appeler et demander, ne demander ne serait-ce qu'un renseignement. Peut-être donner un exemple pour être plus précis. On avait des machines, des petites machines spéciales qu'on avait fabriquées, qu'on arrivait pas à se débarrasser. Elles nous étaient restées sur le dos pour différentes raisons. Et puis c'est une machine qui s'adapte qu'à un seul type de machine, qu'on peut pas mettre n'importe où, et puis je savais pas trop où les mettre, ça faisait un an qu'elle était dans le stock, ça nous faisait de l'immobilisation. Et puis c'est là que j'ai activé mon réseau, je dirais professionnel, donc j'ai appelé des gens qui devaient avoir des connaissances sur ces machines et puis je suis tombé sur, j'ai appelé un rédacteur en chef d'un magazine spécialisé mécanique, qui m'a dit : bah écoute je vois bien ce que c'est ton produit, je vois bien où ça s'adapte, moi je connais tous les décolleteurs de la région, je connais tous les mécaniciens, téléphone chez lui de ma part, téléphone chez lui de ma part et puis propose ça, je suis sur qu'il peut avoir un besoin. Là, un mois après c'était tout livré chez ces clients. Donc ça c'est important aussi, donc je sais pas si on appelle ça un réseau personnel ou professionnel. C'est des gens que je connais personnellement par mon expérience, euh mais qui sont liés quand même aujourd'hui à l'entreprise. Donc là, il y a beaucoup de gens qui gravitent autour de ça. J'ai un classeur de cartes de visites depuis 10 ans, voilà c'est ça. Et ça c'est un peu ma bible, c'est mon outil de travail qui est hyper important, là dedans il y a des clients, il y a des sous-traitants, y a un peu de tout, y a un petit peu de tout. On est en train de se poser des questions, pour donner encore un autre exemple, on est en train de se poser des questions sur la Roumanie. Puisqu'on a été appelé à faire de la sous-traitance en Roumanie, donc on se pose des questions là-dessus, donc je veux avoir un maximum d'informations, donc par le réseau notamment qu'on voulait monter il y a un an, on avait travaillé avec la CCI de Lyon, et puis on avait sympathisé avec deux trois personnes là-bas qui avaient certaines connaissances, donc pareil, j'ai réactivé ce réseau qui m'a remis en relation avec la chambre syndicale de la métallurgie, qui a une personne qui s'occupe spécialement des pays à bas coûts et qui m'a

donné des renseignements, etc. etc. Et de fil en aiguille, je suis arrivé jusqu'à un consultant qui est spécialisé dans la création d'entreprise en Roumanie d'entreprises française. Donc la délocalisation, on appelle ça comme ça, d'entreprises en Roumanie. Donc voilà, tout ça c'est des ficelles qu'on tire de temps en temps quand on en a besoin. Donc après il y a autre chose qui est importante, c'est qu'on s'est inscrit à la CGPME, qui est un organisme syndical de patrons, qui est fort intéressant dans ses réseaux également. Donc eux, qu'est-ce qu'ils nous apportent ? Premièrement ils peuvent nous apporter un conseil juridique, puisqu'ils ont des juristes qui peuvent répondre à nos questions, plutôt sur des questions sociales je dirais. Et puis régulièrement ils organisent des, ce qu'ils appellent des petits déjeuners d'informations sur des thèmes, des thèmes précis. Donc ça c'est intéressant, moi je me mets un point d'honneur à y aller régulièrement, je vais dire bêtement même si le sujet m'intéresse peu, parce que là-bas, il y a des dirigeants, y a que des chefs d'entreprises, et puis je fais des contacts avec des chefs d'entreprises, donc c'est une manière détournée de faire du commercial, mais c'est important aussi.

Q : Je pense que vous êtes plusieurs dans ce cas.

R : Ah bah oui c'est certain. Bah le but même de la CGPME, à la limite ce n'est pas de donner tant d'informations, mais c'est de regrouper des chefs d'entreprises. Oui je m'étais inscrit sur les listes électorales de la chambre des métiers également, toujours pour la même raison, bon pour une autre raison également, par intérêt de la chambre des métiers, savoir comment ça fonctionne, et puis voyant la chambre des métiers un peu trop diriger artisan-artisan, c'est-à-dire le petit coiffeur du coin, la boucherie, etc. alors qu'il y a des gros décolleteurs qui sont à la chambre des métiers, comme tous les gens qui fabriquent, et comprenant pas réellement la chambre des métiers, la CCI, qu'est ce qu'ils font, qu'est ce qui se passe, est-ce qu'il y a pas quelque chose qui devrait se passer ensemble, ça c'est un point de vue personnel, je pense que les deux chambres devraient beaucoup plus cohabiter. J'ai l'impression en fait qu'on est en train de payer un petit peu les deux pour faire la même chose, donc je trouve ça un petit peu ridicule. Donc il y a avait un intérêt personnel là-dedans déjà et puis il y avait un intérêt pour la société, pareil c'était d'avoir des relations et de mettre un réseau comme ça extérieur en face. Ca a plus ou moins marché parce que là-bas j'ai rencontré une personne qui avait des besoins en sous-traitance en automatisme avec qui j'ai des contacts aujourd'hui, donc voilà c'était intéressant.

Q : Ce réseau que vous vous faites, est-ce qu'il y a des personnes que vous considérez comme plus importantes et que vous vous forcez à voir avec une certaine fréquence par exemple ?

R : Oui. Je pense à une personne notamment. Donc ce rédacteur en chef du magazine spécialisé parce que lui il est connu comme le loup blanc dans le milieu. Il est issu de la mécanique, c'est un technicien, maintenant il est donc journaliste dans ce magazine, c'est

« machine production », il connaît tout et tout le monde, tout le monde le connaît et tout le monde l'apprécie parce que c'est un gars qui a un contact qui est assez exceptionnel. Il y a plusieurs catégories de gens : il y a les gens qui ont un bon contact, bon ça se passe bien, et puis y a les gens qui ont un contact je dirais qui marque à vie, parce qu'ils ont quelque chose qui dégage. Et lui il a ça, en plus de ça, il a une mémoire d'éléphant, c'est quelqu'un qui a, je dirais 50 ans, il connaît tout et tout le monde dans son métier, dans son milieu. Et ça c'est quelqu'un qu'effectivement régulièrement j'appelle, ou je lui dis : bah tiens si passes dans la Vallée, passe me voir, et puis on discute etc., et puis il m'a pas mal rendu la pareille parce qu'il nous a pas mal fait de petits articles gratuits de temps en temps pour nous lancer un peu, parce que ils voit où on va, il sait ce qu'on fait, et puis il apprécie un petit peu notre démarche, donc il nous file un coup de main, et puis moi j'aime bien lui rendre la pareille en lui mettant une pub également dans son magazine, et puis ça, ça fait partie d'un réseau qui est hyper important. Donc effectivement il y a une ou deux personnes comme ça que j'apprécie beaucoup personnellement et que j'exploite professionnellement. Il y a toujours le côté commercial qui ressort avec le côté intérêt mais c'est la réalité, c'est la réalité.

Q : Est-ce qu'il y a d'autres personnes dans votre entreprise qui jouent ce rôle de contact avec l'extérieur, avec des personnes extérieures, qui pourraient éventuellement faire bénéficier de ses contacts, de ses relations, qui vont donner des connaissances, des informations, du soutien…

R : Y a peut-être encore différentes choses à dire, c'est que mon collègue, par exemple, il fait beaucoup de sport automobile, et puis nous on sponsorise ce sport automobile, donc c'est vrai que l'image de B elle circule par le sponsoring et très souvent, enfin ça arrive parfois, où je suis chez un client et je montre la carte B, ah mais tiens B, j'ai vu dimanche sur un slalom, voilà. Donc ça aussi c'est important. Je pense que ça se développe implicitement sans réelle volonté de dire, tiens je mets vraiment la pancarte B et puis le dimanche sur la course je vais aller voir et puis placer ma carte. C'est pas intentionnel mais ça se fait un peu comme ça.

Q : C'est le collègue qui gère avec vous ou c'est...

R : Ouais c'est M. B. Donc ça c'est important effectivement. Et puis il y a une chose où on a mis un point d'honneur aussi, c'est lié au marketing, la publicité. C'est que toutes les voitures qu'on a dans l'entreprise sont marquées B, c'est que tous les salariés ont des vêtements B brodés, on a fait quelque chose je dirais de classe, de joli, avec des casquettes brodées, tout le Best brodé sur le pantalon, euh on a quelque chose d'assez sympa et ça, ça marque aussi. On a eut des retours de clients en disant : vos vêtements super...

Q : Oui c'est l'image de marque, ça fait sérieux.

R : Ouais, ouais. Et je dirais que les salariés eux aussi, ont leur propre réseau aussi, et eux aussi vendent B, eux aussi ils développent la société. Et ça je crois qu'avec M. B on en a

bien conscience, et on est bien conscient qu'on est incapable de faire B tout seul. C'est par, je dirais, le noyau dur de B, avec quelques salariés qu'on a qui fait qu'on développe et que cette image est importante. Bon on va pas jusqu'à leur dire : et oh tu roules bien à la bonne vitesse, tu fais attention à mettre ton clignotant, mais ils le font d'eux-mêmes parce qu'ils savent qu'ils transportent l'image et ils veulent que l'image soit bonne.

Q : D'accord, chacun a conscience...

R : Chacun a conscience de ça. C'est, je pense, c'est ce qui fait une des plus grandes forces de B aujourd'hui, c'est ce groupe qu'il y a. Aujourd'hui, personne n'est parti de chez B, tous ceux qui sont rentrés chez B restent. Bon on est jeune, il n'y a que cinq ans mais tous ceux qui sont rentrés, restent chez B et puis ils aiment B, ils en parlent en bien etc. Donc ça aussi c'est important.

Q : Oui, il y a une bonne cohésion d'équipe.

R : C'est pas de l'endoctrinement, c'est pas du, mais il y a une bonne cohésion, ce qui fait que ça resplendit un peu à l'extérieur, c'est peut-être un bête mot mais c'est important, c'est important. Ca se sent quand une boîte est bien ou quand elle est pas bien, ou quand il y a des tensions entre les gens.

Q : Est-ce qu'on parle beaucoup d'innovations dans votre métier, est-ce que c'est pertinent, et c'est quel type d'innovations, produit, procédé...

R : Bah nous on a l'impression déjà d'apporter de l'innovation pour nos clients. Déjà la robotique est une innovation pour beaucoup de clients, en soi. Donc l'innovation quelque part on en parle tous les jours, on est obligé d'être à l'écoute de cette veille technologique, parce que c'est un petit peu par nous intégrateur que le client va pouvoir avoir cette technologie. On se l'oblige pas, je dirais que oui on se l'oblige pas, par contre on a toujours un regard, et on se pose toujours des questions. Notamment aujourd'hui c'est sur l'aspect, l'aspect vision, qui n'est plus réellement une innovation, encore que ça évolue beaucoup la vision industrielle, avec le lien entre la vision et la robotique. C'est mettre un oeil à l'intelligence du robot, donc ça c'est des choses qu'on regarde, qu'on regarde effectivement précisément.

Q : Vous mesurez votre innovation ou pas ?

R : Non... pas encore.

Q : C'est pas évident, comment on la mesure déjà ?

R : Oui déjà. La mesurer non, en avoir conscience oui. Parce qu'on voit ce qu'on fait aujourd'hui comme machines, et on a vu ne serait-ce qu'il y a un an comme machines. Donc oui, on sent qu'il y a une évolution technique chez nous, on voit une machine qu'on a fait il y a un an, un an et demi, et une machine qu'on sort pour pratiquement la même fonction, là on voit, on voit réellement qu'on a eut un développement technique ouais. Mais de là à le

mesurer, je crois que... est-ce qu'on est pas conscient de ça, ou est-ce qu'on n'en a pas envie, j'en sais rien. Je sais pas si on va mettre en place des outils pour mesurer ça.
Q : Non je dis ça parce qu'il pourrait y avoir le nombre de brevets, des choses comme ça.
R : Ah oui.
Q : Il y en a qui mesurent ça pour savoir s'ils sont innovants ou pas, alors que ce n'est pas forcément un signe d'innovation, enfin je ne sais pas, ça reste un débat. Ce qui m'intéresse c'est ce que les gens que j'interroge en pensent ? C'est peut-être pertinent pour Téfal qui fait des centaines de nouveaux produits dans l'année... mais bon est-ce qu'un changement de couleur c'est une nouveauté, ou est-ce que l'introduction d'une nouvelle technologie c'est une nouveauté ? C'est pour ça que je vous demande...
R : Nous on fait de la machine spéciale...
Q : Oui donc de par la spécificité vous allez apporter quelque chose de nouveau. Oui donc on ne se pose pas la question de la mesure.
R : Non je ne crois pas. Mais on se pose quand même la question de se dire, est-ce que la prochaine fois on va pas faire mieux. Et de se dire : bon allez, qu'est ce qu'on a mal fait là-dessus, qu'est-ce qu'on a mal fait là-dessus, qu'est ce qui ne va pas, et on va essayer de l'améliorer pour la prochaine fois. Donc là c'est pour ça qu'on a mis en place notamment, un bureau d'études mécanique chez nous, il y a quoi, y a six mois maintenant, qui lui a cette tâche de développer la mécanique mais surtout de voir ce qui va et ce qui va pas, d'avoir ce regard sur tous les produits extérieurs également qui peuvent nous apporter des nouvelles technologies et puis notamment, on l'a lancé sur un thème jusqu'en décembre de cette année, qui est l'aspect sécurisation, protection machines, etc. normalisation, etc. Donc là, il va travailler précisément là-dessus puisqu'on est conscient que ça il faut l'améliorer. Donc là il va travailler avec des centres, le CTDEC, le centre d'études techniques, pour améliorer un point où on sait qu'on a une lacune. Oui ça aussi c'est important ces réseaux extérieurs que sont les CTDEC, que sont Thésame, j'aime bien appeler Jean Breton régulièrement aussi pour lui dire : tiens voilà on en est là qu'est ce que t'en penses ? Parce qu'il nous a beaucoup apporté sur le projet de mise en réseau avec Guillaume, au niveau de la réflexion notamment.
Q : Et justement ce réseau, de l'entreprise, ce réseau que vous, vous avez et que votre collègue M. B a, quand vous le transférez à l'entreprise, quand vous lui en faites bénéficier, est-ce qu'en gros quand l'un part est-ce que le réseau de l'individu part avec lui ou est-ce que ce réseau va encore bénéficier à l'entreprise ? Et j'entends le réseau dans le sens, oui bien sur les gens qui étaient en contact avec vous, ils vont reprendre contact avec M. B mais, vous, il y a peut-être des personnes que vous allez être en mesure de mobiliser à un moment donné parce que vous en allez avoir besoin, comme le rédacteur en chef par exemple ou d'autres personnes, que votre collègue ne pensera pas forcément à mobiliser,

ou ne connaîtra pas ou... Donc finalement est-ce que votre réseau il est personnel et c'est vous qui directement l'amenez à l'entreprise, ou est-ce que vous essayez justement de faire en sorte qu'il y ait peut-être une équipe dirigeante, ou des personnes autour de vous, peut-être le gars en équipe R&D, qui soit là, qui participe à ce réseau pour que justement si un jour vous partez, que lui aussi puisse mobiliser ce réseau ?

R : C'est pas difficile. Moi à mon avis c'est pas linéaire déjà. Ça veut dire qu'il y a des gens qui peuvent, ce réseau pourrait rester dans l'entreprise, la théorie voudrait qu'on essaie de mutualiser tout ce réseau, euh... M. B a un contact un dimanche, il m'en parle parce que c'est moi qui vais faire un peu le commercial donc qui vais faire ce lien, donc ce réseau il vient directement chez B et il va rester chez B. Mais ça peut dépendre des personnes, effectivement moi j'aurais pas la présence d'esprit de rappeler après encore cette personne, parce que j'ai pas d'affinité, rien du tout, j'y pense pas ou autre. Mais inversement, lui il peut faire la démarche de revenir chez B. Je reprends le cas du Rédacteur en Chef. Ce gars restera dans mon réseau personnel, c'est certain, parce qu'il y a quelque chose de personnel avec ce personnage, c'est quelqu'un que je veux pas...

Q : Il y a une affinité.

R : Il y a une affinité voilà. Mais lui restera quand même toujours en contact avec B parce que, il a bien compris la stratégie de l'entreprise, parce que, il a pris connaissance de M. B également, il voit comment ça se passe, donc quelque part ce réseau il est propagé. Maintenant c'est à nous, et effectivement c'est là toujours au dirigeant le rôle de faire vivre ce réseau. Parce qu'un réseau, il peut tomber comme ça si on ne l'active pas régulièrement. Donc je pense qu'on peut, la société peut récupérer tous ces réseaux à partir du moment où elle en fera les démarches. Maintenant, il y aura toujours ce petit réseau personnel qui restera autour de la personne par affinités effectivement. Y a un truc qui est très facile, le passage du réseau personnel au réseau de l'entreprise, il va se faire très facilement à partir du moment où il y a un projet qui s'est concrétisé, à mon avis. Par exemple, je mets en contact, tiens ça c'est passé le mois dernier, un copain qui est responsable maintenance dans une boîte, et puis qui a eut besoin d'un petit système automatisé, j'ai appris ça en jouant au squash avec lui un soir, bon bah on a fait affaires etc. Aujourd'hui, la société elle est référencée chez B, on a vu les techniciens là bas sur place, on a vu le patron, nos techniciens ont rencontré les techniciens etc. Demain, s'ils ont besoin d'un autre système automatisé, ils feront appel directement à B parce que maintenant ils nous connaissent. Donc quelque part, il y a une concrétisation d'un projet, donc le réseau personnel, bah ça y est il est passé dans le réseau de la société. Ça c'est le cas je dirais simple.

Q : Oui c'est le cas du réseau mobilisé...

R : Voilà.

Q : Mais pas du réseau mobilisable.

R : Voilà. Oui exactement. Mais c'est clair que pour moi ça tient beaucoup à la personne, ça tient à la personne, c'est évident. C'est évident. Donc ça oui, il y a d'autres activités extérieures personnelles qui peuvent apporter des choses aussi. Il y a les salons aussi. Et je me rends compte qu'on croise pratiquement toujours les mêmes personnes sur ces salons et pareil par affinités, par discute, on parle de l'un de l'autre et puis on va le croiser sur le stand de quelqu'un qui nous met en relation etc. Et même si j'expose pas j'essaie d'y aller au moins une journée sur un salon professionnel parce que je vais rencontrer des sous-traitants, parce que je vais rencontrer des éventuels clients, et puis parce que je vais rencontrer des gens là-bas sur place et je me rends compte qu'il y a des gens que je ne vois que sur le salon, mais qui me disent : ah oui il faut que tu appelles la société machin à Valence, j'ai vu qu'ils avaient besoin d'un robot parce que moi je vends des outils, écoute appelle-le, dis-lui que t'appelle de ma part et puis voilà. Et voilà. Et je fais beaucoup de contacts sur les salons comme ça; Ca c'est intéressant. Donc soit en étant exposant, soit en étant non exposant. Mais on fait toujours des contacts intéressants. Bah c'est marrant, on rencontre toujours les mêmes personnes. C'est toujours les mêmes personnes, bah moi-même je suis toujours sur le salon, donc j'y vais toujours. Et en plus c'est intéressant parce qu'on discute des choses différemment. Quand on voit un client, quand on expose et puis qu'un client vient sur notre stand bah on discute complètement différemment que si on devait venir ici ou si on va le voir sur place. Il est plus dans son élément, il est plus pareil, et il est beaucoup plus bavard. On va avoir justement beaucoup plus d'informations, déjà sur l'entreprise en général, on va avoir beaucoup plus d'information sur tous ses copains. Ah bah tiens moi j'ai mon copain il en a mis un de robot, et bah hop ça fait un contact, c'est quelque chose, c'est une info, c'est des choses qu'on mémorise. Ouais les salons j'aime bien moi. C'est quelque chose que lui mon collègue il ira pas. Ça le, ça le gonfle. Donc c'est vrai que ce réseau personnel entre guillemets, effectivement que j'aurais développé sur ces salons bah ça sera pas récupérable directement.

Q : Oui c'est ça, ça permet de constituer un réseau, de l'agrandir, de le maintenir aussi. C'est très important c'est clair.

R : Ouais c'est important.

Q : Oui et c'est de l'événementiel, je pense que c'est bien d'y être pour l'image de l'entreprise ?

R : Oui mais c'est cher ces salons. C'est très cher. Ouais ils abusent un peu. Non c'est vraiment très cher.

Q : Je m'en rends pas compte.

R : Pour nous, une petite boîte comme nous, participer à un salon en tant qu'exposant c'est un sacré investissement, bah il faut poser au minimum, minimum allez je dirais douze à quinze mille euros. Pour une petite semaine de salon, plus de la présence obligatoire sur

salon, ouais ça fait quand même un investissement. Bon quelque part, on vend une cellule robotique derrière on s'y retrouve, donc on n'a pas de gros objectifs quand on fait un salon à part de faire du relationnel. Moi l'objectif d'un salon, c'est de faire du relationnel, c'est pas d'apporter directement des dossiers. Les dossiers y viendront après. On a fait le CIMEDEC on a eut un retour là maintenant, seulement maintenant entre guillemets. Moi j'estime que c'est même bien. Je suis content parce que ce gars là il a mis une cellule robotique chez lui, donc c'est un client de Lyon. Donc non seulement ça nous a permis de développer sur Lyon quelque part facilement, c'est lui qui est venu sur le salon. Et puis en plus de ça, il est tellement content de sa cellule qu'il fait venir tous ses petits copains de Lyon : et t'as vu c'est une cellule robotique. Bah ça marche bien, c'est super viens le voir tourner, et puis je l'ai eut la semaine dernière il m'a dit : écoute à mon avis dans le coin tu vas en vendre. Donc super.
Q : Si en plus c'est lui qui vous fait la pub, c'est bon.
R : J'ai rien à faire !

Entretien n°3

R : C'est une parenthèse sur le Syndicat National du Décolletage. Le Syndicat National du Décolletage travaille et milite maintenant depuis pratiquement un an à la mise en place du pôle de la Vallée de l'Arve, du pôle de compétitivité puisque l'Etat a décidé de labelliser un certain nombre de pôles en France, une quinzaine a priori peut-être une vingtaine à terme. Entre temps, on s'oriente aussi vers des pôles majeurs et des pôles mineurs, certains seraient pôles de compétitivité, d'autres pôles d'excellence enfin, tout ça, ça bouge un peu parce qu'on ne sait pas trop, disons le succès de l'idée a dépassé ce que les commanditaires espéraient, maintenant ils ne veulent pas décevoir trop de régions en France. Donc, le Syndicat a travaillé là-dessus je disais, depuis plus d'un an, et la question fondamentale du pôle c'est : y-a-t-il suffisamment de maturité relationnelle entre les entreprises pour que ce pôle ait une vraie possibilité de réussite ? C'est-à-dire que le pôle peut-être un outil fédérateur entre les entreprises, mais entre guillemets est-ce que le terrain est propice, est-ce que les acteurs des différentes entreprises sont prêts à ouvrir leurs savoirs, leurs cœurs, leurs visions, partager un certain nombre d'éléments, à mettre des éléments en commun pour travailler sur des sujets communs ou à mettre des éléments en commun pour commercialement s'unir, pour commercialement démarcher de nouvelles régions etc., des exportations et autres. Donc aujourd'hui, le petit groupe qui a travaillé, bien sur, et fondamentalement convaincu qu'on peut devenir un pôle intéressant. Maintenant le petit groupe il a pas encore réussi à résoudre, à répondre à cette question : est-ce que notre effet d'entraînement sera suffisant pour rallier à nous cinq autres, puis vingt autres, puis cinquante autres, puis peut-être toute la Vallée de la sous-traitance. Donc le sujet que vous poursuivez quelque part, nous intéresse, vos conclusions nous intéressent parce que ça nous donnera peut-être des pistes sur : comment essayer de fédérer, comment mieux comprendre pourquoi les gens ne se fédèrent pas pour mieux arriver à leur proposer de se fédérer. Donc c'est pas un sujet purement théorique, ce que vous êtes en train de faire… Donc bref, ça c'était une parenthèse sur le Syndicat National, et sur la difficulté de la profession à justement se mettre en réseau formel. Le réseau informel existe, on va tous acheter notre huile chez le même marchand d'huile, notre matière chez le même marchand de matière, on met en commun notre CTDEC on met en commun notre Syndicat, on met plein de choses en commun mais tant que ça reste hors de chez nous, on ne met rien en commun dès que ça touche à ce qui se passe chez nous. Et c'est là que le système a ses limites et que, on estime qu'il faudrait qu'il y ait des mises en commun de ce qui également nous touche pour pouvoir aller plus loin, pour pouvoir s'unir dans ce qui nous touche et pas seulement dans ce qui nous entoure. Donc si on en revient à C, alors donc, vous avez mon nom M. C, j'ai 44 ans, marié, père d'une petite fille qui a 11 ans aujourd'hui, donc moi je suis

Président Directeur Général de la société C+, qui est la maison mère de C, la holding comme on l'appelle, qui contrôle C et qui contrôle la société P, P Technologie. C'est mon épouse qui est PDG de C donc on travaille en couple, et moi je suis PDG également de P. Au total, un peu moins de 40 salariés…

Q : Le groupe C+ ?

R : Oui l'ensemble du groupe, un peu moins de 40 salariés, on va dire 37-38 suivant les variations saisonnières, pour un chiffre d'affaires de 5,5 millions d'euros, en croissance de 17% l'année dernière et en croissance de 70% les cinq dernières années. Donc la société principale d'exploitation c'est C, puisqu'elle représente 5,3 millions du Chiffre d'affaires et 35 salariés. Donc je pense qu'on va se concentrer dans notre entretien sur C et son environnement et son périmètre. Donc historiquement moi je suis ingénieur de fabrication, ingénieur mécanicien et j'ai racheté l'entreprise C avec mon épouse en créant cette holding en février 2000. A ce moment là, C c'était une société qui avait neuf machines à commandes numériques, qui faisait un peu moins de trois millions de chiffres d'affaires avec 25/27 personnes. Donc voilà première société que nous avons rachetée, donc ça c'était février 2000. En décembre 2000, on a racheté une deuxième société qui s'appelait la société Q, donc petite société également, qui faisait cinq personnes pour 600 000 euros de chiffre d'affaires. Ensuite nous avons été amené à créer en 2001, une société de joint-venture avec l'un de nos clients, qui est un client dans la vallée, pour attaquer un nouveau marché à risque, à haut risque. Donc on n'a pas voulu, ni lui, ni moi, polluer nos entreprises existantes par ce marché à risque et donc on a fait une société à parts égales et donc on a pris ce marché, c'est un marché de l'axe de transmission et, l'axe de transmission pour les lits les fauteuils, des choses comme ça, et donc on a exploité ce marché en commun pendant deux ans, et donc en 2003, on a re-dissout la société, 2004 même, début 2004 on a re-dissout la société parce qu'elle avait atteint sa maturité, y avait plus de risques donc on a réintégré les hommes et les machines dans nos différentes sociétés, chacun reprenant la partie de savoir-faire qui était propre à son entreprise. Fin 2004 nous avons racheté la société P, qui est une société qui est spécialisée dans le laser, qui vient en complément du décolletage. Donc la caractéristique de C, au départ c'est une société de décolletage que j'ai fait migrer progressivement vers une société qui a aujourd'hui trois volets : le premier volet c'est toujours le décolletage a à peu près 50% de son chiffre d'affaires, le deuxième volet à 40% c'est le montage de sous-ensemble, la fabrication de sous-ensembles complets et le troisième volet pour 10% c'est la prestation de soudures et de travail laser sur des produits de décolletage en général. Sachant qu'on a orienté notre politique produit sur tout ce qui est haut de gamme, haut de gamme, très haut de gamme, donc tout ce qui est produits très techniques, très complexes, de petites et moyennes séries. Donc devant nous quelques exemple de pièces complexes. Ca c'est une pièce typique de décolletage, la complexité de

cette pièce réside dans les rapports de diamètre, parce que quand on va venir usiner ça ici, il faut pas que ça casse là en bas, alors qu'on a au départ une barre qui fait du diamètre 35, une pièce fragile. Ici par exemple, c'est une prothèse de hanche, donc une pièce assez importante. Ici c'est une visse à os, également du domaine médical. Ici c'est une pièce de l'Airbus A380, donc c'est une chape en titane, on sent la légèreté. Ici c'est une autre pièce en titane qui fait quatre dixième de millimètres d'épaisseur, donc on a l'impression que c'est un peu plus épais mais en fait y'a un rebord ici, le plateau en lui-même là au fond ne fait que 0,4 millimètres d'épaisseur avec des petits trous percés, une queue ici qui a cinq microns de tolérance, une planéité qui est à moins de un micron de tolérance sur la planéité de la pièce, cette pièce d'ailleurs a pour vocation de tourner à très haute vitesse donc tout mouvement, tout déséquilibre de planéité fera qu'elle marchera pas. Ca c'est une pièce qu'on a mis au point, c'est un optique, c'est l'objectif pour un appareil photo numérique, donc qui a la caractéristique de pouvoir être autofocus sans mouvement mécanique, donc c'est un autofocus qui marche avec une goutte d'huile, donc ça c'est pour les pièces de décolletage simples. Ensuite, on retrouve des sous-ensembles : vérins électriques pour la climatisation, ici un démultiplicateur de pression hydraulique pour le freinage des véhicules Renault, un capteur de rotation, de vitesse de rotation de boîte de vitesses pour les camions, ici une sonde de température pour les compresseurs, ici une pièce qui sert chez Facom à démonter les durites pour les voitures ou pour les camions.

Q : Là entièrement c'est vous qui faites.

R : Ca c'est entièrement fabriqué chez C. Donc c'est présenté sous blister et livré en fini. Ca c'est un nouveau système qu'on commercialise à partir du mois de juillet qui sert à purger les liquides de freins. Là on voit l'exemple d'un produit Facom emballé, donc ça c'est un système de mesure de tension de courroie, et pareil on le vend dans sa boîte comme ça terminé. On retrouve du décolletage, on retrouve de l'usinage sur centre d'usinage, on retrouve ici de la soudure laser et on va retrouver du marquage laser sur le produit. On retrouve toutes les compétences de C, ici marquage laser, marquage, soudure, montage, assemblage, pour donner un produit clef en main, complet, pour le client. Donc bah cette approche plaît au marché puisque aujourd'hui je dirais depuis cinq ans on a toujours fait de la croissance d'une année sur l'autre en cinq, dix, quinze pour cent par an de croissance, on va dire sans grande difficulté quel que soit ce qu'on nous raconte de pression des chinois, de délocalisations, de machins etc. Nous n'avons aucune difficulté aujourd'hui pour vendre nos produits. On en serait peut-être même plutôt à se limiter pour ne pas en faire plus, parce qu'on peut pas grossir plus vite que ce qui est possible de grossir. Euh donc depuis 2004, on avait rien fait, puisque je vous ai dit que la dernière acquisition on la faite en 2004. Donc en 2005 on s'est mis en tête de créer une usine à l'étranger, donc on a ouvert un site au Maroc et donc on attaque le marché marocain depuis le mois de mars de cette année. Notre

production tourne là-bas depuis le mois de mars et on fabrique au Maroc la même chose qu'on fabrique ici mais pour des clients marocains.

Q : Pour pénétrer le marché, vous vous installez là-bas.

R : Voilà. En introduction ça répond un peu …

Q : Très bien, ça place très bien les choses. J'ai quatre volets en fait. J'ai un premier volet qui concerne la performance de l'entreprise : Donc sur quels critères allez-vous estimer la performance de votre entreprise ? Question vaste mais….

R : Non c'est relativement simple. Donc j'ai un critère qui est… déjà, déjà avant de parler de la performance, nous avons établi il y a cinq ans, un schéma directeur avec ce qu'on appellerait en anglais : Mission Statement. Donc quelle est la finalité de l'entreprise, à quoi elle sert, pourquoi elle est là ? Et donc dans cette finalité on distingue deux grands thèmes : le premier c'est une raison d'être financière, de rentabilité financière pure et dure. On veut atteindre six millions d'euros de chiffre d'affaires, donc ça c'est ce qu'on a écrit il y a cinq ans quand on en faisait trois, on veut dégager une marge minimum de 5% de résultat net, en respectant des principes d'éthique, c'est-à-dire que nous, il n'y a pas de corruption de nos clients, il n'y a aucun par rapport à tout ce qui pourrait être légal, ce qui n'est pas toujours le cas dans la profession et donc ça c'est le premier volet on va dire économique, financier. Le deuxième volet, c'est d'arriver à être reconnue comme une entité technologique capable d'essaimer des satellites. Alors maintenant comment répondre à votre question…

Q : Par rapport à ce dernier point, vous pouvez m'expliquer en quoi ça consiste pour vous ? Concrètement.

R : Je vais vous donner une image. Aujourd'hui on fabrique le décolletage dans la Vallée de l'Arve, et on le distribue dans la France entière voire l'Europe entière. Ca correspond pas tout à fait à ce qu'attendent les clients, plus tout à fait à ce qu'attendent les clients. Et moi je suis persuadé que le décolletage du futur ça sera un petit peu comme Mac Donald. C'est-à-dire que Mac Donald à standardiser ses process de cuisson, ses enseignes, son commercial, son marketing, sa propreté, etc. etc. C'est son know-how qui a été standardisé mais on cuisine, on fabrique le produit là où le client mange. Et bien pour le décolletage, je suis persuadé que ça va être la même chose dans le futur, c'est qu'il va falloir aller produire là où on consomme le produit. Or si demain nos propres clients, qui fabriquent de l'outillage par exemple, sont pour des raisons de coûts ou de concurrence obligés de délocaliser en Roumanie, et bien il faudra les suivre, on aura du mal à les livrer depuis la France sur leurs sites au fin fond de la Roumanie, ou du Maroc ou d'autres pays. Donc c'est en ça que je dis faire des satellites mais en gardant ici au centre de la Vallée un centre de compétences technologiques, capables de faire la mise au point, la Recherche et développement de process, le choix de tests de machines, quelles sont les machines qu'on va emmener dans telle contrée, quelles sont les formations qu'on va dispenser aux hommes, etc. C'est-à-dire

standardiser le travail et le normaliser contre l'image du décolleteur qu'on avait jusqu'à présent, sur les tours à came notamment, étaient des hommes très autonomes, très techniciens, qui connaissaient la petite bidouille qui faisait que, avec lui ça marchait, avec un autre ça marchait pas, bon bah ça il faut qu'on dépasse cet aspect là, il faut qu'on arrive à des process normés, où quel que soit l'individu qu'il soit en France, au Maroc, ou en Pologne, il soit capable de faire tourner la même machine, sur la même pièce, pour faire le même process, avec les mêmes critères de qualité. Donc notre rôle deviendra plutôt un rôle de prescripteur en France, un rôle d'essayeur éventuellement, un rôle de metteur au point, qu'un rôle de fabricant, qu'un rôle de sous-traitant, quitte à même vendre des licences, là je vous ai parlé de ce produit là, aujourd'hui on est les seuls à avoir réussi à mettre ce produit là au point pour les appareils photos numériques, on envisage tout a fait là de vendre des licences à des coréens et à d'autres pays, des licences d'usinage, alors que jusqu'à présent on vend des licences de produits, on vend une licences une licence sur une fonction mais pas sur un usinage, donc on a discuté avec nos clients, et on va vendre des licences d'usinage pour expliquer à nos concurrents asiatiques comment fabriquer la pièce parce que de toute façon il est évident que nous ne les livrerons pas depuis la France. Donc c'est en ça, cette notion de centre de compétences et de satellites tout autour. Donc le Maroc pour nous c'est le premier test satellitaire, sachant que là on a choisi le Maroc pour des raisons de commodités de langue, de commodités de culture, de commodité de géographie etc. etc.

Q : Donc pour retomber sur les critères de performance, vous essayer de rentrer par rapport à ce que vous aviez fixé dans le schéma directeur.

R : Bah voilà, à partir du moment où on a un schéma directeur, on sait où on veut aller, on va tenter de mesurer est-ce que le chemin suivi actuellement mène à l'objectif ? Donc les critères de performance pour nous aujourd'hui sont des critères économiques qui nous permettent de mesurer la rentabilité de l'entreprise au mois le mois. Nous avons des tableaux de bord qui sont l'équivalent d'un bilan tous les mois. Tous les mois nous savons à quelques dizaines d'euros près quelle est notre rentabilité instantanée. Par rapport à d'autres entreprises qui font un bilan tous les ans et qui en plus ont leur bilan quatre à six mois après la clôture de l'exercice, moi j'ai un décalage, nous avons un décalage de vingt jours à peu près, le vingt du mois suivant, on sait à combien on était au trente du mois précédent. Donc ça nous exclut pas bien entendu de faire un bilan en fin d'année pour des raisons légales, le bilan légal nous intéresse quasiment pas, il intéresse le banquier bien sur, mais il nous intéresse pas.

Q : Okay donc dans un premier temps performance économique…

R : Performance économique d'accord. Euh bon tout ça, ça va bien sur avec un business plan, un business plan qui est chiffré, tous les objectifs sont chiffrés et détaillés sur une vision à trois ans, avec remise à jour tous les six mois. Et pour ce qui est de la performance

technique, là c'est un petit peu plus difficile à définir, est-ce qu'on a atteint les objectifs techniques qu'on s'est fixés ? Là je dirais on mesure plutôt le retour d'informations auprès de nos clients, qui nous disent de plus en plus, vous faites partie des deux trois, seuls et uniques dans la Vallée capables de faire ce niveau de technologie en pièces complexes. Ca c'est un retour, on fait des enquêtes de satisfaction annuelles, on fait des choses comme ça, on fait des salons, on fait des visites, on est très proches des bureaux d'études de nos clients et aujourd'hui la majorité de nos clients nous disent : vous êtes chers mais de toute façon on a pas le choix, y a que vous qui sachiez faire.

R : On est toujours trop cher pour les clients. Okay. Vos leviers d'actions en tant que dirigeant pour améliorer votre performance ?

Q : Les leviers d'action. Alors les leviers d'action ont consisté à changer tout le sang dans l'entreprise on va dire, puisque des 23 personnes qu'il y avait il y a cinq ans, il doit rester 5 ou 6 personnes. Donc le premier levier d'action c'était de constituer rune équipe, sur laquelle je puisse m'appuyer. Cette équipe a été essentiellement constituée avec des jeunes de 25/27 ans, très peu expérimentés mais plein de désirs d'apprendre et de volonté de faire. Donc l'entreprise a été très vite très structurée, c'est-à-dire qu'il y a un responsable qualité, un responsable logistique, un responsable fabrication, un responsable achats, un responsable commercial, ce qui permet à chacun d'avoir des vraies fonctions, des vrais responsabilités, un vrai périmètre, et d'éviter ce qu'on peut rencontrer dans certaines petites structures comme les nôtres où c'est le patron qui est l'homme orchestre, tout passe par lui, bon c'est vrai que beaucoup de choses passent par moi même aujourd'hui, mais aujourd'hui je suis absent, je suis au Maroc sur l'autre site, l'entreprise tourne de façon relativement transparente pour nos clients, nos clients peuvent appeler, ils ont leurs interlocuteurs, il sont une réponse à leurs questions même si le patron n'est pas là, même si le patron est malade, même si le patron est au ski. Donc on a voulu une société mature, autonome et pas trop pyramidale.

Q : D'accord. On reviendra dessus je pense après par rapport…

R : Les dirigeants sont rémunérés ici au salaire variable. Donc les dirigeants ont 20% de leur salaire annuel qui est variable.

Q : Les dirigeants, c'est-à-dire ?

R : Bah tous les chefs de service, tous ceux qui ont un pouvoir important dans l'entreprise on va dire, ont une partie de leur paye qui leur est versée fixe, et une autre partie qui leur est versée sur revenu annuel de performance.

Q : D'accord. On parle beaucoup d'innovations, notamment dans les districts comme la Vallée de l'Arve par exemple, justement ces entretiens me permettent de me rendre compte si c'est une idée qui sert à rien parce qu'il y a des entreprises qui sont au taquet et qui font de la prod toute la journée et qui s'en fichent un peu de l'innovation, et il y en a d'autres par

contre, pour qui c'est des préoccupations importantes puisqu'ils sont sur du haut de gamme, sur des pièces qui évoluent sans cesse où il faut devancer certainement ceux qui nous rattrapent, ceux qui nous imitent, bon pour vous est-ce qu'on peut parler d'innovations dans votre métier et par rapport à quoi, est-ce que c'est par rapport à des produits, à des process, est-ce que c'est les deux ?

R : Alors, on peut dire que chez C c'est un peu particulier, parce que c'est un peu les deux. Alors c'est avant tout des innovations process puisque les produits ne nous appartiennent pas, c'est pas nous qui les concevons, donc ce sont des innovations de process. Je vous donne un exemple, ça c'est une sonde de température, c'est comme ça que le client la veut. Il y a un tube ici, là il y a une pièce de décolletage, on assemble les deux en les emmanchant, voilà alors on voit le tube qui dépasse à l'intérieur, on vient souder ici pour que ce soit étanche et on vient souder ici pour que ce soit étanche. Tout ça on le trempe dans du cuivre pour que ce soit protégé de la rouille. Donc il y a une opération d'usinage ici, une opération de fabrication du tube, une opération d'emmanchement, une opération de sertissage, deux opérations de brasage et ensuite une opération de contrôle de profondeur pou être sur que j'ai pas trop mis de brasure au fond etc. et que ma sonde de température, le fil qui est à l'intérieur va bien aller suffisamment profond prendre la température. Ca c'est la version process, revue et corrigée par C, c'est monobloc, ça c'est fait en une seule pièce. Donc je m'affranchis des soudures, j'ai pu de problèmes d'étanchéité, je m'affranchis de l'emmanchement, je m'affranchis du contrôle intérieur des longueurs puisque je sais parfaitement à quelle profondeur j'ai pénétré, donc là j'ai un produit qui, on va dire c'est vraiment le petit frère de l'autre, pourtant ça n'a pu rien à voir entre les deux. Ici j'ai un produit qui va dans des compresseurs. Ces compresseurs là ont la particularité d'être soudés étanches, c'est-à-dire que ma sonde de température se trouve à l'intérieur du compresseur qui est soudé, si le liquide du compresseur vient à pénétrer dans la sonde par un défaut d'étanchéité c'est l'ensemble du compresseur qui est foutu. Ces compresseurs sont montés à 50% sur des bateaux qui transportent de la viande entre les continents, donc on imagine la sonde de température qui lâche pour une raison de mauvaise soudure, c'est le compresseur qui est foutu, c'est la chambre froide, la cargaison de la chambre froide qui est foutue. Il y aura pas le temps de recharger dans une autre chambre froide etc. Donc les conséquences en analyse de défauts potentiels d'un petit défaut, qui somme toute doit arriver de temps en temps, même si on n'a jamais eu de retour de nos clients nous a poussé à dire en connaissant parfaitement la logique de l'utilisation du produit, on dit mais vous êtes fous de travailler comme ça, faisons ça. En plus en faisant comme ça on garantit un produit à zéro risque pour le client qui va être vendu 5% moins cher que le produit actuel parce qu'il y a moins d'opérations. Là-dessus nous margeons à 3%, là-dessus nous margeons à 45%. Donc tout le monde se retrouve très contents, nous nos marges quand on a des idées

comme ça, elles explosent, euh bien entendu, le client on lui en concède un petit peu pour que ce soit attractif pour lui, mais ne serait-ce que la sécurité du produit déjà l'a emballé, l'a convaincu et de ce fait, on va dire ça c'est une innovation process typique. Tout le monde peut acheter les mêmes machines que nous, là il n'y a rien à voir avec le choix de la machine, parce que là on fait ça sur des machines conventionnelles, standards, de commerce, que n'importe quel japonais va fabriquer puisque ce sont des machines japonaises sur lesquelles on fait ça. Là on se bat à armes égales mais à idées pas forcément égales avec le concurrent. Donc ce qui fait peut-être notre force ici, c'est l'idée. Ici sur cette pince, même principe, on voit qu'il y a des fentes sur toute la longueur, alors on imagine que quand on fraise une pièce comme ça, vous voyez ce qui se passe, au moment où je vais rentrer ma fraise, ça va plier dans tous les sens et pourtant quand je regarde ma pièce, non elle est bien régulière. Le seul moyen pour faire cette opération de fraisage, c'était d'abord de faire une pièce en tournage et ensuite d'aller sur une autre machine faire du fraisage. On a inventé quelque chose qui nous permet de la sortir finie en une opération. D'accord, donc on gagne une deuxième opération, donc là ce marché là, on l'a piqué à l'un de nos concurrents moyennant quelque pourcents de baisse par rapport à notre concurrent qui nous a traité de fous de faire ces pièces à ce prix là. Aujourd'hui on a quatre fois plus de marges que lui, puisqu'on le fait en une opération, lui il avait besoin de deux opérations. Donc là encore c'est l'innovation qui nous a mis en avant vis-à-vis du client. Euh des pièces comme ça, donc ça ce sont des connecteurs pour l'armée, cette pièce là qui est au milieu en inox, sur cette pièce là notre concurrent faisait sept opérations d'usinage et de reprises, nous n'en faisons qu'une seule. Donc là aussi, innovation process. Donc là ce sont des exemples d'innovation process sans pour autant innovation dans l'outil de production. Ca c'est de l'innovation process pure. Alors ensuite on va toucher à l'innovation process mais d'un autre type où là le principe de production est innovant en lui-même. Cette pièce là est un piston, un piston hydraulique qui vient dans les voitures et qui sert à pousser les chaînes de distribution pour éviter le jeu des chaînes de distribution. Le problème de ce produit, c'est qu'ici il y a cent bars d'huile qui pousse le piston, et dans les circuits hydrauliques il y a des petites bulles d'air, ce qui fait qu'à froid le moteur éclate, les chaînes claquent, à cause de ces bulles d'air qui sont compressibles et donc ces petites bulles d'air il faudrait pouvoir les échapper ; donc mon client est venu me trouver en me disant, voilà on est au bout de la technologie, on pourra pas aller plus loin parce qu'on a ces petits claquements, mais on sait pas quoi faire faudrait arriver à purger. Je lui dis mais pour purger faudrait qu'il y ait une fuite, s'il y a une fuite ça va nous couler trop d'huile, donc ça va pas marcher, il y aura plus la pression, donc j'ai dit bah le seul moyen c'est de faire une micro rainure là et là mais qui soit suffisamment fine pour laisser passer un petit peu d'huile avec les bulles mais suffisamment avec, puisque ça, ça rentre dans une autre pièce, mais avec suffisamment peu de jeu pour

que l'huile qui est plus visqueuse que l'air ne passe pas vraiment à travers. Il y en aura toujours un petit peu parce qu'il faut entraîner nos bulles mais un tout petit minimum, minimum. Donc là on m'a traité de fou, et on m'a dit si vous voulez essayer, essayez, on l'a essayé, le client l'a breveté. Aujourd'hui c'est breveté sur le monde entier, et cet usinage qu'on fait ici on vient l'usiner au laser cette pièce, y a que le laser qui nous permet d'atteindre ces micro-usinages sur une pièce trempée, rectifiée… donc là-dessus cette pièce là on faisait 2000 par jour à peu près quand on a démarré dans ce produit là il y a 3 ans. On a commencé à innover en process en achetant une machine, en faisant construire une machine spéciale pour le produit, pour l'usinage des copeaux du produit, on est passé de 2 minutes 30 à 8 secondes, et ensuite on a rajouté encore une couche en faisant de l'usinage laser dessus. On est passé donc de 2000 à 11000 à 12000 pièces par jour aujourd'hui. On livre tout Mercedes, on livre Nissan Angleterre, Porsche, on livre 5000 véhicules jour aux Etats-Unis, l'équipement pour 5000 véhicules jour aux Etats-Unis chez General Motors et depuis le mois de janvier de cette année on a un nouveau produit qui part chez Peugeot puisque Peugeot n'avait pas de systèmes à chaînes, vient d'accepter de partir sur des concepts à chaînes et rien que ce produit là chez Peugeot va représenter pour nous 11% de croissance de chiffre d'affaires sur l'année sur une pièce. Donc voilà l'innovation cette fois-ci où on est déjà rentré à mi-chemin entre l'innovation process et l'innovation sur le produit de notre client. Et puis dernier exemple où ceci est un chalumeau composé en deux parties, avec ici un gicleur et ici un serpentin. Le gaz arrive ici, rentre dans le serpentin fait le tour, revient, se fait injecter, la flamme sort ici, grâce à la flamme on chauffe le serpentin ce qui fait qu'on peut retourner notre chalumeau. Donc ici conception du chalumeau par notre client, on l'a fabriqué, on l'a mis au point, et au bout d'un certain temps on a constaté que c'était pas évident parce que ce pont là ici avec ses tuyaux n'est pas très rigide, or la côte entre ces deux pièces doit être très précise à un dixième de millimètre près. Donc on a été amené à développer et à re-concevoir le produit comme ceci. Du coup moins de métal, plus rigide, une seule pièce à gérer, une seule pièce à usiner, plus facile à braser, gain, gain 25 % à peu près entre les deux produits. Alors là on a vraiment fait de la re-conception de chalumeau. Là on a vraiment déjà été empiété dans le métier de notre client, et c'est ce qui fait que ça a mis un an et demi jusqu'à que le client s'approprie cette solution et accepte de quitter son ancienne version pour passer sur la version re-designer par C. De toute façon notre métier de sous-traitant fait que normalement on a pas trop à s'occuper de la conception du produit du client sous, sous risque qu'il nous mette dehors parce que on remet en cause ses bureaux d'études du coup on se constitue des ennemis internes. Mais là ces produits là par exemple pour Facom, maintenant avec Facom, Facom fait des esquisses nous on fait la mise au point des produits, y compris la mise au point des calculs de côte, de tolérance, de jeux etc., le choix des états de surface… Ils avaient lancé plein d'autres

choses, là aujourd'hui c'est nous qui leur avons fait, on va dire 75% de la conception de leurs produits. On migre tout doucement, mais là c'est du produit de négoce, c'est-à-dire que c'est des produits qui partent directement dans les chaînes de distribution, dans les grands magasins etc. Donc là on fait pas trop d'ombre à une usine de l'entreprise. Donc voilà pour ce qui est de l'innovation. Donc l'innovation se fait beaucoup en discutant beaucoup avec nos clients, en connaissant ses soucis, en cherchant à bien, à bien s'imprégner de sa problématique, pour nous l'innovation, nous en faisons toujours profiter notre client de façon économique, c'est-à-dire que lui il a toujours un gain économique, et nous donnons entre guillemets gratuitement, facilement les idées que nous avons développées. C'est-à-dire que nous, par exemple le truc qui a été breveté sur ces pièces là, à la limite j'aurai pu posé le brevet, c'est loi qui l'ai inventé mais comme j'ai de très bonnes relations avec les acheteurs, je dirais qu'ils savent que chez nous ils auront des réponses techniques et technologiques qu'ils n'auront pas ailleurs, donc de toute façon si demain ils vont acheter ces pièces chez un de mes concurrents, il saura que ça se passera mal avec moi, donc il saura qu'il faudra pas qu'il revienne dans un an sur un nouveau problème technique parce que je ne l'aiderai pas. C'est ce qui s'est passé un petit peu sur ces pièces là où on nous a audité pour pouvoir nous pirater. Donc à ce moment là, j'ai mis les gens dehors j'ai dit j'ai pas besoin de vous pour travailler. Donc là le client a été congédié par C.

Q : Pareil que pour la performance, est-ce que vous mesurez votre innovation ? Je sais pas si vous déposez des brevets ou pas ?

R : Non justement on n'en pose pas justement. Au contraire, on en fait cadeau gracieusement, commercialement à nos clients en disant regardez comme on est tout beau on vous amène ça sur un plateau mais sachez que quand vous avez besoin de consulter sur un nouveau produit nous sommes là, donnez nous la priorité sur les nouvelles consultations, sur les nouveaux produits, c'est comme ça que chez Facom en un an on a sorti ces quatre produits, alors qu'au départ on était uniquement fabricant de pièces pour Facom. On faisait des pièces de tournevis, on faisait des pinces comme ça, ça c'était y a deux ans, ça c'était l'année suivante. On va dire que la meilleure preuve que ça marche et que c'est bien c'est qu'il nous commande et nous font confiance de plus en plus dans ce qui est justement notre axe stratégique.

Q : En dehors de votre entreprise, vous êtes donc Vice-président du SNDEC, je suppose que vous avez plein de contacts à l'extérieur de l'entreprise…

R : Peu, peu.

Q : Peu de contacts ?

R : Peu parce que je ne suis pas savoyard, bon je suis arrivé dans cette vallée il y a dix ans.

Q : Et c'est difficile ou pas ?

R : Très difficile. Très difficile. Avec mon épouse on s'est installé dans de nombreuses régions en France et à l'étranger, moi j'ai fait toute ma carrière dans le groupe Bosch, donc on se déplaçait tous les trois ans, on a vécu aux Etats-Unis, on a vécu en Allemagne, on a vécu à cinq endroits différents en France, ça s'est toujours bien passé. Le seul endroit vraiment difficile où on en a bavé trois ans jusqu'à ce qu'on ait à peu près un tissu relationnel, c'est ici la Haute-Savoie. C'est l'une des régions les plus difficiles de toutes celles qu'on a pu connaître. Et donc quand on est arrivé ici, moi j'étais dirigeant de Bosch à Bonneville, donc j'ai dirigé le site pendant six ans, je l'ai restructuré, réorganisé, j'ai fait tous les plans sociaux et tout ce qui s'est passé entre 1993 et 1999, et donc j'ai démissionné en 99 pour me mettre à mon compte comme on dit. Donc région très difficile, les seuls contacts on va dire relationnels professionnels étaient via le Centre des Jeunes Dirigeants. Donc j'ai été président du Centre des Jeunes Dirigeants, le CJD.

Q : Il est basé où ce centre ?

R : Le CJD, c'est un mouvement national patronal. Donc il y a une section Mont-Blanc qui est à Cluses, qui regroupe une petite vingtaine de dirigeants, il faut avoir moins de 45 ans pour être éligible au Centre des Jeunes Dirigeants, il faut être patron entre guillemets, donc on peut avoir un salarié, même zéro salarié, mais faut être patron autonome de préférence patron non salarié, bon j'étais une exception j'étais patron salarié entre guillemets. Mais en principe c'est plutôt patron actionnaire, patron de sa propre société, entre guillemets qui joue avec son propre fric. Donc ça, ça m'a permis d'établir quand même un certain nombre de contacts qui ont été quand même fondamentaux pour moi dans mon installation chez C, contacts avec des gens qui étaient au CJD, qui étaient… KPMG mon comptable aujourd'hui, c'est quelqu'un que j'ai recruté par le CJD à l'époque, qui était au CJD et que j'ai commencé à connaître au CJD. Euh, quand j'ai besoin d'un avocat, je rencontre une avocate qui était au CJD, la société de nettoyage que j'utilisais au début était une société dont le patron était au CJD, donc on va dire qu'il y a cinq six contacts particuliers qui m'ont permis d'avoir un tout petit réseau local, de toutes petites portes d'entrées dans la vallée pour m'installer ici.

Q : C'est ce qui vous a permis de commencer, c'est le début de votre réseau…

R : C'est le début du réseau, ce qui m'a d'ailleurs permis de trouver des cibles à acheter puisque bon, étant dirigeant d'une grosse société dans la Vallée, bah je pouvais pas mettre une étiquette dans une vitrine avec marqué M. C cherche à acheter une entreprise, ça aurait été très mal vu dans mon groupe. Donc il fallait que j'utilise des couvertures et j'ai utilisé ces gens là pour trouver des entreprises, ils en ont parlé dans les banques, ils en ont parlé à droite à gauche, ils m'ont amené des dossiers, et ensuite je me suis dévoilé aux banques et aux vendeurs de sociétés. Tout au moins jusqu'à ce que j'achète C, après je pouvais agir comme je voulais. Mais avant d'être à la tête de C, j'étais obligé d'avancer à couvert.

Q : Aujourd'hui, vous êtes un peu installé j'allais dire, plus ou moins intégré, euh…

R : Maintenant je m'en vais.

Q : Maintenant vous partez ?

R : Je pars dans un mois je vais vivre au Maroc. Je vais m'installer au Maroc pour justement développer le satellite, m'occuper de près du satellite, j'ai monté des jeunes en puissance, on va dire je vais bientôt être le vieux con, donc, même si je n'ai qu'une dizaine d'années de plus qu'eux mais maintenant il est temps pour eux, que je leur donne du pouvoir, des responsabilités, et c'est clair que si je reste encore sur leur dos quelques années, ils vont stagner, on est dans une PME, donc les possibilités de carrière sont pas très importantes, les possibilités de développement sont pas très importantes, même si le métier est passionnant du fait de ce qu'on fait, à un moment donné, leurs responsabilités managériales, leurs responsabilités face aux clients, ils en entendent parler mais ils ont pas eu d'expositions aux feux. Donc bah maintenant j'ai commencé depuis six mois à les exposer aux feux, à leur dire dans six mois je suis plus là maintenant débrouillez vous y a un client qui hurle au téléphone il faut traiter le problème, y a un client à voir en catastrophe à tel endroit pour un nouveau produit, il faut traiter le problème, donc j'ai nommé un jeune directeur général qui a vingt neuf ans et qui va prendre les rênes de la société française.

Q : Vous avez plusieurs contacts dans votre réseau. Votre réseau professionnel et personnel, une fois que vous serez parti, l'entreprise en bénéficiera encore ou est-ce qu'il y a certains contacts qui partiront avec vous ?

R : Alors inévitablement, une partie des contacts partiront. Maintenant les contacts que j'estime utiles et nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise, on va s'arranger pour qu'ils ne soient pas coupés. Exemple, ma position au Syndicat National du Décolletage, qui est une position un peu stratégique, importante, et bien j'ai déjà annoncé que le syndicat avait pas à s'inquiéter, je partais mais que j'allais leur proposer un jeune au brillant talent pour me remplacer, donc, et eux sont tout contents d'avoir une recrue à mettre à ma place. Donc je vais lui donner mes contacts et le positionner là où il faut. De même vis-à-vis des clients, aujourd'hui je me suis arrangé plusieurs fois pour que quand les clients arrivent, la veille je leur téléphone en disant, j'ai un impératif je serai pas là, moi je me barre justement pour qu'ils soient obligés de créer un intuitu personae avec les clients et que ce soit pas forcément M. C qui soit le seul et unique interlocuteur commercial. Donc voilà, on va dire que là où ça vaut le coup, bien entendu on va s'arranger pour que les contacts soient maintenus. On veille aussi, si on sait que dans les entreprises, si moi j'ai un contact, je pense à un cas particulier d'entreprises où moi j'ai un contact avec le dirigeant, bah je me suis déjà arrangé pour que les fils du dirigeant aient un bon relationnel, avec le jeune qui est dans notre entreprise. Donc le contact ne sera pas avec le père comme moi je peux l'avoir, mais il a déjà lieu maintenant au niveau de la jeune génération pour retransmettre et leur donner l'habitude de travailler ensemble.

Q : D'accord. Si je devais schématiser, quand vous transférez votre réseau par rapport à la société, donc vous passez par cette personne, par une équipe dirigeante, donc vous dans ce cas ça sera par cet individu là.
R : Voilà.
Q : Oui, dans votre entreprise, hormis vous qui êtes le PDG de C, quelles sont les personnes qui entretiennent des relations vraiment primordiales pour l'entreprise, par exemple un ingénieur en R&D qui connaît du monde, qui a des relations vraiment importantes ou pertinentes, qui permet peut-être même d'amener des informations pour dénicher un marché j'en sais rien, est-ce qu'il y a d'autres personnes, hormis vous et votre épouse, qui pourrait jouer un peu ce rôle d'interface avec les clients, les fournisseurs, pour avoir des informations, certaines connaissances, des soutiens peut-être politique ou je sais pas.
R : Oui aujourd'hui oui. Les personnes, notamment le Directeur Général qu'on a nommé, commencent à avoir, c'est-à-dire il est rentré en 2000, il est rentré ici comme stagiaire en 2000, et je veux dire que ce qui lui arrive aujourd'hui était déjà préprogrammé depuis 5 ans, lui il savait pas mais moi ma vision de l'achat de C, le plan stratégique, tout ça, ça a été bâti il y a sept ans, c'est-à-dire avant d'acheter C, je savais ce que je voulais faire, comment j'allais le faire et quelle durée ça allait mettre pour le faire. En l'occurrence, ce qu'il ne savait pas non plus c'est que je lui vendrais la société, c'est-à-dire que moi je revends la société d'ici la fin de l'année. Donc moi je l'ai payé un certain prix, je la capitalise maintenant et je rentre de nouveau dans son tour de table de holding, c'est-à-dire que lui va reprendre C+ en créant une holding, super holding on va dire, et je serai actionnaire cette fois-ci passif dans sa super holding à ce moment là. Donc tout ça c'est, l'histoire était déjà un peu tracée et petit à petit bon il s'est développé comme la vision a été évoquée, ça aurait pu ne pas marcher mais en tout cas ça a marché. Donc cette personne là, oui bien entendu elle a été petit à petit préparée, mise en circonstance, on va dire que je l'ai nommé il y a trois ans responsable de la fabrication, c'était la pire des choses que je pouvais lui faire, il était lui plutôt bureau d'études, CAO, CFAO, très brillant ingénieur on va dire sur une console, par contre se colleter avec des chefs d'atelier, des régleurs qui avaient dix ans de plus que lui et vingt ans d'expériences de plus que lui, c'était le pire des cadeaux que je pouvais lui faire, il en a bavé, aujourd'hui il en est sorti différent, aujourd'hui il est apte à gérer le conflit, à gérer des hommes, à gérer beaucoup de choses, à gérer les relations, donc ça se prépare,le relationnel, ça se prépare, c'est pas forcément de l'inné.
R : Sur quels critères vous vous êtes basés pour le choisir, qu'est ce qui vous a donné envie de le choisir, de confier votre entreprise à cette personne ?
Q : De la confier, rien du tout ! Je l'ai mise à vendre et je lui ai dit écoute : avant de la vendre à n'importe qui, si tu veux l'acheter je te la réserve, avant de publier une annonce pour la vendre ou de rechercher des contacts de vente, si toi ça te dit et que t'as envie de la

reprendre, tu vas avoir trente ans, c'est un cadeau en or, parce qu'actuellement je veux dire il a pas 10000 euros devant lui, donc il va faire une énorme opération financière, il va prendre beaucoup de crédits, mais si ça marche à quarante ans il est très riche. Avant aujourd'hui j'avais pas de certitude qu'il voudrait racheter l'entreprise, il y a deux ans il aurait été hors de question pour lui, et puis il a cheminé, il a vieilli, il a analysé la situation, il a dit oui c'est ce que je veux faire. Disons ma stratégie, la stratégie que j'ai menée, parce qu'on a parlé de quels sont les objectifs, les critères d'évaluation, des choses comme ça, on va dire que pour moi il y a deux choses : il y a le critère d'évaluation de l'entreprise, est-ce que l'entreprise rapporte etc. maintenant j'avais depuis le départ une autre idée c'est la capitalisation entre guillemets boursière, même si c'est pas la bourse mais la capitalisation des action de la société sous un objectif de cinq à sept ans. Donc moi il était clair que j'allais pas mener cette entreprise sur vingt ans ou trente ans, ça ne m'intéressait strictement pas. Ca m'intéressait sur un laps de temps. J'ai mis une mise départ et j'ai dit dès que ma mise est multipliée par dix j'arrête.

Q : Au moins c'est clair.

R : Oui c'est clair. Non mais c'est très important aussi puisque, y en a qui pourrait dire bon bah on n'en veut toujours plus, si j'attends deux ans de plus je vais peut-être multiplier par quinze. Aujourd'hui je me dis, je me fixe un pallier, j'atteins un pallier, je range, je passe à autre chose et donc c'est ce qu'on doit faire.

Q : Peut-être une dernière question, après vous pourrez rajouter s'il manque des choses. Cette personne qui va prendre l'entreprise derrière vous, quels conseils vous lui donneriez pour se bâtir un réseau qui lui permettrait de tirer l'entreprise vers le haut et de faire en sorte qu'elle soit plus performante ?

R : Alors deux choses, il faut qu'il se bâtisse un réseau vis-à-vis de ses clients. Alors il faut savoir aujourd'hui que le panel clients de C est à 80 % le même que celui que nous avions il y a cinq ans ou il y a dix ans. C'est-à-dire que Facom représentait 50 000 euros de chiffre d'affaires, aujourd'hui ça représente 800 000 euros de chiffre d'affaires. Mais Facom était déjà présent. Euh celui qui fait les pièces pour l'automobile était déjà présent, on va dire que les 80% du, les clients représentant 80% du chiffre d'affaires principal de la société étaient tous déjà client il y a cinq ans quand j'ai racheté la société. On ne s'est pas attaché à chercher de nouveaux clients, au contraire, on n'en avait 150 on en a plus que 30 à peu près. Donc on en a éliminé beaucoup, on a beaucoup élagué, on a dit ceux avec qui on travaille ceux là on veut faire un partenariat, on veut faire de l'innovation pour eux, on veut, on veut installer une relation de confiance. On veut réellement une relation de réseau fort. Et ça, ça a marché. Donc aujourd'hui il va falloir qu'il soit entre guillemets aussi bon que moi pour maintenir ce qui a été fait, mais ce qui a été fait n'a été malgré tout que la continuité du relationnel entre les sociétés qui existaient avant. Donc on va dire le train était lancé, le train

était solidifié on va dire les bases ont été solidifiées mais, par exemple moi j'ai été quinze ans chez Bosch, Bosch c'est notre quatrième client aujourd'hui, c'est clair que les produits qu'on fait aujourd'hui c'est parce qu'avec des copains, ils m'ont dit tiens t'as qu'à me faire ça dans ton usine là-bas, ça c'est que quelques produits comme ça, C était déjà fournisseur de Bosch avant, d'accord, même Bosch n'était pas un nouveau client pour C. J'ai fait très attention justement à ne pas développer le client Bosch, de ne pas me servir de mon carnet d'adresse ancien, parce que j'aurais pu le faire, aujourd'hui il se trouve que dans ma génération, mes copains de promo entre guillemets qui se trouvent dans le groupe Bosch, sont tous à des postes de responsables très, très, très, très élevés, voire au directoire du groupe en Allemagne donc qui chapeautent 20 à 30 000 personnes à chacun d'entre eux, donc j'aurais aucun mal à remplir mes usines avec mes copains entre guillemets. Ca ne m'intéresse strictement pas, je n'ai jamais utilisé cette carte là, parce que j'estime que c'est une carte précaire. C'est une carte qui est basée sur du copinage, du relationnel d'un moment qui peut s'étioler, j'ai préféré qu'on base notre relationnel sur des compétences, sur de la technique, sur de la reconnaissance. Donc pour lui il va suffire qu'il continue dans cette philosophie de compétences, de techniques, de reconnaissance. Ca c'est le premier aspect. Deuxième aspect, conseil que je lui donnerai, c'est malgré tout de se frotter à quelques clients lui-même, on a commencé à identifier quelques cibles, et sur ces cibles là, c'est lui qui y va tout seul. C'est-à-dire qu'on lui a dit bah, on va attaquer Sagem, tu prends Sagem, tu y vas, je veux pas savoir, tu te débrouilles de A à Z, quand même tu viens me dire quels ont été tes malheurs. Mais donc pour qu'il s'établisse aussi entre guillemets certains clients privilégiés avec qui il a des relations privilégiées. Donc ça c'est vers le monde des clients. Ensuite le relationnel, le petit périmètre autour de nous, il y a un bon comptable, il y a un bon juriste, il y a des gens qui ne sont pas mauvais autour de nous, donc il pourra en changer si il veut mais il y a pas urgence à en changer. Euh le relationnel dans l'entreprise, c'est très bien vécu de l'intérieur que ce soir lui qui reprenne la direction de la société puisqu'on va dire que c'est quelqu'un qui est arrivé jeune débutant ici, jeune stagiaire, et puis cinq ans après il est directeur général.

Q : C'est une belle histoire !

R : C'est une belle histoire pour les autres. Les autres sont plutôt à le féliciter, c'est ses collègues de travail qui lui ont fait graver une plaque et qui lui ont offert, j'y suis pour rien, moi je lui ai offert une carte de visite. Mais ses collègues ont fait une fête dans la cour en disant : c'est quand même formidable que ce soit toi, les gens ne savent pas encore qu'il rachète l'entreprise, si les cadres le savent, mais autrement le reste ne le sait pas même si c'est peut-être un secret de Polichinelle. Donc bah voilà mon conseil c'est un petit peu ça, c'est développer sa propre image, se développer son propre relationnel. Il va avoir des démissions, il y a des gens peut-être qui vont partir, ça sera l'occasion pour lui de mettre du

sang neuf là où il faut, là où il veut. En termes de gestion, moi je lui ai conseillé de faire l'inverse de ce que je fais, c'est-à-dire que moi je suis plutôt quelqu'un qui a une vision stratégique, avec une vision long terme, avec une bonne vision technologique, mais pour lequel résoudre les problèmes de productivité du quotidien, ça m'emmerde, ça ne m'intéresse absolument pas. Donc bah je dis au contraire, aujourd'hui il va falloir qu'il se pose la question : est-ce qu'on consomme pas trop d'outil, pas trop d'huile, pas trop d'électricité, pas trop d'air, euh qu'il fasse de la, qu'il rase l'herbe très, très basse et qu'il se concentre sur les gaspis qu'on peut avoir. Donc à partir de là, il y a encore des marges de progression, de rentabilité, qui est à mon avis de 2 à 3% de productivité et de rentabilité. Donc voilà ce qu'il pourra faire, après il fera bien ce qu'il sent, ce qu'il a envie. Mais bon pour lui ça se passe bien, la mutation se passe assez rapidement. L'organe crée la fonction ou la fonction crée l'organe, non c'est la fonction crée l'organe c'est vrai. Et ça c'est pas la première fois que je le rencontre dans ma carrière. J'ai souvent eu un feeling avec des gens que j'ai positionné dans certains endroits qui a priori était complètement démesuré pour eux, et ils se sont trouvés très, très bons, très, très efficaces dans ces endroits là, parce qu'ils avaient le potentiel, c'est clair qu'il faut qu'ils aient le potentiel. Donc voilà.

Q : Est-ce que vous avez quelque chose à rajouter, quelque chose que je n'ai pas abordé par rapport à toute cette problématique de réseau social du dirigeant ? Quelque chose dont on a pas parlé, parce que je parle plus de certaines choses que d'autres par rapport à ce que vous me dîtes, mais ça, ça ne reste qu'un guide je ne m'y accroche pas…

R : Je dirais mon réseau social est relativement pauvre. D'une part, comme je l'ai dit, je ne suis pas décolleteur de père en fils depuis quatorze générations, d'autre part parce que je ne suis même pas haut savoyard, mon épouse non plus, moi je suis de Metz et mon épouse est de Narbonne, donc on va dire qu'on a rien à faire ici. Euh troisièmement mon réseau social est relativement pauvre parce que les décolleteurs ont fait barrage contre moi au départ, ils ont fait avorté plusieurs de mes tentatives de rachat de sociétés puisqu'ils ont eu peur que quelqu'un qui, il faut savoir que Bosch est le plus gros acheteur de décolletage au monde, donc y a une rumeur qui a circulé en disant bah M. C équipe Bosch, il rachète une entreprise de décolletage, mais c'est sous couvert de Bosch entre guillemets, qui veut regrouper dans une grosse entité de décolletage tous ses besoins achats décolletage et vider ainsi tous les autres décolleteurs de la Vallée. Donc ça, ça a été même proféré à, on va dire à très haut niveau par le président du syndicat de l'époque qui a bien sur tout fait pour que j'obtienne pas mes prêts à la banque, pour que mon dossier soit rejeté sans arrêt. Donc moi je me suis retrouvé au chômage, puisque j'avais démissionné et puis ils m'ont fait capoter mes projets après ma démission. Donc je me suis retrouvé un an au chômage et donc c'est clair que pendant, on va dire trois ans je n'ai surtout pas cherché le relationnel, en disant pour vivre heureux, vivons caché, euh faisons comme les autres, on va pas faire de vague, parce qu'on

veut pas qu'ils se liguent contre nous. Donc on va montrer qu'on est pas dangereux, qu'on est pas méchant, qu'on est pas bête, et donc on a strictement pas communiquer, on a rien fait que jusqu'à trois ans, ça fait que deux ans où on commence à communiquer dans la presse, dans les manifestations et que j'ai pris un poste au syndicat et qu'aujourd'hui on montre que C est un entreprise différente peut-être des autres, mais comme ça réussit c'est peut-être bon signe pour les autres. C'est pas dangereux pour les autres, ça peut plutôt servir d'exemple et de modèle aux autres. Moi aujourd'hui il y a un certain nombre de confrères qui m'ont demandé comment ça se passait aujourd'hui au Maroc, je les emmène avec moi au Maroc, je leur fais visiter les sites, je leur fais visiter les potentiels clients etc. Ca ne me gène pas, c'est absolument pas quelque chose qui me gène. Mon tissu relationnel est en train de s'améliorer un peu, j'ai aussi plus de relais dans l'entreprise comme je vous ai dit, ça fait que j'ai un peu plus de temps libre. Avec mon épouse, en plus on a la chance de travailler ensemble ou la malchance ça dépend, mais ça veut dire que de six heures et demi du matin jusqu'à 21 heures le soir on est que pour l'entreprise. Donc de tisser du relationnel extérieur on a pas trop l'occasion non plus, faute de temps. Donc on n'a pas l'occasion nous de s'intégrer dans un tissu amical, social, important du fait de notre faible disponibilité.

Q : Mais bon ça ne vous a pas empêché…

R : Ca ne nous a pas empêché de faire notre travail. Mais parce qu'on savait ce qu'on voulait faire, et on n'a plutôt chercher nos alliances auprès de nos clients, auprès du monde extérieur qu'auprès du monde local. Moi j'ai découvert la puissance du réseau du décolletage, ça faisait six ans que j'étais dans la Vallée, dans mon ancien emploi j'étais adhérent du CTDEC, je connaissais le CTDEC, je connaissais, j'avais idée de ce qu'était le district du décolletage, etc. j'ai vraiment découvert la puissance du décolletage que quand j'étais dedans. C'est-à-dire qu'on a ici quelque chose d'unique, c'est vrai, c'est extraordinaire ce qui existe, la façon dont on travaille est extraordinaire puisqu'on se concentre sur notre métier, il nous faut un foret, bah mon approvisionneuse de forets elle va prendre la voiture elle va faire 200 mètres, elle va me ramener un foret compliqué, machin etc. dans un rayon de cinq kilomètres autour de Scionzier on a tout, toutes les prestations dont on a besoin, que ce soit traitement de surface, traitement thermique, outillage, dépannage machine, informatique etc. etc. on a vraiment la possibilité dans nos entreprises de se concentrer sur notre cœur de métier, de faire vraiment l'excellence de notre cœur de métier et d'acheter tout le reste de nos prestations dont nous avons besoin. Donc cette mutualisation de cette prestation est quelque chose d'extraordinairement fort, d'extraordinairement puissant, et c'est ce qui fait aujourd'hui la force de nos prix de vente par rapport à un décolleteur qui va être dans la Creuse ou à Toulouse, on est aujourd'hui 30% moins cher que les autres, même si nos gens sont payés 30 % plus cher. Parce que, on est beaucoup plus rapide, beaucoup plus productif. Une machine qui est en panne chez nous, quand elle reste en panne 24

heures déjà on commence à hurler, mais il faut savoir que les réparateurs sont tous basés à Cluses. Donc pour nous 24 heures ça nous paraît long, un dépannage à Bordeaux c'est minimum trois jours, voire une semaine d'arrêt de machines donc notre productivité elle est excellente grâce à tout ce réseau. Donc ça c'est le côté extraordinaire de cette vallée et par contre ce que je regrette aujourd'hui c'est cet enfermement qu'il existe entre les entreprises parce qu'on pourrait aller plus loin dans la connaissance des uns des autres, on pourrait savoir que peut-être moi y a des choses que je fais pas bien du tout, je gaspille peut-être de l'outillage, peut-être que d'autres sont bien meilleurs que moi pour acheter de l'outillage, bah s'ils m'aidaient à acheter de l'outillage, peut-être que je pourrais progresser, en contrepartie moi je suis peut-être très bon dans comment on peut mettre au point des sous-ensembles, peut-être qu'ils ont des demandes de sous-ensembles qu'ils savent pas traiter, peut-être que je pourrais les aider à traiter leurs demandes de sous-ensembles, ou de trouver des fournisseurs parce que nous on a une belle base de fournisseurs aujourd'hui. Donc aujourd'hui les entreprises ne sont pas capables de collaborer, vraiment de collaborer ensemble sur, pas forcément des sujets communs mais sur des problématiques communes et c'est ce qu'il fera que beaucoup d'entreprises vont disparaître, vont se trouver en difficultés parce que les machines dont nous disposons, sont les mêmes aujourd'hui pour le monde entier. Donc les machines que nous achetons sont essentiellement des machines japonaises et européennes. Je prends la marque Citizen par exemple. Sur 7000 machines qui ont été fabriquées par Citizen depuis deux ans, il y en a moins de 10% qui sont arrivées en Europe. Il y a 90% des machines Citizen, qui est vraiment la Rolls de la machine de décolletage qui sont ailleurs dans le monde qu'en Europe ou qu'en France.

Entretien n°4

R : Donc là oui, tu veux connaître un peu comment est née la D.
Q : Oui c'est ça, ensuite combien il y a d'employés etc.
R : Pour donner le pourquoi de la D, la naissance. Dans la Vallée de l'Arve, il y a 600 décolleteurs tous farouchement indépendants et ce qui a fait ce grand réseau de petits décolleteurs indépendants c'est ce qu'on appelle l'essaimage. C'est-à-dire qu'il y avait quelques grosses boîtes notamment mes parents qui s'appelaient S à Scionzier. On était déjà 50 en 1960, donc c'était déjà une boîte qu'on pouvait déjà considérer comme moyenne et mes parents, je me souviens, ils ont formé au moins une vingtaine de décolleteurs qui sont partis essaimer, faire leurs boîtes. Donc c'est ça qui a fait la ramification, ça a grossi l'ensemble des partenaires des décolleteurs, donc ça c'est un peu l'origine. Et puis moi, en 78 j'étais donc chez mes parents et puis j'avais mon oncle, mon père, mes cousins, on était une dizaine dans la boîte, ça commençait à faire beaucoup et là donc j'ai décidé, et puis le tonton il voulait pas que j'investisse sur des machines performantes, modernes, alors j'ai dit je pars tout seul. Et c'est comme ça que c'est parti quoi. En juin 78, on décide de voler tout seul, dans un créneau un petit peu particulier c'est-à-dire la rectif de pièces de précision avec plusieurs portées, c'était déjà innovant à l'époque, ça existait pas, donc un petit peu d'innovations, on est parti à faire des pièces pas courantes, avec plusieurs portées, des arbres de moteurs, des trucs comme ça. Et puis petit à petit ça s'est développé, après les commandes numériques sont arrivées, on commence à faire des pièces, nous notre spécialité c'est les pièces longues je te ferai voir après, donc je commence à faire des pièces sortant du domaine du décolletage courant, et depuis 78, j'ai toujours gardé cette stratégie de niche, ce qui fait que j'ai pas beaucoup de concurrents dans la Vallée pour faire des pièces longues de grande précision pour petites et moyennes séries. Et la particularité, ça je m'en étais aperçu, au début on travaillait pour l'automobile, mais j'ai arrêté l'automobile, y'a vingt ans parce que faut avoir des tailles suffisantes et puis ça gagne rien, on travaille comme des fous et puis à la fin de l'année, résultat ridicule. On se fait exploiter par les acheteurs des grands groupes Peugeot, Renault, PSA tout ça, Valeo, il vous font passer par un trou de serrure, donc il faut avoir les reins solides et puis imposer presque, faire des pièces très techniques, très spéciales, qu'on peut faire payer encore un peu. C'est un peu, comment dire, la difficulté de la Vallée à l'heure actuelle, parce que si on reste dans les pièces traditionnelles, elles s'en vont au Maroc, en Tunisie, Pays de l'Est, Tchéquie, Roumanie, les gars du coin délocalisent déjà, ils mettent des machines simples là-bas, sans embarreurs sans rien, les mecs ils font tourner, ça coûte rien quoi. Alors donc la stratégie c'est ça, on est parti en 78, et maintenant on est 24 employés, on fait 3,5 millions d'euros de chiffre d'affaires, essentiellement dans l'arbre de moteur électrique, la bureautique, le sport,

qu'est-ce qu'on a encore d'autres, la vis à bille etc. etc. les tiroirs hydrauliques, c'est là qu'on atteint les plus grosses précisions : par exemple sur des tiroirs de 2,25 mètres on a, j'en ai un là je te montrerai, on atteint des objectifs de précision de trois microns, tout objectif confondu, c'est-à-dire cylindricité, circularité pour des tiroirs d'hydraulique. Et là on travaille en assurance qualité avec Benmarel, à côté de St Etienne, et les gars sont très contents parce qu'on a les mêmes machines qu'eux pour contrôler, donc il nous font confiance et ça marche très bien. Donc nous c'est de mettre de la VA après le décolletage. C'est 99% des pièces qu'on fait, elles ont des reprises après usinage, la reprise c'est donc tout ce qui se passe derrière le décolletage proprement dit. Dès qu'on a fait la forme de la pièce, après derrière on va lui amener du roulage de filet ou de la moletage par déformation, on va faire de la rectif plongée, de la rectif inter, de la rectif plane, plein de choses comme ça. Après on fait faire, là on fait pas nous, on sous-traite la trempe superficielle, ce qu'on appelle la trempe HF. Et puis derrière, on visitera l'atelier après, tu verras que les pièces, donc on sort des pièces qui ont pas mal d'opérations. Par exemple, pour finir un arbre moteur de pompe à eau, on a un, deux, trois, quatre, cinq, six, y a sept opérations. Donc c'est pas. Ce qui fait qu'à la fin, nous on met à peu près 80 % de VA dans nos pièces. Et puis on a gardé cette philosophie de pièces longues précises petites et moyennes séries, parce que très grandes séries après il faut mettre autre chose, il faut mettre des lignes en, comme chez Franck et Pignard, il faut mettre des lignes dédiées c'est-à-dire que la machine usine, derrière ça part tout en ligne, mais là faut des grandes séries sinon la machine elle travaille 10% du temps. Donc ça c'est une autre philosophie. Et puis nous on a décidé aussi c'est de bien passer à l'export, j'ai un bon gars qui est au niveau export technico-commercial, qui parle bien l'anglais, donc ça c'est en aparté pour dire aux jeunes, si vous voulez bien vous défendre dans la vie maintenant, faut absolument savoir l'anglais, le minimum hein, plusieurs langues c'est mieux, mais l'anglais couramment, lu, écrit, parlé. Parce que moi là j'ai 60 balais, quand j'étais à l'école en sixième on se disait l'Anglais ça nous servira à rien, y'a trente ans en arrière, quarante ans, puis maintenant je parle anglais tous les jours bientôt. D'ailleurs c'est très intéressant, parce qu'en Europe, on travaille en Europe du Nord, l'Allemagne, le Danemark tout ça, tous les acheteur sont appris l'anglais comme moi à l'école, ce qui fait qu'on se comprend mieux, c'est plus simple qu'avec des anglais direct, qui eux ont leurs, ont parfois des accents, des machins, ils parlent très vite, faut les faire répéter pour comprendre sinon tu comprends rien du tout. Alors là ça se passe bien. Mais la comm c'est de l'anglais. Ca veut dire que l'Europe, la langue officielle de l'Europe c'est l'anglais, faut pas se faire d'illusions c'est pas le français ni l'allemand, ça sera l'anglais ça c'est sur, surtout dans les affaires je parle. Mais même dans les services, moi je parle de l'industrie, mais en Allemagne par exemple l'acheteur il est anglais, alors c'est rigolo on travaille avec des allemands, ils ont un acheteur anglais. Bon bah ça va mieux en anglais avec lui, ça c'est sur parce qu'en

allemand moi j'ai appris mais je m'en souviens plus. Faut pratiquer. Alors l'anglais si on le pratique assez souvent bon bah ça vient, ça vient « fluent » tout doucement. Alors voilà un peu la philosophie de la D et puis bon bah là maintenant ça devient de plus en plus dur parce que la mondialisation on la subit de plein fouet, malgré qu'on soit 24. On avait des beaux marchés au Danemark, ils nous avaient prévenu qu'ils allaient en passer en Chine des très grandes séries d'ailleurs, c'est là-dessus que de ça devient délicat c'est que les grandes séries, ils essaient d'aller les mettre en Chine parce qu'ils trouvent moins cher etc. etc. Et nous on garde les moyennes et petites séries sur l'Europe. Mais je crois encore pas trop moi, avec mon expérience perso, à ce niveau là les chinois ils sont pas encore assez performants au niveau technique, parce qu'ils font assez de bêtises et je me souviens, nous, avant que la série parte complètement en Chine, elle est revenue trois fois, parce qu'ils y arrivaient pas. Au début ils font les bonnes pièces avec la bonne matière, la série d'après ils vont prendre, les matières sont très spécifiques, c'est des inox un peu spéciaux, ils vont aller mettre autre chose et ça va pas faire du tout les caractéristiques après la trempe et les pièces, hop poubelles ! Les danois nous l'ont dit ! Alors ça veut dire que la Chine, c'est bien elle est gentille mais qu'il faudra qu'ils deviennent ISO quoi et puis qu'ils soient sérieux. Mais je pense qu'après, une fois qu'ils ont compris, ils sont dangereux, y a pas d'ordre de prix chez eux. J'ai même appris qu'un chinois par exemple, qui veut avoir un marché, y a pas de problème, admettons que la pièce coûte deux euros, lui il dit à son futur client moi je vous la vends un, donc c'est moitié moins cher, et puis l'état il fournit l'autre. Ce qui fait que c'est un dumping déguisé quoi. Ca c'est très, très… là j'ai de la peine à comprendre. J'aimerai bien voir un chinois qui m'explique son prix, comment il fait son prix, ça serait super, j'aimerai bien. Parce que là y a des choses qu'on comprend pas. D'autant plus qu'ils achètent la matière aussi cher que nous, même prix. On fait beaucoup d'inox alors je peux vous dire que c'est le même prix dans le monde entier, aussi bien aux Etats-Unis, en Europe, en Inde, en Chine, c'est le même prix. Donc ça veut dire que quand ils nous renvoient les prix qu'ils mettent en face ils mettent pas de valeur ajoutée, c'est là que je comprends pas. Et eux, ils vont mettre 15% de VA. Bah nous avec 15% de VA, y a longtemps qu'on est mort. On peut pas, faut payer… C'est impossible. Alors là y a des choses incompréhensibles. C'est là qu'ils sont dangereux, parce qu'ils savent, eux ils achètent à la tête du client, ils vont faire le prix, c'est pas un prix économique qu'ils font, c'est un prix au pif, et puis on va prendre des marchés et puis après on verra bien. C'est pour ça qu'ils sont dangereux, ça c'est une petite crainte que j'ai sur la Chine. Mais sinon dans les pays de l'Est, je pense qu'ils vont monter tout doucement à notre niveau, on a vu l'Espagne et puis le Portugal, qui est très en retard, et puis maintenant on a des soldes ultra positifs avec eux, donc les pays de l'est ça sera pareil, c'est-à-dire faut laisser travailler les gens, faut pas faire comme chez nous en France où on est à côté de la, on est carrément à côté de nos pompes, en voulant travailler moins

on va pas créer de richesses, on va reculer, d'ailleurs on est en plein déclin et on continue à grande vitesse et si y a pas des sursauts énergiques, attention ça doit être énergique, on est dans le mur, déjà qu'on l'est, ça va être encore pire, on recule, on recule. En productivité on est 60ème, ça devient débile, ça devient débile. Bon ça c'est la partie politique mais ça peut compter parce que si on continue comme ça, peut-être dans dix ans y a plus personnes dans la Vallée de l'Arve. C'est ça qui me fait peur moi.

Q : En fait, ma thèse elle est pour ça aussi, on cherche un peu tous les moyens…

R : Bah essayez voir de chercher. On dit tous y a l'innovation, je suis bien d'accord, mais l'innovation dans l'industrie… par exemple, quand il faut rectifier une pièce, bon on connaît les meules avec des grains abrasifs, on va rectifier, ce procédé là il existe depuis cent ans, il a pas évolué. Donc on va, je pense pas qu'il y ait des avancées extraordinaires d'un coup comme ça, dire maintenant attention on va appuyer, on va mettre le plan dans la machine et il va te sortir la pièce au bout. Ca c'est une utopie, c'est l'utopie de tous les usineurs ça. Il t'arrive le plan, tu le mets dans la machine, hop t'as la pièce qui sort derrière deux heures après, impeccable ! Ca c'est une utopie ! Alors nous on dit, bon l'innovation, alors on innove beaucoup surtout les français, comme on a un travail moins, on essaie de compenser par la productivité automatisée et tout, c'est pour ça qu'on a trois millions de chômeurs aussi, parce que l'objectif des, surtout de petits industriels comme nous, c'est d'avoir le minimum de main-d'œuvre pour pouvoir sortir un résultat à la fin de l'année. Donc il faut automatiser à fond, alors là les français on est les champion là-dessus, on est les champions du monde, pour automatiser, pour productivité par bonhomme, ça je suis d'accord, mais comme il y en a peu qui travaillent, bah en fin de compte en bilan, on est dans les choux, ça c'est une autre chose. Alors là, j'aimerai bien avoir l'idée de savoir comment vous voyez la Vallée dans vingt ans. Quelles seront les entreprises encore vivantes dans la Vallée ? Comment elles seront perçues ? Ce qu'elles feront ? Ca j'aimerai bien savoir.

Q : Par rapport à l'innovation, vous pensez que c'est pertinent par rapport à votre métier ou pas ?

R : Toujours, oui, oui. Parce que là nous on voit bien…

Q : Comment est-ce que vous innovez, vous, par exemple ? Est-ce que c'est au niveau des produits, des process par exemple ?

R : Bah oui des process aussi. Parce qu'en 78 par exemple, les commandes numériques c'était les balbutiements et là on a vu la formidable productivité que ça a amené. Parce que les tours à cames maintenant dans la Vallée, ils sont uniquement utilisés pour les grandes séries automobiles et même maintenant les numériques arrivent à les battre, donc ils ont fait des sacrés progrès. Donc le numérique c'est quoi, c'est d'une très, très grande souplesse, on fait des gains énormes parce qu'on a pas besoin de came rien du tout, on a fait une pièce dans un sens, zut ça va pas, elle sortirait mieux dans l'autre sens, toc on inverse on fait un

programme dans l'autre sens et on repart. On n'a pas de came à, sinon il faut racheter un jeu de cames, ça coûte cher les jeux de cames, et ça c'était la grande innovation les CN, et là ça continue parce qu'elles sont de plus en plus performantes. Et nous on s'en rend compte parce qu'on a appris toutes les strates des CN, et maintenant un jour on va lui dire : tiens ce matin tu vas me faire ça ! Et elle va nous dire je suis d'accord je peux le faire. Et puis elle va nous sortir une pièce, bon c'est une utopie ça mais comme on sait que la parôle commence à fonctionner pas mal en informatique, un jour elle va nous dire, on va lui dire : bah tiens on va faire telle pièce et puis elle l'aura, admettons qu'elle l'a déjà fait, elle le programme et pof, c'est des utopies ça ! Mais sinon au niveau performances, moi je vois le, l'automatisation et puis aussi le savoir-faire qu'on a accumulé dans notre personnel aussi, dans nos expériences, comme nous on a une bonne expérience de la rectif, de l'usinage des inox un peu biscornus, des matériaux stratégiques par exemple la stellite ou du titane, donc c'est des matériaux qui sortent un peu de l'habitude et ça on sait usiner ; des stellites ça résiste à 1800 degrés par exemple, c'est des guides de fils pour plastifier, par plasma ils plastifient des réservoirs d'Ariane par exemple, les réservoirs d'Ariane qui sont ultralégers ils sont en fibres, ils sont en fibre textiles renforcés et tout mais l'intérieur du réservoir pour qu'il résiste au propergol et tout ça, il le plastifient avec de l'aluminium ou des trucs un peu spéciaux et c'est ces guides en stellite qui guident la sortie du fil qui est pulvérisé par plasma dans tous les réservoirs. Donc ça c'est assez spécial, il y a quelques années qu'on fait, alors qu'au départ on pensait pas y arriver parce que c'est très spécial, c'est costaud à usiner. Donc il a fallu adapter des outils spéciaux, chercher un peu, et puis une fois qu'on a trouvé bon bah ça va quoi.

Q : En fait, vous innovez parce que par exemple vous travaillez des matériaux spéciaux comme le titane des choses comme ça, et parce que finalement vous êtes sur des marchés de niche aussi, donc du coup vous êtes innovant parce que…

R : Ouais le marché nous guide.

Q : Donc c'est le marché qui fait que vous êtes innovant ou c'est vous qui des fois êtes force de proposition en disant : euh peut-être avec ce type de matériaux…

R : Ouais bah ça on essaie de le promouvoir par rapport au bureau d'études mais par exemple nous on travaille beaucoup à l'export, l'Europe du nord et tout, les allemands tout ça, c'est très difficile, les bureaux d'études ils sont, ils sont, comme on dit ils sont raides. Ils vous écoutent pas, ils disent on a défini ça, nous on a dit bah tiens on a trouvé une matière ça irait nettement plus vite moins cher et tout, ils s'en foutent. Ils disent non nous c'est ça ! C'est la rigueur allemande, ça on la sent. Bon bah on s'adapte si on veut les marchés, faut faire ce que le client demande, il faut pas faire ce qu'on veut. Mais petit à petit on arrive à proposer des idées ça peut. Je me souviens pour les pédales de vélos on avait fait ça dans des aciers un peu spéciaux qui allaient bien et puis maintenant ils sont partis en frappe en

Chine, ça aussi c'est un marché qui a disparu. Donc ça, c'est quand même délicat maintenant, le monde entier se met à niveau. Moi je dis que c'est une bonne chose mais tant que tout le monde se mette à niveau on va avoir cinquante ans de turbulences. Ca va être un peu raide, surtout nous à notre niveau, au niveau français on arrive pas à s'adapter, on veut pas se réformer, donc on va être mal, la force des choses va nous le faire. Petite aparté, on voit que la présidence de l'Europe c'est six mois de Blair, ça va faire du bien aux européens, surtout aux allemands et aux français, ça va leur, va falloir qu'ils se débouchent les oreilles, ils vont entendre des trucs ça va leur faire drôle. Bon je dérape un petit peu mais c'est l'avenir de nos entreprises aussi, parce que si on reste dans le système français, on est foutu, on est foutu. On pourra plus vendre nos pièces rien du tout.

Q : Et à quel niveau, vous parlez des 35 heures, des choses comme ça ou…

R : Ah oui, déjà ça. Ca c'est une aberration tellement énorme, c'est une utopie complète des soces, et ils nous ont mis en faillite la France là, là on est carrément dans le fond du trou. Si en 2007, ils comptent repasser, si par malheur les soces repassent en 2007, et bah je dis dans cinq ans après on est en faillite complète, comme ça on ira chercher le FMI et puis on sera obligé d'appliquer les solutions à Blair par la force des choses. Donc faut réfléchir un petit peu et aller dans le bon sens, surtout remettre du bon sens là-dedans parce qu'il y en a plus du tout. Moi ça me fait du souci, par exemple moi j'ai mon fils qui a Bac+4 lui, qui logiquement devrait reprendre derrière nous mais je sais pas si c'est une bonne chose. Parce que le gamin si il se retrouve coincé dans la souricière française, et bah il va bosser comme un con toute sa vie, déjà pour rembourser les dettes astronomiques qu'on leur a laissés, qu'on vous a laissés à vous les jeunes, sympa ! Les parents là on est sympa en ce moment. Et derrière avec la concurrence qui va y avoir, acharnée, ça va être dur.

Q : Est-ce que vous avez des leviers d'action pour tirer la performance de l'entreprise, est-ce que vous avez des moyens, est-ce que vous faites appel à des gens ? Vous, votre rôle, votre valeur ajoutée ?

R : Bah moi ma VA, justement c'est de dénicher des marchés, c'est le cas de le dire, de niche, sur lesquels on peut encore faire des pièces avec une bonne VA quoi. Faut pas qu'on fasse comme les chinois quoi. Bon bah c'est difficile, c'est la guerre maintenant. Parce que là on est en train d'en développer des nouveaux, des gros marchés devraient sortir mais là maintenant on est en concurrence européenne. Je parle pas de la Chine et de l'Inde. Comme l'économie est en train de se casser la figure en Europe, par exemple les allemands il sont en très grosse difficulté ils vont aller faire des prix plus bas que les chinois, moi mes concurrents c'est pas les chinois, c'est les allemands. Ils ont des prix canons, je sais pas comment ils font, si c'est pour sauver de la faillite, j'en sais rien, mais faut voir les prix qu'ils font. Et connaissant la technique, c'est pour se maintenir la tête hors de l'eau je pense. Mais là, en parlant toujours de politique, on est en train de partir en déflation sur les produits

techniques, je parle de l'industrie. Trichet il pense, il a peur de la déflation en Europe, moi j'ai peur de la déflation industrielle, c'est-à-dire les prix tirés vers le bas constamment, constamment. Donc qu'est-ce qui va se passer, on va être pris en sandwich au niveau de l'entreprise, pour arriver à sortit du résultat à la fin de l'année, il va falloir être costaud. On est pris en sandwich entre les hausses de l'acier, par exemple en ce moment, donc là ce qui me fait peur c'est ça, et là on se rencontre maintenant que ça accélère en ce moment. Ca accélère les prix tirés vers le bas. Alors donc derrière il faut trouver des réseaux, faut activer encore plus au niveau commercial, aller chercher des entreprises ciblées qui ont des pièces très précises, là où on peut encore mettre des prix réels dessus quoi, de la valeur ajoutée, par exemple dans les pièces de précision d'hydraulique, des trucs comme ça. Parce que sinon sur les pièces courues comme les moteurs électriques maintenant y en a beaucoup qui savent faire, et donc les prix descendent. Je me souviens on a eut un marché, on a eut un gros client, il y est toujours mais, c'est en train de se casser la figure parce que c'est un groupe américain et ils fabriquent en Europe, ils fabriquent en Europe à 1,30 par rapport au dollar, puis ils vendent en dollars à l'extérieur donc pshhhhh ça s'est effondré. Ils y arrivent plus si ça se trouve ils vont fermer le centre de l'Europe, ça va se passer comme ça je crois. Alors donc maintenant, chercher des réseaux, c'est pas simple. Il faut surtout être bon en sourcing, c'est-à-dire en, aller sentir les marchés qui risquent de, qui sont porteurs avec des pièces suffisamment complexes pour qu'on reste dans le coup quoi. Si c'est des pièces simples on sera plus dans le coup.

Q : Vous disiez, vous avez failli dire « activer le réseau » tout à l'heure, des clients notamment, est-ce qu'il y a d'autres personnes que vous, est-ce qu'il y a des gens plus institutionnels ou plus politique que vous pouvez…

R : A ce niveau là, si on parle de l'aspect politique, c'est dérisoire parce que vous avez beau leur raconter toutes les vérités que vous voulez à nos politiques, il sont incapables de les mettre en œuvre, parce qu'ils savent ce qu'ils veulent faire, ce qu'il faut faire, mais on revient toujours au cas de la France, si vous dites il faut faire ci comme ci comme ça, c'est le bon sens qui le dicte et c'est ce qu'il faut faire bah ils vont pas le faire parce qu'ils n'oseront pas, ils auront pas le courage de le faire. Derrière il faut se faire élire, et puis comme ce qu'ils vont faire c'est impopulaire, ça c'est obligatoire, donc on est entré dans une souricière, si y en a pas un qui dit bon bah cette fois on va faire la révolution, je parle comme ça mais, il faut faire comme ci comme ça terminé maintenant sinon on est foutu, mais celui là il est encore pas né.

Q : Et au niveau local ?

R : Bah au niveau local, je te disais au début on est 600 entreprises farouchement indépendantes.

Q : Chacun reste dans son coin alors.

R : Voilà, voilà. Au début on disait oui il faut se grouper, y a certaines entreprises qui l'ont fait ça, ils étaient précurseurs mais ça s'est pas développé longtemps, pour faire des achats communs, avoir des clients communs, dispatché les commandes entre plusieurs usines mais là faut être, faut bien se connaître entre partenaires, c'est pas simple ça.

Q : Faut de la confiance.

R : Voilà, une hyper confiance, et puis ça dure pas longtemps parce que y en a toujours un qui va dire toi t'as pris le meilleur marché, puis moi tu m'as donné un machin qui gagne rien, c'est pas facile ça, c'est pas facile ça.

Q : Parmi vos relation en dehors de votre entreprise, ce sont lesquelles les plus importantes ?

R : Bah moi, j'ai eu, pour revenir sur le réseau autour du dirigeant, j'ai eu, c'est pas une chance, mais j'ai choisi il y a quelques années de faire parti du Centre des Jeunes Dirigeants, et là on s'est retrouvé avec une trentaine de copains dont les trois quarts dans l'industrie, donc là ça a créé un réseau immédiat et il marche toujours celui-là. Ca c'est impeccable, on peut appeler le gars il y a vingt ans en arrière, tu l'appelles tu lui dis tiens j(ai ça tu peux m'aider là, ça marche ça. Ca c'est déjà un réseau de base pour les petits entrepreneurs de la Vallée, c'est intéressant. Les autres réseaux, moi je dis, on les tisse nous-mêmes par, en étant performant à la recherche du boulot à l'export. Maintenant on est l'Europe, on devrait dire chez nous quoi, moi je crois beaucoup à ce grand marché comme l'on fait les américains, faire le grand marché européen, bien structuré et tout, performant, et là on craindrait personne parce qu'à 90% on tournerait en interne. Donc on n'a pas à avoir peur de la chine, de l'Inde, des Etats-Unis. Les Etats-Unis, ils ont peur de personnes, parce qu'ils ont la puissance financière et c'est eux ils investissent dans le monde entier, c'est eux qui vont investir en chine, qui vont investir aux Indes. Derrière le développement de la Chine et tout ça c'est les Etats-Unis, c'est l'argent américain. Bon les chinois s'y mettent mais le départ, les mises de départ c'est les américains. Mais nous il faudrait qu'on arrive à faire ce grand marché européen, puissant, structuré, et puis qu'on se tire pas tous dans les pattes. Comme là c'est parti, nous on veut faire du social avec les allemands, ça s'est ce qui faut pas faire sinon on est cuit, tout le monde le sait sauf les deux là, Chirac et Shröeder, ils ont rien compris, et là il sont exclus du marché, c'est le cas de le dire. Ils se sont exclus tout seuls quoi. Blair va en profiter pour, nous on veut pas de libéralisme, c'est un mot tabou en France, c'est comme si c'était le Diable, alors qui a que ça qui marche, alors je vois pas pourquoi, ça serait un tabou. Déjà ça, et puis après derrière moi pour l'avenir, c'est ce que je disais tout à l'heure pour l'avenir, c'est ce que je disais tout à l'heure avec notre gamin.

Q : C'est votre fils ? C'est lui qui va reprendre derrière vous ?

R : Il est, parce que là on a deux entités, on a encore une usine à Magland. Et N. mon fils il est adjoint de M. T à Magland. Donc il apprend son métier, et nous on va le récupérer après,

et lui, il faudra d'ailleurs qu'on en parle de tout ça, pour savoir ce qu'il en pense, comment il voit les choses. Et puis dans l'ensemble, en Europe, c'est un peu tristounet, c'est tristounet, quoi que nous, on a cette chance de, d'exporter pas mal et de voir un peu ce qui se passe à l'extérieur, donc ça nous ouvre un peu les yeux, ça c'est le réseau externe, et c'est celui là qu'il faut activé.

Q : Et c'est centré sur les clients surtout ?

R : Oui, oui c'est centré sur les clients. Et là on vint de faire, ça va nous aider aussi, on a fini notre site informatique, donc on l'a fait en français et en anglais, c'est suffisant, puisqu'en français pour la France, pas de problèmes, et puis tout le reste du monde c'est l'anglais, on a même pas cherché à le faire en Allemand, ça sert à rien. Faut le faire en anglais et puis c'est tout. Et là on va essayer justement d'aller cibler des prospects et puis leur dire allez voir notre site, commencer à prendre contact comme ça quoi. Et puis après, le plus important c'est d'aller voir les gens, c'est le contact direct. Faut les tarabuster sans arrêt, c'est dur mais si on veut avoir des affaires. Si vous restez dans votre petit coin là en espérant que ça vienne, bah ça vient pas. C'est cuit, faut aller sur place.

Q : Et ces clients importants, vous les voyez à quelle fréquence ?

R : Moi je les vois toute l'année.

Q : Plusieurs fois par an.

R : Oh oui. Moi j'ai mon représentant export qui s'occupe de ça, et on cible où on va, et on est constamment sur la brèche.

Q : Cette personne là, vous êtes toujours avec lui, ou, je ne vois pas trop comment vous faites ? C'est plutôt lui qui s'occupe de développer le réseau ?

R : Oui, bah moi j'aide à lui dire : bah tiens tel prospect ça serait bien, va voir là, va voir là ! Et puis, mais il est indépendant de D, il marche à la commission.

Q : D'accord c'est un agent…

R : C'est un agent indépendant, s'il amène une affaire il a une comm, donc c'est déjà une bonne carotte ça. Ça marche bien ça. Parce que si t'embauches un gars chez toi et puis que tu vas lui dire va voir untel, euh quand t'as fait le bilan, il est mal le bilan. C'est pas bon du tout. Alors que là le gars il est incité à bosser parce que s'il bosse pas il a plus de comm, donc y a plus de chiffre d'affaires, donc il est mort. Donc ça c'est une bonne incitation, ça marche bien ça. Bon on a un bon feeling tous les deux, on a une bonne confiance mutuelle, ça, ça marche bien. Mais par exemple pour chopper des marchés, là on a notre plus gros client qui est allemand, on a mis deux ans pour le démarcher, pour démarrer, ça démarre pas comme ça dans les mois qui suivent, c'est fou. Et maintenant on se rend encore compte, on est en train d'essayer de chopper un gros marché au Danemark, ça fait un an et demi qu'on est dessus aussi, et c'est la guerre. Comme je disais tout à l'heure on était les mieux disant y a deux mois, là, la semaine passée, les allemands nous ont fait un prix de misère, il

a fallu s'adapter, chercher des autres solutions, j'ai réussi, parce qu'on a réussi à avoir des prix de matière beaucoup plus bas, faire une autre gamme d'usinage et tout, et puis là je me suis replacé, on est de nouveau bons, mais c'est la guerre perpétuelle. Ca veut dire que quand les prix baissent, c'est vrai que notre marge elle va baisser donc en fin d'année, bon faut bosser fort, nous on a toujours gagné de l'argent, mais pour en gagner beaucoup dans l'industrie du décolletage on peut plus maintenant, ça n'existe plus ça. On va travailler pour gagner notre vie normalement si on est bon, parce que si on n'est pas trop bon, on est vite dans le rouge, on est vite dans le rouge.

Q : Tout à l'heure vous avez parlé de performance, d'innovations, comment vous la mesurez votre performance et est-ce que vous mesurez votre innovation ? D'après quoi ?

R : Oh non. Moi la seule mesure, c'est l'EBE à la fin du bilan, donc ça c'est le chiffre qui m'intéresse le plus dans le bilan, et puis on se donne des objectifs. Pour dire que là, pour expliquer que ça s'est resserré au niveau des dernières années passées, avant on avait des EBE de 20/22 on avait des bonnes marges, super ! Maintenant on est à 12, alors moi je disais l'objectif c'est 15 mais pour y arriver fat déjà, faut être bon. Surtout dans l'industrie locale, des EBE de 10/12, au dessus de 10 c'est beaucoup déjà. Alors rester au dessus de 10 c'est déjà une bonne performance. C'est pour ça qu'on cherche à aller à l'export parce que en France, ça va plus. C'est plus notre objectif la France.

Q : D'accord. Je vais juste revenir sur un point là. Avez-vous des contacts avec des institutions comme Thésame…

R : Ah si je reçois les machins de Thésame, c'est des doubles feuilles, si je les regarde, je suis abonné, je les regarde bien. Je me souviens Thésame au tout début j'avais été à des réunions et puis après j'ai pas continué. Là dernièrement ils ont fait le truc de la mécatronique à Annecy-le-Vieux, j'ai pas eu le temps d'y aller non plus c'est dommage. Là, là y avait sûrement des belles choses à voir, y avait des trucs gratuits, bon on s'en fout de payer un peu c'est pas grave. Y a des choses, ça c'est l'avenir là-dedans, c'est sur faut pas se laisser séparer de ça, faut quand même regarder un petit coup d'œil et puis… parce que je sais pas si à notre niveau de petite entreprise un jour on dit : bah tiens si tel produit et si on y mettait un peu d'électronique dedans, à notre niveau de sous-traitant pour l'instant c'est pas le cas on peut pas. Faudrait sortit un produit propre là c'est moins facile, là faut faire des brainstormings et puis de haut niveaux, faut que ça sorte quelque chose, quelque chose de bon. Les brainstormings c'est bien mais si ça sort rien.

Q : La direction de votre entreprise, c'est avec votre femme, vous êtes plusieurs comment ça se passe ?

R : Nous, bah moi, c'est moi le dirigeant, l'administratif, toute la compta, les factures c'est ma femme, moi je fais les prix. Moi je m'occupe de la clientèle et des prix. Après dessous j'ai Manu chef d'atelier qui dirige le décolletage, les rectifs, on ira faire un petit tour après. On a

divisé un peu en secteur homogène quoi : décolletage numérique, après on a les rectifs, on a les reprises rectifs et tout, les centres d'usinage, donc on essaie de faire des petites entités comme ça, donc ça va pas trop mal quoi.

Q : Et puis quelqu'un qui s'occupe du commercial à l'export c'est ça ?

R : Moi je m'occupe de la France et puis export je donne des idées pour aller cibler tel ou tel. Mon représentant export il en a plus que moi des idées parce que lui il a des réseaux, lui il en a un de réseau et il sait l'exploiter.

Q : En fait c'est lui qui va vous tisser des réseaux, et puis vous vous servez de lui pour…

R : Voilà oui, j'ai cette chance là. Et comme le gars il voit au niveau mondial parce que lui il va aussi bien en Chine, aux Etats-Unis, en Inde, Vietnam il va partout quoi. Taiwan, donc lui il sent bien le marché global lui. Il dit que maintenant pour nous, pour l'industrie, le pays de, pas le pays de cocagne, mais le pays où il y a le plus d'opportunités et où ça serait le plus simple pour nous ça serait le Vietnam, c'est près de la Chine, maintenant c'est autour d'Hanoï qu'il faut aller faire des usines. C'est tout près de la Chine, on parle français encore, et puis ils coûtent rien, il sont moins chers que les Chinois les Vietnamiens, alors donc je sais pas. Faut avoir le courage de le faire quoi. Moi à soixante ans je sais pas si je le ferais, peut-être mon fils. Mais je sais pas.

Q : Et votre fils il est dans des réseaux, dans des groupes, il fait parti du Comité des Jeunes Dirigeants ?

R : Non justement je l'ai incité à y aller, faut qu'il y aille, ça lui ferait du bien. Ca lui ferait du bien. Bon il a des copains qui sont tous dans l'industrie, bon ils ont leurs réseaux persos, qui a surtout était initié par le foot. Le foot c'est un grand fédérateur, ça fait des réseaux dans tous les coins ça, et tous les jeunes dans la Vallée qui font du foot, ils ont tous des entreprises donc entre eux ils parlent. Ils ont de gros contacts comme ils ont des entreprises de tout : traitement thermique, traitement de surface, coupe came tout ça, donc ils ont un beau panel là.

Q : Ils discutent, ils ont des infos…

R : Ouais, ouais, ils discutent beaucoup entre eux, ça j'ai remarqué. Mais là faut que je le pousse à rentrer au Centre Des Jeunes Dirigeants, ça lui ferait du bien.

Q : Parce que vous, j'imagine qu'il y a des gens que vous connaissez bien, vous pouvez passer un petit coup de fil, vous avez une info, ah y a tel marché, y a ceci y a cela, y a des gens que vous devez connaître qui vont peut-être vous donnez des informations.

R : Non. Non j'en ai jamais eu besoin.

Q : Non. Par exemple, quand vous allez donner, confier votre entreprise à votre fils, y a pas des contacts ou vous allez lui dire, bah lui, y a des clients bien entendu, bah lui faut que t'ai des contacts avec lui de temps en temps pour obtenir des infos, vous n'avez pas ce genre de personne ?

R : non, non.

Q : D'accord.

R : Non, je dis on est assez individualiste et moi comme j'avais trouvé ce pivot de ce représentant qui est vachement performant en réseaux, bon bah t'as pas beaucoup besoin de demander partout, ça centralise tout là, c'est pas mal ça, c'est pas mal. Je vois c'est ce qui est performant parce que maintenant on amène des affaires d'export comme ça. Moi, directement je pourrais aller en Suisse, il faut que j'y aille, j'ai pas trouvé lé temps, mais je pourrais aller directement en Suisse, je sais où aller et tout mais j'ai jamais le temps d'y aller, c'est le gros défaut. Alors que le gars si il fait que du commercial, lui c'est son métier. Nous, parce que nous dans des petites boîtes comme on est nous, nous on est 25, jusqu'à 100 personnes, on est du matin au soir dans le guidon là, on est pris dans le quotidien, pour arriver à sortir, et puis dire bah tiens maintenant il faut faire de commercial dans tel endroit ou tel endroit, bah c'est pas facile. C'est pas facile. Alors que ce serait mon rôle, c'est pour ça j'attends mon fils et derrière je vais faire plus de commercial.

Q : Est-ce que vous voulez rajouter quelque chose par rapport à ce qu'on a dit ?

R : Non, tu parles de réseaux…

Q : Des réseaux, des relations.

R : Ouais tu disais… par exemple, le Centre Technique, le CTDEC on s'en sert un petit peu mais pas suffisamment. Surtout pour les matériaux on s'en sert nous, pour avoir des idées d'innovation… on a fait un Observatoire stratégique, ça je regarde bien et je vais m'y abonner à ça. Et sinon, le syndicat le SNDEC, ça par contre, ça, ça apporte rien.

Q : Ca apporte rien ?

R : Par exemple, on a eut des difficultés nous y a quinze ans en arrière, bah le SNDEC il est pas venu nous sortit la tête de l'eau. Personne n'est venu dire : allez Jacques je viens t'aider et tout, qu'est ce qu'on peut faire pour toi. C'est pour ça qu'on a une vallée d'individualistes, il est là le problème. Donc l'avenir ça serait peut-être bien ça en parlant des réseaux, c'est de faire des réseaux de petites et moyennes entreprises comme nous complémentaires mais que ça fonctionne. Moi je vois avec U, on est à deux mais on est pas complémentaires, on a pas de synergie, y a rien.

Q : Ah y a pas de synergie.

R : Non. Alors c'est ridicule.

Q : Comment elle s'est faite alors…

R : Bah nous y a quinze ans on avait des problèmes et on s'est intégré dans ce groupe là quoi.

Q : C'est financier quoi mais y a pas de…

R : Voilà. Et si les jeunes savent faire des réseaux avec des entreprises bien complémentaires, il faut y faire vivre, là ça peut être un plus. Je crois que c'est dans ce sens

là qu'il faut qu'ils regardent, parce que c'est de plus en plus difficile. Et puis moi l'avenir, j'ai pas trop d'idées. J'ai plus d'appréhensions que de confiance dans l'avenir. C'est malheureux à dire mais nous on a tout les défauts on a tout accumulé les défauts nous les français, alors on a de la peine à remonter. C'est ça qui me fait le plus peur. Nous on nous fait courir avec des semelles de plomb alors. On est quand même déjà bons parce qu'on arrive encore à vendre dans le monde entier depuis la Vallée de l'Arve par exemple et pourtant on est pas bien aidé au niveau de tout ce qui nous faudrait pour exporter. Enfin bon, on verra bien. Y aura bien un sursaut. Faudra un sursaut parce que sinon les nouveaux rentrants dans l'Europe par exemple, ils veulent pas retourner dans le communisme, ils savent ce que c'est. Donc ils ont envie de bosser, pas 35 heures, et puis il sont envie de se développer parce qu'ils ont eu faim eux. Tandis que nous on est trop gavé nous, on est encore trop riche. Et le jour où ça va commencer à aller mal ça va peut-être commencer à remuer les consciences, va falloir prendre des mesures pour repartir dans le bon sens. Donc dans l'ensemble, on peut toujours être optimiste mais il faut absolument que des réformes se fassent sinon on sera mal, on l'est déjà beaucoup, on se fait traité de fainéants par les européens, les autres. Ca c'est intéressant à écouter. Ou bien par exemple, j'avais été en Suède en prospection dans une belle boîte, un conglomérat américain qui était basé en suède et qui faisait des grosses pompes pour les traitements des eaux, les grosses centrales d'épuration tout ça et c'était tout de suite après le démarrage des 35 heures et eux les acheteurs nous font voir la boîte tout sympa, ils nous invitent à manger et à la fin du repas on retourne au bureau pour dire, bah moi j'avais été voir pour des arbres parce que c'était bien pour nous et les acheteurs nous ont simplement dit : on a trouvé la solution on consulte plus la France parce que vous êtes trop chers et vous livrez pas. Voilà ce qu'on s'est entendu dire et on n'a pas eu de pièces. Bah ça quand tu y entends, malgré que tu sois tout petit comme nous, bah ça fait drôle, ça fait réfléchir. Voilà après on dit on n'a pas de boulot, sûrement les donneurs d'ordre ils tournent autour de la France, ils vont en Espagne ils vont peut-être au Portugal, en Italie. Nous les danois on travaille beaucoup avec eux, ils achètent partout : en Hongrie, Italie, Espagne je sais pas, peut-être un peu oui, je sais qu'ils achètent en Irlande, en Angleterre, ils achètent partout. Ils achètent en Chine bien entendu, aux Indes. Ce petit pays danois ils sont cinq, six millions et demi, ils sont plus doués que nous, ils ont plus doués que nous, faut voir ils ont des belles boîtes. Et puis les mecs ils les développent et ils ont une cohésion, ils marchent bien, ils laissent pas partir le boulot comme ça. Ils voient autrement quoi, ils voient d'une façon claire ce qu'il faut faire, alors que nous c'est tout embrouillé. Nous on a l'impression que moins on bosse, et c'est pas que mieux ça ira mais pourvu que ça se passe même sans bosser, tranquillement comme ça, on verra bien ce que ça va faire. C'est pas bien l'optique qu'il faut avoir. C'est pour ça pour nos jeunes ils vont avoir du boulot nos jeunes. Parce qu'on leur a laissé un héritage, pfff, ça va pas être simple. D'où j'ai pas

compris le non à l'Europe, on a coupé la branche sur laquelle on était assis, et si vraiment on continue dans cette direction, les gens vont nous ignorer, ils vont nous dire : bah vous les français tirez vous et faites vos 35 heures tout seuls tranquilles, venez plus nous ennuyer par là. C'est ça qui va arriver un de ces jours et puis Blair il se gène pas pour le dire. Enfin c'est comme ça. Pour l'instant nous on se débrouille en Europe, jusqu'à quand, je sais pas. Parce que si les marchés allemands, mais c'est du pondéreux alors c'est ce qui nous fait rester un peu optimiste. Parce que pour aller acheter en Chine des pièces pondéreuses, y a la logistique quand même. Après si il faut mettre beaucoup de pognon dans des en-cours qui se baladent entre la Chine et puis l'Europe, je sais pas si ça vaut la différence entre notre performance en Europe et puis les fameux prix chinois. Et puis la qualité chinoise, on l'a connaît encore pas trop. Mais le jour où ils vont être dans l'axe, je pense que ça va être délicat, parce qu'ils apprennent vite aussi eux. Alors voilà on se retrouve avec une petite société de 24 avec un réseau mondial, c'est ça qu'on dit, la mondialisation on est dedans là, et on peut pas l'éviter. Faut faire avec, donc faut être plus malin que les autres, plus performants, plus innovants, plus productifs. Ca on sait faire mais derrière faut pas nous mettre les bâtons dans les roues. C'est ça la conclusion, je sais pas ce que t'en pense.

Entretien n°5

Q : Ecoutez, je vous laisse présenter votre entreprise.
R : Donc E c'est quatre sites. Quatre sites plus un restaurant d'applications. Un site sur Cran-Gevrier, un site sur Annemasse, un site sur Thônon et un site sur Cluses, un restaurant d'application dans le quartier Novel à Annecy. C'est environ 600 personnes, le site de l'Arve que je représente à ce jour 104 personnes, dont 37 usagers C.A.T, 46 ateliers protégés, le reste est en encadrant et du hors COTOREP. Voilà donc nos activités principales l'assemblage de tri et le conditionnement au niveau du site de l'Arve. Au niveau de l'Association, on a une grosse activité électronique filerie-câblage-intégration, on fait un petit peu d'usinage, on fait un peu de soudure aussi, et on a un gros atelier d'assemblage sur Annecy, parce qu'on a 200 AP et une centaine de CAT. Voilà après on peut aller vers des grosses structures comme Téfal, Calor, Salomon, on a travaillé aussi avec Mavick à une époque. Voilà dans les grandes lignes.
Q : Vous avez un chiffre d'affaires non confidentiel pour …
R : Ca veut rien dire. On est à 1,2 million. Mais ça veut rien dire parce que si on n'avait que ça, on ne tournerait pas. On a des compensations de ressources, des subventions.
Q : J'ai plusieurs points que je voudrais aborder. Pour commencer quels sont les critères, pour vous, pour évaluer la performance de votre entreprise ? C'est un question large.
R : Déjà, il y a une chose qui est inévitable, c'est les comptes d'exploitation. A partir du moment où on fait du résultat de manière globale, c'est inévitable que la stratégie semble bonne. Bon alors après chacun sa façon de gérer et puis après il y a tout plein de choses. Nous on a mis en place une certification ISO 9001, version 2000, c'est aussi un outil. Une bonne communication entre les différents étages, dans un sens comme dans un autre. Dans les grandes lignes… Une démarche cohérente aussi, il faut une démarche cohérente compris de tout le monde, connue de tout le monde et appliquée par tout le monde.
Q : Donc là on est plus dans quelque chose d'un peu formel pour le compte d'exploitation et plus de l'ordre du ressenti pour la communication.
R : De toute façon on a pas le choix il faut les deux. C'est clair c'est le juge de paix. Quand vous arrivez à la fin d'année et qu'il vous manque un million pour finir l'année, ça veut dire qu'il y a quelque chose qui s'est mal passée en cours d'année. Il est même trop tard d'ailleurs.
Q : Par rapport à ces critères : compte d'exploitation, certification ISO, bonne communication, la démarche cohérente etc., vous en tant que dirigeant, c'est quoi vos leviers d'action pour agir là-dessus ?
R : Etre proche des gens. De l'encadrement premièrement parce qu'on peut pas être partout. Moi je suis un ancien du milieu de la qualité donc il y a peut-être une démarche qui me vient

naturellement mais il est hyper important d'être proche de son équipe, déjà pour la comprendre, pour qu'elle puisse vous comprendre et y a plein de choses derrière qui vont beaucoup plus vite. Une fois qu'on est en phase ça va beaucoup plus vite. Donc à mon avis c'est la chose la plus importante, après bah il y a tout ce qui est gestion. Ca c'est aussi un deuxième volet de la boutique. Vous avez bon être entre guillemets le bon copain de l'atelier, si derrière en gestion le dernier des derniers, à mon avis il va se passer quelque chose. C'est une évidence ouais. Y a les deux c'est inévitable, faut marier les deux.

Q : On parle beaucoup d'innovations, l'innovation c'est le moyen de s'en sortir…

R : L'innovation chez nous, enfin ça dépend dans quel sens on va le prendre. On a quand même un public, enfin c'est pas un public, du personnel, quoique les usagers c'est pas du personnel mais, très limités. Faut savoir que les gens à 80-90% sont handicapés reconnus COTOREP, donc ils ont une efficience ou une productivité qui est moindre, et donc c'est clair que ça pose des petits soucis, on peut pas faire n'importe quoi. Si demain on voulait se mettre à faire un assemblage hyper pointu, hyper compliqué, il faudrait commencer à recruter des techniciens, des BTS, des ingénieurs, des machins, des bidules et on serait plus dans notre créneau du tout. Donc ça fait partie des difficultés de notre métier. Donc il fat innover parce qu'on a pas le choix, mais gentiment, doucement et d'une manière adaptée. Après dans l'innovation ça peut être aussi d'autre chose, ça peut être un quotidien, c'est pas forcément l'outil de production ou le support, ou tous les produits, ou l'activité qui va changer, par contre ça peut-être une approche différente, une démarche différente. Donc l'innovation, c'est plutôt dans la façon de gérer le handicap. Le milieu de l'handicap est un milieu qui reste simple, faut pas aller chercher des centrales à gaz qui vont coûter une fortune et qui vont pas forcément marcher. Donc l'innovation, technologique on a pas le choix, c'est vrai qu'il faut que demain on soit plus performant sinon on ne sera plus là. Par contre attention au bateau, faut y aller doucement. Mais on cherche, on a réorganisé carrément l'atelier protégé, qui est un atelier qui est soumis à une productivité, et on a complètement repensé l'atelier de A à Z en tenant compte de l'handicap, et on tient compte aussi de ce qui se passe dans la vallée, de nos clients, de façon à être plus productif, on n'a pas le choix. Il faut impérativement trouver des liens de productivité et de rentabilité pour demain leur proposer un prix encore compétitif, pour qu'il reste encore chez nous et qu'il n'aille pas dans les pays de l'est entre autres.

Q : J'ai vu des pièces dans l'entrée, y a pas mal de sous-ensembles ou de pièces finies. C'est le résultat de votre entreprise ici ou des quatre sites, ou il y a un peu des deux je crois.

R : Y a principalement les ateliers de l'Arve et il y a une ou deux étagères où on présente un peu l'association.

Q : Apparemment il y a quand même de l'innovation produit par rapport à ce que j'ai vu.

R : Oui on a par exemple le secteur de l'électronique ou le secteur de la connectique, où là on a les moyens de faire évoluer les choses et là je dis encore faut faire attention. Vous prenez l'électronique sur Annecy, quelque part on est plus trop dans notre créneau, aujourd'hui il n'emploie que 50 % des effectifs en personnel atelier protégé. Il n'y a que 50 % de l'effectif. Là aujourd'hui on est à 80-90 % chez nous. Donc plus on partira vers des métiers très pointus, très techniques, moins on emploiera de personnes handicapées, et moi j'estime qu'on sort de notre mission.

Q : Donc l'innovation ce n'est pas quelque chose de très pertinent dans votre cas.

R : Oui c'est quelque chose de chaud. Il faut pas arrêter de courir sinon à un moment donné on va se retrouver à la rue, et puis à la fois, faut pas oublier notre vocation et la problématique des gens.

Q : Et est-ce que quand même vous essayez de mesurer votre innovation, et si oui comment ?

R : Si on parle du site de l'Arve, on va dire jusqu'à présent oui et non, plutôt non. Il est clair par exemple que l'électronique ou la connectique, qu'on est en train de complètement remettre en cause, oui on se mesure notamment par rapport aux autres. Il faut qu'on devienne *leader* dans ce milieu, parmi les plus grands au niveau régional ou national. On a pas le choix, et puis après on a aussi les autres ateliers éventuellement. Bon tout ceux qui sont dans la Vallée, sans aucune méchanceté, on joue pas dans la même cour, donc pour moi ce ne sont pas, je veux dire y a pas de comparaison possible. Après tout le monde doit travailler donc j'ai aucun problème là-dessus, donc c'est pas si simple.

Q : Donc vous avez plusieurs relations en dehors de votre entreprise, les clients, les fournisseurs, les institutions etc. Quelles sont ces relations qui pour vous sont les plus importantes en fait ?

R : On en a deux : nos tutelles et nos clients. Aujourd'hui c'est eux qui nous font vivre. Et je serai tenté de dire l'un sans l'autre. Les tutelles amènent le complément pour pouvoir vivre ou survivre et puis vice-versa les clients aussi. L'un sans l'autre aujourd'hui, si on gère pas les clients à un moment donné on va mourir, et si les tutelles un jour nous coupent les vivres on va mourir également. C'est clair.

Q : Est-ce que vous avez des informations qui vont vous permettre d'avoir de l'information, des connaissances, quelque chose qui sortent du cadre financier où j'imagine bien que les subventions vous en avez besoin pour vivre.

R : Ca c'est clair que c'est le côté financier, après y a le côté relationnel. Je suis en train de découvrir, je suis en train de passer la deux par rapport à ça, j'essaie de me raccrocher à toute sorte d'associations. Là j'ai reçu une invitation pour faire parti d'un conseil d'administration dans une association de la vallée. Et puis j'ai été sollicité par une

association qui s'occupe des loisirs dans la Vallée de l'Arve, et il y avait un module qui était loisirs et handicaps. Donc on essaie aussi de s'insérer, de participer à des activités diverses.
Q : Et est-ce que vous êtes dans des associations de type professionnel dans le sens, Centre des Jeunes Dirigeants, Thésame, ce genre de personnes qui vont vous permettre de vous mettre en réseaux avec d'autres entreprises.
R : Avec Thésame oui. Indépendamment du fait que je connaisse Ludo, on est rentré dans le pôle de compétitivité. Et l'Atelier de l'Arve va être directement concerné par ce pôle et j'ai eu la nouvelle la semaine dernière. Donc j'espère que par rapport à ça, je pense qu'il y a des choses, des portes qui devraient s'ouvrir aussi. Euh, sinon aujourd'hui on se débrouille par nos propres moyens. J'ai la chance, l'avantage, de bien connaître la Vallée, au niveau des produits, des clients, bah ça nous a ouvert un paquet de portes. Juste pour la petite histoire, moi je sui arrivé à l'Atelier de l'Arve il y a cinq ans en tant que responsable commercial et l'objectif était simple : c'était de mettre l'atelier de l'Ave à flots, donc c'était ramener des produits, des nouveaux produits et arrêter de perdre de l'argent. Voilà chose faite. Tout va bien aujourd'hui. Bon j'ai passé les étapes, donc je connais très bien la vallée ou assez bien. Après, vous savez l'handicap… on a fait juste pour vous donner un exemple, il y a deux ans en arrière on a fait, c'était l'année de l'handicap, et pendant la semaine de l'handicap, c'est au mois de Novembre, c'est pendant le *mideast*, on a invité tous nos clients, et on s'est retrouvé à avoir que quelques clients ce jour-là avec nous. Donc on s'aperçoit que c'est pas franchement leur priorité, ce qui les inquiète dans un premier temps, c'est qu'on soit compétitif, qu'on ait le meilleur prix, j'extrême un peu y en a qui sont sensibles à l'handicap mais voilà quoi. A part ceux qui étaient sensibles à l'handicap et qui avaient un peu de disponibilité, on a pas eu grand monde ce jour-là. On verra cette année, cette année on fait une porte ouverte au mois de Novembre, donc là on a décalé par rapport à cette fameuse semaine du *mideast*, donc on verra si la bonne excuse d'y a deux ans en arrière… Donc on verra.
Q : D'accord. Vous disiez tout à l'heure : on m'a demandé de remettre l'entreprise à flots, de ramener des nouveaux produits… comment se passe le développement des nouveaux produits dans votre entreprise ?
R : A une époque on avait un service industrialisation. En fait c'est, j'allais dire un jeune ingénieur, mais en fait qui a repris l'école, qui faisait en alternance une formation d'ingénieurs et qui était basée au site d'Annecy. Donc il a été embauché à Annecy en tant qu'Industrialisation Méthodes, et donc y a un petit service qui s'est développé. On a eut un départ sur Annemasse d'un directeur et puis qui a été remplacé par cette personne, donc aujourd'hui le service industrialisation n'existe plus à E, sachant que chaque site a son service, mais c'est pas franchement industrialisation, c'est méthodes plus plus quoi. Et cette personne est partie sur Annemasse, le secteur industrialisation n'existe plus vraiment, et par

contre on a sur chaque site, un poste méthodes industrialisation mais bon ça vaut ce que ça vaut, et on développe sur chaque site nos activités. Donc on a un chargé d'affaires qui coordonne un peu tout ça entre chaque site. Et puis on a un échange fort entre chaque site aussi, entre les différents directeurs de sites. L'ensemble fait qu'aujourd'hui on pallie un peu à ce manque mais aujourd'hui on a pas forcément les moyens de se payer un secteur industrialisation.

Q : J'allais dire, c'est le fait de travailler en réseau les quatre sites qui vous permet…

R : Oui ça augmente le potentiel. On joue là-dessus. C'est clair qu'il faudra, il faudra un secteur industrialisation mais on a passé une très mauvaise année 2004, on a deux sites qui ont fait énormément de pertes et donc on a serré les boulons jusqu'en 2005. Donc faut faire avec pour l'instant. Bon à la fois c'est vicieux parce que si, on pourrait se dire, si on avait un pôle fort d'industrialisation, bah on pourrait peut-être développer des nouvelles missions qui nous feraient rapporter de l'argent qui colmaterait peut-être un peu les brèches. A la fois, si on se lance pas dans l'industrialisation aujourd'hui bah c'est de l'argent qui nous reste dans le porte-monnaie. Mais C'est une évidence que dès qu'on verra une situation stabilisée, à mon avis, on repartira vers un parc d'industrialisation.

Q : Comment se passe la direction de l'entreprise, vous êtes seul, vous avez une équipe dirigeante ?

R : Au niveau direction je suis seul et puis après j'ai une équipe d'encadrants. Et puis ces encadrants ont éventuellement des personnes sous leurs ordres (explication de l'organigramme). Avant on avait une structure qui était vachement plus à plat où le directeur de site avait quasiment tout le monde sous sa responsabilité, très honnêtement ça ressemblait pas à grand-chose et moi j'ai fait un peu de ménage là-dedans.

Q : Si demain, vous deviez partir quelle serait la personne qui serait en mesure de prendre la suite ?

R : Je vais vous répondre dans dix ans lui ! Enfin dans dix ans, c'est une image, dans cinq ans, dans dix ans. C'est comme on dit un petit jeune qui en veut.

Q : D'accord. Donc le responsable méthodes/animateur qualité.

R : Le responsable méthodes on l'a recruté y a un an en arrière, on a eut de la peine a trouvé quelqu'un et on est tombé sur un bon petit. Il est performant, il écoute, il applique, il réfléchit, il met son plus dans les opérations, c'est quelqu'un qui a de l'avenir.

Q : Justement pour revenir sur la problématique du réseau est-ce que lui il connaît du monde autour de lui, que ce soient des clients ou des fournisseurs…

R : Il commence, il sort juste de l'école.

Q : D'accord. Mais on pourrait imaginer qu'il est un réseau au niveau de l'école d'ingénieurs ou …

R : Non c'est une personne qui a énormément de qualité mais au niveau, on le forme un petit peu au contact commercial on va dire ça comme ça, c'est vrai que c'est pas trop son truc, c'est pas trop son fort mais je ne me fais pas de soucis il a déjà fait énormément de progrès à ce niveau là. Mais il a pas cette accroche, donc c'est sur que ramener du monde, il faut s'entourer de personnes il faut être avenant, c'est le genre de trucs qui est un défaut de jeunesse chez lui on va dire. Bon c'est vrai qu'il y a des jeunes qui sont avenants mais c'est vrai que c'est pas franchement son cas.

Q : Alors je ne sais pas si c'est propre à votre organisation, mais qu'est-ce qui vous empêche de faire parti de réseaux, de clubs, qui soient autre que liés à l'handicap ? Je comprends bien sur que c'est la raison d'être de l'entreprise, mais pourquoi…

R : C'est une sacrée question que vous me posez et je vais être amener à réfléchir dans les semaines à venir. C'est une sacrée question, vous me posez une colle. C'est vrai que bon y a un problème de temps, de disponibilité, c'est une évidence. C'est pas la réponse à la question. C'est vrai que quand on prend un peu de recul on ne s'accroche qu'à des associations, des mouvements plutôt liés à l'handicap quand on regarde bien. On fait partie de la commission COTOREP depuis l'année dernière par exemple, c'est lié à l'handicap. D'une manière personnelle, moi je voulais m'intéresser à la vie de la vallée mais d'une autre manière. Mais c'est clair que ça a des conséquences au niveau de l'atelier mais c'est… J'en sais rien on a peut-être notre temps qui est monopolisé par l'handicap. C'est une question que oui, je vais travailler là-dessus parce que c'est vrai que personnellement je ne me suis jamais posé la question.

Q : Mais est-ce que vous pensez que vous allez perdre votre temps parce qu'on va pas s'occuper des problèmes de l'handicap, ou est-ce que vous pensez quand même quand vous mettant dans ce genre de choses ça va vous permettre d'avoir accès à des informations particulières, à des connaissances, à des gens qui vont pouvoir vous mettre en relation avec d'autres personnes…

R : Oui mais c'est une évidence ce que vous dites. Le manque de temps c'est une des explications, je vais pas dire que c'est une excuse non, en fait la question ne se pose pas. Et puis souvent les associations font appel à vous, moi je découvre un paquet de trucs,j'ai des relations dans la vallée, même dans l'handicap, là j'ai un gars que je connais déjà depuis des années, qui m'a appelé ce début d'année en me disant : tiens l'histoire des loisirs sur la vallée de l'Arve, il m'a appelé en me disant tiens toi tu as ton mot à dire par rapport à l'handicap, faut que tu viennes on a besoin de toi. Voilà. Sinon de moi-même je n'y serai peut-être pas allé. Donc souvent, souvent en fait ces associations font appel à nous. C'est vrai que dans la démarche moi je passe à peu près douze heures par jour au boulot, on a peut-être pas envie le soir de se retaper quatre ou cinq heures de réunions, même si ça peut apporter des choses à la société, au milieu de l'handicap ou à notre atelier je veux dire. Mais

c'est vrai que des fois c'est un peu lourd. Mais par contre, par contre c'est vrai que par rapport à l'handicap on est sollicité et on participe. Alors peut-être que, sûrement si le milieu industriel, entre guillemets, faisait appel à nous, peut-être que et même sûrement on irait. Sachant qu'au niveau de l'association on fait parti du MEDEF, on va à des réunions du MEDEF. Moi j'ai reçu des poignées de convocations pour l'instant, j'allais dire j'ai d'autres chats à fouetter que de me lancer là-dedans mais… à un moment donné je pense que j'irai mettre les pieds voir un petit peu ce qui se passe et voir si j'ai un intérêt quelque part ; Enfin un intérêt, au niveau de l'atelier et dans un second plan peut-être personnel. Je suis quelqu'un qui fonctionne par étape et j'avais des priorités et aller aux réunions du MEDEF c'était franchement pas ma priorité, dans un premier temps, par rapport à la construction de mon atelier, a priori, ça ne m'apporterai pas grand choses. Je vais chercher les informations quand j'en ai besoin. Alors c'est peut-être un erreur, dans un premier temps le MEDEF, par rapport à ce dont j'avais besoin pour monter mon atelier, j'avais pas besoin forcément de leurs services et c'est pour ça que j'ai décidé de ne pas répondre à leur convocation et leur meeting, ça ne m'intéressait pas particulièrement. Je suis convaincu que dans les années ou les mois à venir j'irai mais vous dire quand, ça j'en sais rien. Peut-être que j'irai une fois et puis pas deux. Mais ça faut y aller pour juger. Sorti de là, j'ai réfléchi un petit peu entre temps, on a un atelier qui tourne relativement bien, en termes de clients j'entends, et peut-être que quelque part on a moins porté l'accent sur le contact avec l'industrie ou ce qui peut se passer avec la vie autre que sociale. C'est une des premières réflexions que je viens de me faire là. Ca oui c'est une des premières choses qui me vienne à l'esprit comme ça. C'est un point que je vais travailler ça c'est clair parce que peut-être on passe à côté de quelque chose, donc vous avez bien fait de venir.

Q : Peut-être qu'effectivement comme vous le disiez tout à l'heure, c'est une question de maturité de l'entreprise, vous avez posé les bases et chaque chose en son temps…

R : C'est vrai mais indépendamment tout ce qui touche au milieu du social et bien on y va sans se poser de questions quelque part, on y va beaucoup plus facilement. Ca c'est une question : c'est pourquoi et qu'est ce qu'il faut faire ? Pourquoi est-ce que c'est nécessaire d'abord, est-ce qu'il faut aller vers d'autres milieux moi je dis que oui avec du recul ! Maintenant qu'est-ce qu'on va faire ? Mais après moi je prends les informations quand j'en ai besoin, je vais les chercher et après s'il faut brasser ciel et terre, je le fais.

Q : Et quand vous allez chercher ces informations, vous passez par des contacts que vous connaissez déjà ou vous êtes prêts à en créer de nouveaux.

R : Ah oui, moi je suis quelqu'un d'ouvert. Quelque part vous êtes venus ce matin, c'est aussi pour apprendre, vous voyez je reçois quelqu'un juste après vous, c'est pareil il vient pour savoir ce que c'est que le milieu du handicap, mais c'est parce que moi j'ai aussi à apprendre le fait que cette personne vienne, ça va certainement m'apprendre quelque

chose. Non, non moi je suis quelqu'un d'ouvert avec mes limites, mais je suis quelqu'un d'ouvert, mais il faut qu'on s'ouvre certainement un peu plus et l'avenir de toute façon n'est pas forcément rose au niveau de l'industrie donc il faut qu'on ouvre d'autres portes. Aller vers l'industrie c'est bien, mais y a pas qu'eux. Ca c'est en réflexion, c'est en réflexion mais c'était pas dans mes priorités dans un premier temps. Remonter l'atelier, remonter une structure, donner à tout le monde les règles du jeu, je suis en train de bosser sur les définitions des fonctions. Une fois que tout ça est en place on va passer à une autre étape, et je penserai à aller vers le milieu de l'industrie d'une manière différente.

Q : On parlait du pôle de compétitivité tout à l'heure. Comment êtes-vous rentré dans le cadre du pôle de compétitivité ? Est-ce que c'est vous qui avez fait la démarche, on est venu vous chercher ?

R : Je sais pas encore c'est le président de notre association. Il connaît entre autres, très, très bien Thésame, peut-être, j'en sais rien, je sais pas du tout comment ça s'est fait. Là on va se voir au cours de la semaine pour discuter de l'association, bon ça viendra peut-être dans la conversation, je sais pas on verra. Je sais pas du tout comment ça s'est passé.

Q : De par votre structure relativement pyramidale, peut-être qu'il y a des gens qui vous sollicitent parce que ça vient de plus haut ?

R : Ouais, ouais. Je sais pas du tout comment ça s'est passé. Notre président est quelqu'un de très actif, il fait parti de pas mal d'associations, dont forcément l'handicap, il a découvert le milieu de l'handicap depuis qu'il est chez nous. Donc lui par contre il est très intéressé, très impliqué dans la vie industrielle en général même s'il est en retraite.

Q : Vous avez peut-être bénéficié de son réseau personnel.

R : Oui. Mais c'est une bonne question.

Q : J'ai fait à peu près le tour, si vous voulez rajouter quelque chose ? Par rapport à la particularité de votre entreprise, c'est peut-être moins évident de…

R : Ouais mais enfin faut pas croire. Nos politiques, ils relancent une campagne sociale handicap, bon faut voir après sur le terrain. L'année de l'handicap on en a pas beaucoup entendu parlé quoi. C'est dommage, y avait la semaine de l'handicap dans l'année de l'handicap, ouais y a eut un petit flash à la télé, ouais bon voilà. L'handicap dérange tout le monde et puis il y a à peu près 300 000 handicapés en France pour des millions de chômeurs, c'est vachement plus populaire de dire on va s'occuper des chômeurs et on gagne 0,5 point sur le chômage que, on s'occupe des handicapés et on va leur monter des structures adaptées, on va financer des actions pour que dans les ateliers ils puissent intégrer une entreprise lambda. Ils s'en foutent, je suis peut-être direct mais ils s'en foutent. Faut pas rêver. Quand on voit que les Américains rachètent toutes les boutiques, les grosses boutiques dans la Vallée, et que entre un an et trois ans après, ils ferment les sites et ils foutent tout le monde dehors, comment imaginer que demain ils vont employer des gens qui

ont des difficultés à faire des productions, je ne sais pas Personnellement j'y crois pas pourtant je suis de nature optimiste. L'industrie aujourd'hui n'est prête à donner, ils veulent pas donner eux ils pompent, ils pompent un maximum et voilà.

Entretien n°6

R : J'étais dans une démarche de recherche d'entreprise avec un autre associé. Et là, au mois de mai, on a racheté mais à la barre du tribunal de Bonneville cette entreprise qui fait exactement la même chose. Donc ces entreprises qui au total, totalisent 80 personnes, pour un Chiffre d'affaires qui est faible au regard du nombre de personnes, puisque le chiffre d'affaires c'est de la valeur ajoutée, on n'a pas d'achats, on fait du travail à façon, donc on n'achète pas des pièces que l'on revend, on fait des prestations sur les pièces que l'on se fait prêter entre guillemets par nos clients. Et donc on fait un chiffre d'affaires aujourd'hui d'environ 4,5/5 millions d'euros entre les deux.
Q : Vous faites de la rectif, vous travaillez sur les pièces directement…
R : Alors on fait de la rectification. Mais bon dans beaucoup d'industries, enfin je sais pas dans la plupart, moi j'ai été consultant pendant vingt ans, la plupart de mes clients en fait avaient 50 % d'achats dans la structure de coûts au minimum. On achète une pièce on travaille dessus, on la revend. Ou on achète de la matière et on vend une pièce finie. Euh nous on achète rien. On n'achète rien dans le sens achats de production. Donc tout ce qui rentre dans la pièce que l'on livre au client finalement, bah c'est de la valeur ajoutée, de la rectification, c'est-à-dire que sur une pièce comme ça, on la reçoit comme ça et puis on va aller rectifier un ou deux diamètres et puis voilà. Ce qui nous caractérise c'est qu'on est quand même spécialisé on va dire moyennes et grandes séries et entre 80 et 90 % pour l'automobile.
Q : Vous traitez directement avec l'automobile ou vous traiter avec d'autres sous-traitants ?
R : Euh. Nous on est vraiment en bout de chaîne, c'est-à-dire qu'on est sous-traitant de troisième ou quatrième rang. Il y a en général le constructeur automobile, très souvent un équipementier de premier rang, les Valéo…, ensuite un décolleteur et nous derrière le décolleteur. C'est le schéma classique. Maintenant ce qui est intéressant c'est que sur ces pièces c'est nous qui donnons à la fois la dimension finale et l'état de surface final de la pièce très souvent. Donc c'est quelque chose de très important, c'est-à-dire qu'il y a une valeur sans commune mesure avec le coût de la prestation proprement dit et qui présente aussi un niveau de risque important puisqu'en fait on peut très bien être amener à, soit je dirais à, bousiller une pièce sur laquelle il y avait de la valeur ajoutée, c'est-à-dire que pour une toute petite opération à 5 centimes d'euros j'allais dire on peut mettre à la poubelle une pièce qui vaut 10 euros. Donc c'est quand même délicat. Et d'autre part ces contraintes qu'on a de dimension ou d'état de surface peuvent être cruciales pour l'ensemble mécanique dans lequel ça va être monté c'est-à-dire qu'on peut très bien avoir une voiture qui tombe en panne ou le moteur qui se bloque parce qu'on a pas respecté. Donc de ce fait là on est souvent audité par nos clients finaux, c'est-à-dire par les Renault, les Volkswagen qui

viennent voir comment ça se passe chez nous. Donc on peut être identifié quand même, même si on n'est pas en relation directe avec eux. Souvent on leur livre la pièce directement, ça peut arriver, ça repasse pas nécessairement par notre client direct qui est le décolleteur et très souvent on est audité par le service qualité.

Q : Oui, vous avez des grosses contraintes techniques …

R : Oui on est d'ailleurs en train, enfin cette entreprise ici était ISO TS, qui est la forme la plus élaborée aujourd'hui, dans l'automobile en tout cas, de la certification qualité et là on est en train de repasser ISO TS pour les deux entreprises.

Q : Quels sont pour vous les critères de performance de votre entreprise ?

R : Euh…bah les critères de performance d'un point de vue très macro, bah c'est les critères classiques : c'est croissance du chiffre d'affaires et rentabilité. Alors maintenant quand on décline cette activité d'un point de vue opérationnel, je dirais qu'on est une entreprise quand même de main d'œuvre, c'est-à-dire que la part de main d'œuvre est importante. Donc il faut qu'on ait un bon ratio entre le prix de facturation à la pièce et le temps qu'on y a passé. A la fois, pour l'amortissement des machines, la part amortissement machine et la part main d'œuvre. Donc une bonne façon de gérer notre entreprise ça va être de dire, commande par commande j'ai un bon, un bon rendement, autrement dit un bon ratio entre le temps que j'y passe et la facturation, et puis d'autre part l'occupation de la main d'œuvre, autrement dit piloter de façon assez fine l'effectif par rapport aux besoins de production. Si on verrouille bien, si on a des commandes correctement vendues compte tenu de l'organisation qu'on a derrière et qu'on occupe correctement ses ressources je dirais qu'on s'en sort bien.

Q : Il faut une bonne adéquation quoi.

R : Ouais. Compte tenu du fait qu'on fait de la grande série, le levier de performance pour nous ça va être beaucoup l'automatisation. La capacité à travers de l'alimentation automatique des machines notamment, à avoir un opérateur qui va s'occuper d'une ou deux machines, là où quelquefois traditionnellement il faudrait un ou deux opérateurs par machine. Ca c'est un point important.

Q : Justement c'était ma question suivante. Quels sont vos leviers d'action en tant que dirigeant pour améliorer la performance de votre entreprise ? Donc il y a surtout l'automatisation.

R : Bon les actions elles sont de plusieurs natures. Il y a l'automatisation mais il y a aussi la négociation des prix avec les clients. D'abord c'est une bonne connaissance de ses prix de revient, c'est vital. Pour ça je suis en train de mettre en place un système d'informations qui va nous donner de façon systématique un suivi par ordre de fabrication de la rentabilité. Et ça je dirais, c'est vital pour s'améliorer dans l'élaboration de ses devis, c'est-à-dire en fait être capable de rentrer dans un cercle vertueux d'amélioration, c'est-à-dire combien me coûte ma pièce et du coup sur le coup d'après sur une pièce comparable combien je vais

facturer à mon client. Donc c'est ce qui permet à la fois d'être au plus juste, de savoir de ne pas faire d'erreurs en faisant surpayer le client. Parce qu'à ce moment là, la plupart du temps on aura pas la commande et en même temps de s'assurer une marge correcte.
Q : Donc une partie automatisation et une autre partie négociation du prix avec le client.
R : Et une partie aussi, développement de la polyvalence et formation du personnel qui est essentiel. Encore une fois on est plus dans une activité de services plus que d'industries, étant en bout de chaîne on est là pour récupérer les délais qui n'ont pas pu être tenu en amont. C'est fréquent qu'on nous appelle un vendredi soir en nous disant j'ai besoin d'une pièce pour le lundi alors qu'on avait pas prévu de mettre d'équipes le week-end. Donc là c'est, aller rechercher des gens, redemander au personnel de faire des heures supplémentaires. Donc c'est à la fois la qualification du personnel notamment pour les problèmes techniques que j'ai évoqué, on travaille vraiment dans la haute précision, la qualification des opérateurs mais surtout des régleurs de machines. La rectification c'est un peu de la, y'a un côté un peu recettes de cuisine que j'ai découvert dans ce métier, y'a énormément de paramètres qui interviennent au niveau des fluides qu'on va utiliser pour lubrifier, au niveau des meules, au niveau des vitesses, au niveau de tout un tas de choses et qui font que c'est très difficile à spécifier isolément. En fait à un moment donné y'a un équilibre qui va faire que la pièce va être bonne ou mauvaise. Et ça c'est vraiment le savoir-faire du régleur de la machine qui va jouer. C'est vraiment très important donc à la fois la qualification et aussi la motivation, parce que pour demander aux gens de venir un week-end alors qu'ils avaient pas prévu etc. bon faut trouver je dirais un cadre de travail et une motivation globale qui est, bon, qui doivent vraiment être fort quoi.
Q : Avant que l'on commence l'entretien on a parlé d'innovation, si on pouvait revenir là-dessus, est-ce que c'est pertinent par rapport à votre activité, et si oui par rapport à quoi, aux produits, aux process…
R : Oui. Tout dépend le sens que l'on donne à l'innovation, comme je vous le disais j'ai pas mal bossé là-dessus et effectivement, la réponse est oui c'est forcément pertinent. Je crois que les entreprises qui n'ont pas, enfin les entreprises comme les nôtres en tout cas, à fort taux de main-d'œuvre, qui n'ont plus de pistes d'innovation, non plus qu'une seule solution c'est d'essayer de baisser le taux horaire de la main-d'œuvre et ça veut dire délocaliser. Parce que, j'ai dit au début qu'on avait 80 % de notre marché dans l'automobile, il faut savoir que dans l'automobile on a une pression extrêmement forte sur les prix, c'est-à-dire que j'ai longtemps travailler dans l'automobile comme consultant avant, et le schéma classique c'est 5% de baisse de prix tous les ans. Ces 5% soit on les trouve par l'innovation, soit on les trouve par la réduction des taux de main-d'œuvre, y'a pas trente-six solutions. Alors en ce qui nous concerne, on n'a pas d'innovations produits, puisque comme je vous le disais on ne maîtrise absolument pas le produit, on est vraiment sous-traitant. On a du travail à façon sur

des plans qui nous sont donnés et on a très, très peu, en tout cas on n'a pas la possibilité aujourd'hui mais ça viendra peut-être de travailler avec les concepteurs des pièces parce que je pense qu'il y aurait des tas de choses à faire comme d'habitude c'est adapter la conception au process et en tout cas prendre en compte au moment de la conception les contraintes de process et là il y a des gains. Donc aujourd'hui notre innovation elle est sur le process purement. Bah ce que j'évoquais tout à l'heure sur l'automatisation, pour moi ça c'est de l'innovation. Euh, donc il y a de l'innovation dans le domaine de l'automatisation, dans le domaine du process lui-même au sens de techniques de process. Euh, les nouvelles machines éventuellement, mais si vous passez vous verrez qu'on a des machines relativement anciennes mais de bonne qualité, une machine, des machines comme celles qu'on a, bien entretenues peuvent durer trente quarante ans avec une précision de l'ordre du micron, donc c'est pas tellement là-dessus que ça va se jouer, c'est plus dans la façon dont on va l'utiliser, c'est-à-dire les types de meules puisqu'en fait notre boulot consiste à enlever de la matière mais par arrachement, donc c'est de l'abrasion. Donc le type d'abrasif qu'on va utiliser et le type de fluide de lubrification qu'on va utiliser, le fluide a un rôle très important. Donc là-dessus il peut y avoir en liaison avec les fournisseurs de meules, en liaison avec les fournisseurs de machines, en liaison avec les fournisseurs de machines, des mises au point qui font qu'on peut avoir un cocktail, à un moment donné plus compétitif que celui des concurrents sur tel ou tel… Donc l'aspect innovation peut être là-dessus. Il peut être aussi dans le service ajouté autour du service de base qui est la rectification. Alors ça va être de l'emballage, ça va être notamment des contrôles qualité, c'est-à-dire que dans la mesure où on travaille à donner à la pièce sa dimension finale avec une tolérance finalement bien plus fine que celle de notre client direct, bah on a souvent des moyens de contrôle supérieur aux précisions à ceux de nos clients. Autrement dit, le client n'est pas toujours capable de vérifier que notre travail est correct, donc là on peut lui offrir au niveau du contrôle, du contrôle à 100%, ou de l'assurance qualité sur nos productions qui est un service complémentaire, dans ce domaine là aussi on peut avoir de l'innovation.

Q : Et cette innovation est-ce que vous la mesurez, et si oui comment ?

R : Non on la mesure pas. Aujourd'hui, on n'en est, on est dans une entreprise qui passe un peu du stade, j'allais dire pas artisanal parce que c'est pas vrai, notamment sur le plan de la qualité, on a des procédures qualité qu'on trouve en général dans des entreprises beaucoup plus importantes. Mais au plan de l'organisation industrielle, oui je pense qu'on est en train de passer du stade artisanal au stade industriel, c'est-à-dire qu'on commence tout juste à mettre de la mesure sur des choses beaucoup plus basiques que l'innovation. Ne serait-ce que la performance et production, la productivité n'est pas mesurée aujourd'hui, là avec le système d'informations qu'on va mettre en place, on va mettre en place un suivi de production, on va commencer à mesurer la productivité. La mesure, pour moi je suis

convaincu que c'est essentiel pour le pilotage d'une entreprise, la phrase connue « ce qui se mesure pas ne s'améliore pas », donc ça j'en suis absolument convaincu. Mais je commence par mesurer des choses beaucoup plus basique que l'innovation, l'innovation c'est vraiment du deuxième ou troisième degré par rapport à ce qu'on peut mesurer aujourd'hui.

Q : Oui par rapport au stade de maturité de l'entreprise aussi.

R : Oui voilà.

Q : Maintenant, on va aborder un volet davantage orienté sur votre réseau. Parmi toutes les relations que vous avez, quelles sont celles que vous pourriez qualifier de plus importantes ?

R : Bah c'est difficile à dire, moi j'ai une expérience de chef d'entreprise finalement assez limitée puisque ça a démarré en janvier. Un réseau, peut-être je vais commencer à parler de mon cursus. Moi j'ai fait une école d'ingénieurs, j'ai fait polytechnique, déjà ça donne un réseau dont il ne faut pas exagérer l'importance quand même par rapport à ce que les gens s'imaginent, mais ça aide quoi, je veux dire, ceci dit je ne l'ai jamais particulièrement cultivé ce réseau. J'ai côtoyé de ce fait là, des gens aujourd'hui qui sont à des postes clefs ou qui l'ont été, à titre d'anecdote j'avais Jean-Marie Messier dans ma promotion, bon j'ai pas gardé de relations avec lui, mais des gens comme lui j'allais dire y'en a plein, enfin y'en a plein non, un peu moins connus mais ils sont aujourd'hui dans des positions très importantes, euh bon je ne fais pas parti des gens qui ont cherché à cultiver vraiment le réseau business. Mais c'est vrai que quand j'ai besoin d'une information sur un sujet, je prends mon annuaire, je passe un coup de fil et assez souvent j'ai la réponse, ça aide quand même pas mal. Sinon je pense que de ce point de vue là, y'a des réseaux que je n'ai pas moi, parce que je ne fais pas partie des gens qui ont fait des formations type INSEAD ou autres, qui se font souvent à trente ou quarante ans après une première étape de vie professionnelle et à la réflexion je pense que c'est des réseaux plus efficaces puisque je dirais les gens qu'on a connu, il y a, enfin pour ce qui me concerne, y'a vingt ou vingt-cinq ans, ils ont évolué de façon un peu diverse, à l'époque on pense pas forcément à se constituer des réseaux, c'est pas le but, alors que plus tard les gens qui font ce type de formations dans un but vraiment business le font aussi d'ailleurs pour se constituer un réseau et c'est bien souvent des réseaux d'intérêts on va dire, alors que les réseaux qu'on se fait à l'école c'est plus des réseaux d'affinités. Donc je pense que dans ce type de formation ça doit être des réseaux intéressants. Il y a une autre étape de ma vie professionnelle qui m'a donné un réseau important, c'est mon passage chez Bossart Consultant. Ca ça m'a permis au travers des clients, au travers des collègues d'avoir un réseau industriel très très important. Je dirais plutôt plus efficace que le premier, aujourd'hui j'ai besoin d'une information sur, je vais pas dire sur n'importe quel sujet, j'ai quand même accès à pas mal d'informations et pas mal de contacts par ça. Bon ça m'a permis de travailler chez la plupart de mes plus gros finaux clients aujourd'hui, pas les

décolleteurs, chez les Peugeot chez les Renault, je connais des gens qui y travaillent toujours, des gens qui font des études sur tel ou tel sujet qui peuvent m'intéresser.
Q : De connaître donc des gens chez vos clients, ça vous permet de pouvoir travailler avec eux ?
R : Alors, pour le moment je ne l'ai pas encore mis à profit parce que, d'abord je ne suis pas un homme de réseau, je connais des gens mais je n'ai jamais passé mon temps à cultiver le réseau, j'aurais peut-être dû le faire, en tant que consultant au bout d'un moment si on veut vraiment rester dans ce métier bon c'est ce qu'il faut faire, c'est peut-être aussi pour ça que j'ai changé de métier. Mais, ça permet quand même, je dirais sur pratiquement, dès qu'on te pose une question, on peut mettre un nom en face, alors maintenant chez les clients, ce qu'il faut savoir quand même c'est qu'un réseau ça s'active pas n'importe comment, c'est-à-dire que des gens qu'on a eut l'occasion de rencontrer, bah il faut les re-contacter à bon escient, c'est-à-dire que, il faut savoir qu'on a pas forcément l'opportunité de les contacter 5 ou 6 fois pour n'importe quoi. Il faut que la première fois soit la bonne donc il faut réfléchir un petit peu. Si je veux voir Renault en parlant de mon entreprise à qui je peux avoir accès grâce à mon réseau effectivement, je vais bien préparer mon coup. Je vais pas, j'aurais pas l'opportunité, si on parle de Peugeot, bon j'ai déjà eu l'occasion de rencontrer des gens très haut placés en position N-1 dans le groupe PSA, juste derrière Foltz. Foltz je ne le connais pas, pas plus que Ghosn chez Renault, mais je connais des gens qui sont juste en dessous ou deux échelons en dessous, ce qui est très élevé. C'est pas des gens qu'on vient embêter entre guillemets, et le fait de les solliciter pour une mauvaise raison ou en étant mal préparé bah on se grille définitivement, donc faut faire attention. Ca je l'ai pas mal appris dans mon job de consultant parce qu'en fait j'allais les voir pour leur vendre des prestations et si on arrive les mains dans les poches, c'est cuit ! Non seulement on ne vend rien mais on n'a plus la possibilité de revenir les voir.
Q : Est-ce qu'il y a des contacts que vous voyez fréquemment ou que vous « contactez » fréquemment ?
R : Euh… des contacts fréquemment dans le cadre de mon activité aujourd'hui ?
Q : Oui, que ce soit évidemment des clients ou des institutions, ou des anciens collègues à vous ?
R : Bah des clients oui, je les contacte fréquemment, je les ai souvent au téléphone. Les anciens collègues, bah tout à l'heure donc cet après-midi j'ai un ancien collègue qui vient me voir pour parler d'innovation, il va faire un tour dans l'usine et on va échanger etc. Je garde effectivement ce type de relations et depuis quelques mois que je suis ici, c'est le troisième ou quatrième qui vient.
Q : Et l'objectif de ces rencontres ?

R : Plutôt informel au départ. Mais c'est : garder le contact. Alors dans ces réseaux, tous ces réseaux que j'évoquais, le réseau de Lixe notamment m'a permis d'abord de, au moment de ma recherche d'entreprises je faisais parti d'un club de repreneurs de polytechnique, le réseau de Bossart on a des dîners tous les deux trois mois on se retrouve etc. donc c'est quand même des réseaux assez structurés mais qui sont pas directement applications business, l'opportunité peut se trouver, mais y'a pas d'objectifs court terme. Aujourd'hui dans mes réseaux, bah pour me faire une idée sur le marché, parce que, aujourd'hui le problème de la rectification c'est qu'il n'y a pas d'études de marchés, donc on a aucune idée de ce que représente le marché mondial, le marché français. Bah pour se faire, je me sers des fournisseurs en fait, des fournisseurs de machines, des fournisseurs de meules, d'outils de rectification, qui eux ont des contacts avec les concurrents naturellement et ont des contacts à l'étranger. Donc c'est des gens que je cherche à voir ainsi que certains clients d'ailleurs. A midi on déjeune avec mes associés avec un client, non pas pour parler de notre business au quotidien mais pour parler plutôt des perspectives à moyen terme, pour savoir comment ils voient l'évolution de la vallée, qu'est-ce qu'il faut faire dans les pays de l'est etc. Je cherche à avoir des contacts avec des fournisseurs, avec des clients, avec tout un tas de gens qui gravitent autour de l'entreprise pour leur parler d'autres choses que le quotidien, on va déjeuner ensemble, et puis on discute de choses et d'autres, ils me mettent en contact avec d'autres personnes…

Q : Est-ce que votre réseau est juste un maintien de contacts ou est-ce qu'il bénéficie à l'entreprise et si oui comment ? Concrètement.

R : Je dirais que, alors aujourd'hui est-ce que j'ai un exemple pour lequel ça a bénéficié directement à l'entreprise ? Euh… directement non pas pour le moment mais je pense que l'occasion va se présenter sur des… Au moment de l'achat de l'entreprise par exemple, il se trouve que j'ai activé un ancien collègue de chez Bossart qui connaît très bien le secteur, qui lui-même avait été patron de PME dans la vallée, et qui m'a donné un avis sur cette entreprise dont j'ai tenu compte de façon très importante. Donc là c'était dans ma décision d'être chef d'entreprise, euh… depuis ça ne s'est pas représenté de façon aussi nette mais ça va se présenter j'en suis sur, donc c'est pas… Si j'ai eu l'occasion chez un client qui est Valéo pour avoir des informations sur Valéo, j'ai appelé un ancien collègue qui est patron d'usine chez Valéo, bon il m'a donné des informations qu'il n'aurait pas donné à n'importe qui c'est sur. Donc voilà c'est ce genre de choses.

Q : Vos associés au niveau de l'entreprise, est-ce qu'ils ont des réseaux de connaissances qui sont…

R : Bah ils ont des réseaux qui sont bien différents parce que, y'en a un qui comme moi, était cadre dans un grand groupe, qui était, qui a fait une école de commerce. Donc il a un réseau un peu comparable, il a fait le CPA en plus, le Centre de Perfectionnement en Affaires, donc

c'est un peu le cas de figure où il s'est recréé un réseau plus récent. Je dirais que lui c'est plus un homme de réseau, qui cultive plus ça que moi. Et puis faut pas oublier le troisième associé, lui c'est un professionnel du métier qui est depuis 20 ans dans l'entreprise et qui lui a un réseau extrêmement développé dans la Vallée. Donc c'est un réseau de proximité avec les clients directs, alors lui pour le coup, son réseau nous est utile tous les jours à court terme. Il connaît très bien les clients, il sait exactement ce qu'on peut demander à un client et pas à un autre.

Q : Y a une sorte de complémentarité entre vos trois réseaux finalement : un réseau plutôt d'ingénieurs, un réseau commercial et un réseau plus terrain.

R : Oui tout à fait, y'a le réseau du troisième donc de mon associé du côté du commerce, lui il nous a apporté notre expert-comptable, notre avocat, donc c'est ses relations. Ouais on a des réseaux, on peut le dire, qui sont très complémentaires.

Q : Ca serait quoi les facteurs qui vous empêcheraient de construire votre réseau ? Qu'est ce qui ferait que vous ne rentreriez pas en contact avec telle personne, qu'est ce qui favoriserait…

R : Enfin construire un réseau, j'en ai déjà un je dirais, qui n'est pas complètement adapté encore au métier que je fais, euh… je suis pas sur de bien comprendre la question.

Q : Vous avez plusieurs contacts, qu'est ce qui fait que ces relations vous vous communiquer des informations par exemple. On peut imaginer qu'il faut qu'il y ait une certaine confiance entre vous et l'interlocuteur pour qu'il vous donne cette information. Est-ce qu'on peut imaginer d'autres critères qui sont nécessaires pour que votre contact vous permette d'accéder à ce qu'on appelle des ressources comme de l'information ou de la connaissance… C'est un peu compliqué comme question.

R : Non, non, non. D'abord dans le réseau je crois qu'il y a les affinités qui jouent. Encore une fois, je ne suis pas un homme de réseau, je fonctionne vite avec les gens parce que j'ai pas envie de passer mon temps, comme certains que je connais, à aller jouer au golf avec des gens qui m'emmerdent. Mais il y a des gens, peut-être qu'ils aiment ça d'ailleurs ou peut-être qu'ils se sacrifient vraiment. Mais ils passent une partie importante de leurs loisirs et de leurs soirées à entretenir leurs réseaux. Dans mon métier précédent de consultant j'en connaissais beaucoup des gens comme ça. Euh, je ne me souviens pas vraiment avoir invité chez moi à dîner des gens uniquement pour des raisons professionnelles, fallait qu'il y ait en plus une certaine affinité. Je crois que je fonctionne comme ça et puis là ce qui est important aussi dans le fait que quelqu'un va donner de l'information, euh bah c'est exactement ce que je suis en train de faire avec vous là maintenant, c'est-à-dire que je crois que c'est un peu l'aspect retour d'ascenseur, c'est-à-dire être capable de fournir soi-même de l'information sans nécessairement en avoir un retour immédiat, moi je fais le pari que globalement à moyen terme c'est payant et que le jour où on va solliciter les mêmes personnes eux aussi

vont être assez ouverts à passer une heure avec vous. Et ça je le fais de façon assez large, évidemment on peut pas y passer tout son temps mais si demain j'ai besoin d'une information bah je vous passe un coup de fil et je pense que le fait d'être passé une heure avec vous, ça sera… Encore une fois, je ne le fais pas dans le sens intérêt court terme mais bon on est là pour faire du business quand même et y'a un intérêt quand même derrière ça. Ou si j'ai besoin demain,je me dis tiens j'ai un sujet sur je sais pas, l'innovation dans le domaine de la gestion de la petite entreprise, bah je vous passe un coup de fil.

Q : Alors j'ai bien compris que votre réseau se fait avec des gens sans forcément de l'intérêt derrière et vos associés ont aussi un réseau…

R : Je dirais à l'inverse que quelqu'un, vraiment pour lequel je n'ai aucune affinité, que je trouve franchement antipathique, même s'il peut m'apporter du business, je vais pas me, je suis pas là pour, je dirais pour gagner de l'argent à n'importe quel prix.

Q : Vos associés ont aussi leurs réseaux. Est-ce qu'il y a d'autres personnes dans l'entreprise qui peuvent faire bénéficier de leurs réseaux pour l'entreprise ou est-ce que ça se limite quand même aux 3 directeurs et c'est suffisant.

R : Non, non c'est pas les seuls. Alors maintenant, bah non à la limite tout le monde à son niveau peut faire bénéficier l'entreprise… aujourd'hui par exemple on a besoin de personnel qualifié. Un opérateur qui connaît quelqu'un qui est sérieux, etc. c'est son réseau et il nous en fait bénéficier, il nous l'amène et puis voilà. A un plus haut niveau, les régleurs ou les chefs d'équipes qui connaissent effectivement du personnel qualifié ou qui connaissent un fournisseur d'automatismes, de meules, de n'importe quoi, je veux dire c'est… Tout le monde…

Q : Peut faire remonter de l'information.

R : Tout le monde peut faire remonter de l'information je crois oui. Enfin à mon avis, une entreprise bien gérée et dans laquelle tout le monde se trouve bien, c'est justement une entreprise dans laquelle, à laquelle chacun apporte ce petit plus, c'est-à-dire un petit peu plus que strictement ses heures de boulot et puis voilà. Donc effectivement ça ne se limite pas à nous. Ca se limité à nous concernant nos questions. C'est vrai que quand on va discuter de stratégie ou quand on va discuter de tout ça c'est plutôt nous ouais.

Q : Alors vous venez d'arriver, mais j'ai une question un peu provocatrice, c'est fait exprès. Si vous deviez partir demain, quelle est la personne dans l'entreprise qui pourrait vous remplacer ? Est-ce que vous voyez quelqu'un qui serait en mesure de vous remplacer ?

R : On est dans un cas un peu particulier, vu qu'on est trois. Déjà, j'allais dire, y'en à un qui à la limite n'a pas besoin des deux autres c'est P B, qui était là depuis vingt ans et qui peut continuer. Donc lui il peut me remplacer sans aucun problème. S'il a souhaité s'associer avec nous c'est pour faire du développement, c'est pour effectivement, je pense qu'on lui a été très utile, il n'aurait peut-être pas présenté un dossier de reprise de cette entreprise si on

n'avait pas été là, s'il l'avait présenté il aurait souhaité ne pas gagner enfin je sais pas. C'est vrai que dans la façon de présenter le dossier, de le défendre au tribunal etc. on est un peu plus rodé que lui à ce niveau là. Mais au quotidien c'est évident qu'il n'a pas besoin de nous. Donc en dehors de lui, si on partait tous les trois qui pourrait nous remplacer ? Euh… là c'est pas évident, c'est d'ailleurs une difficulté. Euh… bah le fait d'être trois dirigeants ça veut dire qu'on est une structure d'entreprise un peu en diabolo j'allais dire, on a une tête hypertrophiée et on a forcément tendance à occuper aussi des fonctions d'encadrement intermédiaires. S'il y avait un seul dirigeant on serait organisé différemment, c'est-à-dire que je serai tout seul, j'aurai un directeur de production, un directeur administratif, bon je ferais une partie du boulot que font mes deux associés. Aujourd'hui l'échelon N-1 est forcément un peu, un peu limité du fait que l'on est trois.

Entretien n°7

Q : A votre tour, je vous laisse vous présenter ainsi que votre entreprise, j'ai vu les informations sur Internet…
R : Oui mais il est un peu en décalage puisque vous avez des infos qui datent de déjà 4 ou 5 ans et qui sont complètement décalées puisque c'est un site qui ne vit pas. Ca fait partie des projets que l'on doit vite mettre à l'ordre du jour. Ouais donc pour moi, parcours, bah actuellement d'abord un, j'ai 50 ans, deux, je suis rentré en 79 chez G après avoir fait des études techniques et des études techniques et une formation gestion. Donc là j'ai suivi, bon on est rentré G on était 18 personnes, actuellement on est 230 personnes, notre métier c'est les métiers de la finition, rectification, rodage et j'en passe. Principaux clients : l'automobile avec 3 grands axes qui sont le turbo, l'injection et la transmission. En gros, il y a 60-70% du chiffre en export, et donc nos principaux clients sont des équipementiers.
Q : Le chiffre d'affaires, il est officiel ou…
R : Oui il est à 31 millions.
Q : Vous voulez rajouter quelque chose.
R : Non c'est bon.
Q : Je rentre directement dans le dur, est-ce que vous avez un exemple concret de votre réseau personnel ? Déjà est-ce que vous l'utilisez, est ce que vous pensez l'utiliser et… ?
R : Ouais ouais c'est clair. Moi je pense qu'il y a quelque chose qui est clair, c'est qu'il y a peu de fédérations, y'a peu de réseaux génériques au niveau de la Vallée de l'Arve, au niveau des chefs d'entreprises, par contre effectivement, chacun construit le sien et s'en sert très souvent, c'est très clair. Mais y'a pas une instance qui fédère tous ces différents réseaux avec une politique bien établie, donc c'est vrai que c'est tout fait un peu de façon très artisanale et moi à mon avis c'est une multitude de petits réseaux qui s'entrecroisent mais y' a pas un lien entre eux forcément.
Q : Donc plus du réseau informel finalement…
R : Ouais, ouais parce que je vois pas bien comment dans ce genre de business on peut fonctionner sans infos et sans réseau, c'est comme la veille, on fait de la veille technologique c'est pareil, c'est-à-dire qu'on est obligé d'être à l'affût de savoir ce qui se passe, et donc c'est forcément, le réseau ne peut amener que du bon.
Q : Vous avez un exemple d'utilisation… qui ne soit pas confidentiel bien sur mais un exemple concret ?
R : Je pense qu'il y a quand même, il y a beaucoup d 'échanges d'informations liées au secteur où vous travaillez, aux clients que vous avez, donc effectivement quand vous rencontrer, parce que dans ce réseau y'a qui ? D'abord un, y'a d'autres chefs d'entreprises mais après il est quand même très éclectique, ça va du chef d'entreprises, de vos collègues

ou compétiteurs, ça va de vos clients, qui sont une mine d'informations aussi, soit par rapport à leur propre business, soit par rapport à vos propres compétiteurs, y'a les salons, y'a quand même deux trois choses qui peuvent se passer au niveau des instances du travail, je pense chambre du commerce et autre, et puis voilà en gros c'est alimenter par ce genre de choses. Quand vous avez déjà mis vos compétiteurs et vos collègues, vos clients, 2-3 salons et puis voilà en gros, donc c'est quand même multiple, donc après vous donnez un exemple, c'est, je veux dire c'est tous les jours que ça fonctionne, enfin pour moi, où on apprend : tiens machin t'es au courant que, et c'est pas forcément quelque chose, parce que c'est ce qui est compliqué, le réseau il va pas vous donner la bonne information à l'instant t forcément. Mais vous allez capter de l'information, le tout étant de la classer, de la hiérarchiser et de la ressortir au bon moment. Parce que y'a une info que vous avez capté y'a peut-être deux ans et puis qui va avoir aucune valeur ajoutée et au bout de deux ans, elle peut avoir une valeur très stratégique. Donc vous donnez un exemple comme ça, c'est pas forcément cause-effet, ou dans un espace temps qui, aller je t'appelle pour ça, oui ça existe mais moi je le sens pas comme ça, c'est-à-dire que quand j'actionne mon réseau, c'est un réseau j'aime pas l'appeler, c'est rare quand je l'actionne, par contre c'est un truc qui me nourrit tous les jours et puis je ressors la bonne info quand j'en ai besoin. Et c'est pas parce que, tiens y'a machin qui m'a appelé, est-ce que t'es au courant que… ça fonctionne pour moi peu comme ça. Par contre, on collecte, on capte, et puis l'éponge elle se gave, et puis un jour pof y'a, mais dis-donc j'ai tel problème mais à tel moment on m'a dit ça et je le vois plus comme ça. C'est pour ça qu'il y a un côté informel, le réseau formel bah vous l'appelez, j'ai tel machin est-ce que tu penses que, qu'est ce que tu peux me donner comme info. Du fait qu'il soit pas formalisé, on fonctionne complètement, pour moi, je capte et j'engrange, et ça ressort au moment où j'en ai besoin, voilà.

Q : D'accord. Vous accumulez en fait les informations qui ne sont pas forcément intéressantes à un moment donné mais qui après peuvent le devenir…

R : Voilà, la situation fait à l'instant t, ça a zéro de valeur ajoutée, et trois mois après c'est 50 ou 100% parce que vous avez croisé un business que vous aviez pas au moment où vous avez eu l'info mais que cette info permet de valoriser votre business.

Q : Donc là si j'ai bien compris, votre réseau personnel vous sert surtout à obtenir de l'information, est ce qu'il vous sert à obtenir autre chose ?

R : Ouais. Ca peut beaucoup aider dans certaines situations pour faire gagner du temps. Sur des projets, bah par exemple, une implantation low cost où là si vous ne fonctionnez pas en réseau avec des gens qui ont la culture, dont c'est le métier et qui ont l'expérience, c'est sur que vous allez le faire,mais là vous aurez gagné beaucoup, beaucoup de temps. C'est vrai que c'est un des axes, mais y'en a plein d'autres. Vous voulez rentrer chez un client vous allez pas aller sonner. Donc le réseau peut vous permettre d'être présenté ou d'arriver au

bon moment avec une présentation qui est déjà globalement assez orientée parce que vous avez eu des infos, là encore c'est un gain de temps phénoménal.
Q : Donc par exemple quelqu'un peut vous recommander…
R : Ouais plutôt nous donner des problématiques clients, qui fait qu'au travers d'une problématique on peut rentrer chez le client.
Q : Oui, c'est donc aussi de l'info, ça.
R : Oui c'est de l'info. Tiens chez Tartanpion ils ont telle pièce, ils ont telle emmerde dessus, peut-être que tu devrais regarder parce que t'as peut-être une solution. Et c'est plus facile de rentrer à ce moment là en disant : bah nous voilà si vous avez tel problème, on est capable, on est à même de le régler.
Q : Okay. Est-ce qu'il y a des personnes qui sont plus importantes que d'autres dans votre réseau ?
R : Bien sur.
Q : Ce serait qui, sans donner de noms ?
R : Non c'est pas forcément lié à la personne. La personne pour moi c'est une fonction, mais c'est surtout le cadre et le périmètre géographique où cette personne évolue. Donc soit elle est proche de votre boulot, elle peut être à n'importe quel stade on s'en fout, mais du fait qu'elle soit proche de votre stratégie et de votre développement fait que les renseignements sont plus riches, que si c'est quelqu'un qui fait de la boulangerie qui moi m'intéressera peu même si il va me donner des infos. Donc c'est vrai que c'est plus une démarche stratégique métier qui fait que je vais trouver la personne intéressante. La personne en tant que telle m'intéresse peu, c'est la matière qu'elle peut m'amener, est-ce qu e c'est une matière dense ou pas dense, en fonction de mon métier et de mon développement.
Q : Donc il faut que vous ayez une proximité de la personne au niveau du métier, c'est ça ?
R : Ouais et de la stratégie.
Q : Eventuellement géographique ou ce n'est pas important ?
R : Non ça on s'en fout royalement.
Q : Donc est-ce que votre réseau se situe principalement au niveau de la vallée ou est-ce que…
R : Non on exporte 70% on est sur des marchés européens bien sur, voire d'autres marchés plus étendus que ça, donc sur d'autres pays, donc c'est vrai que le réseau il a perdu, c'est pas forcément un réseau que national, donc a fortiori pas forcément que de la vallée, ça en fait partie mais bon. Je veux dire des infos, on a le dernier colloque qu'on a fait chez un client c'était à San Francisco, y'avait tous les sous-traitants d'inviter, bah on a capté un maximum d'informations. Pourquoi ? Parce qu'on est sur des marchés qui sont européens de façon minimum, voire mondiaux. Donc c'est vrai que le local oui mais y'a pas que le local.

Q : Y'a t-il d'autres raisons, statut ou autre, pour lesquelles ces personnes sont importantes ?

R : Tout est lié parce que la personne qui va vous donner des infos qui peuvent être intéressantes et exploitables chez nous, effectivement c'est pas la personne qui est sur une machine au fond du Massachusetts, on s'en fout ça, c'est sur que c'est le directeur commercial ou c'est le responsable des achats, ou c'est un fournisseur mais ça gravite à un certain niveau mais après je veux dire on a des infos, y'a tous les niveaux et y'a des niveaux qui sont hyper intéressants pour nous avec des personnes qui ont pas forcément des postes au sommet de la hiérarchie, où de toute façon eux ne vous diront rien parce qu'ils ont rien à vous dire, et qu'ils sont sous le sceau de la confidentialité. Donc des fois c'est bien intéressant d'avoir des réseaux avec des strates un peu basses.

Q : Par exemple le commercial qui vous dit plein de choses sur les concurrents.

R : C'est une grosse donnée aussi, c'est une clef de voûte pour connaître vos concurrents effectivement vous interrogez les commerciaux qui leur vendent des choses.

Q : Okay. Ces personnes que vous estimez importantes dans votre réseau, vous les avez connues comment ?

R : Ouais enfin c'est toujours un peu le schéma c'est que y'a toujours eu un jour ou l'autre une, c'est les affaires et c'est le métier qui la encore nous a rapprochés, j'ai rarement vu quelqu'un ou rencontré quelqu'un ou le préalable c'était pas mon métier, donc c'est pas des gens qui sortent d'autres horizons, y' a un lien métier qui est fort et puissant. Alors là-dedans évidemment y'a différentes casquettes, y'a des liens purement commerciaux, techniques, financiers, et tout ça c'est quand même le métier qui fait qu'on rencontre ces gens-là.

Q : Non je demande ça parce que parfois des dirigeants ont des informations par d'autres dirigeants qu'ils connaissent par l'intermédiaire de clubs de ski ou de golf…

R : Non moi j'ai que tout ce qu'on a monté, je peux dire qu'à 90%, ça a été une approche métier, je fais parti d'un club de chefs d'entreprises, là encore ça s'est fait au travers de mon métier, ils sont pas venus me chercher où je n'y ai pas participé parce que, comme ça non, c'est toujours, ça a été d'abord t'as un métier et tu viens. Il y a peu de choses qui sont arrivés hors de ce fait là. Je ne fais pas de golf, dans mes sports ou ce que j'aime ça m'a peu amené de contacts, c'est toujours une approche business.

Q : D'accord alors plutôt professionnel que personnel. Vous avez 50 ans, vous êtes rentrés en 1979, est-ce qu'il y a des collègues avec qui vous avez fait votre formation, qui ont monté leurs boîtes ou autres et avec qui vous rester en contact ?

R : Ouais, en principe ça fait déjà parti du réseau. Des écoles que j'ai faites on a tous maintenu des relations, c'est clair, comme c'était technique c'est tous des gens qui sont effectivement en place et avec qui on a des relations c'est évident. C'est le premier réseau.

Q : Ce réseau là marche bien encore.

R : Ouais, je dirais que ouais ça marche, ouais bien sur.
Q : Tout à l'heure vous avez parlé du club d'entreprises, qu'est-ce qui vous a poussé à faire parti de ce club d'entreprises ?
R : C'est simple c'est un club qui fait de la formation pour les dirigeants et puis bon et c'est vrai que c'était fondamental parce qu'on s'est aperçu, enfin eux, c'est pour ça qu'ils ont fait cette affaire là, ils se sont aperçus que dans une boîte on cause toujours formation et que le seul qui ne se forme pas c'est le patron. Donc on fait de la formation pour les patrons et c'est hyper enrichissant. C'est clair moi c'était uniquement ça, qu'on puisse se former.
Q : Un dernier point peut-être plus personne mais qui m'intéresse beaucoup. En tant que dirigeants, quelles sont vos aspirations professionnelles, qu'est-ce qui vous motive ?
R : Bah c'est clair que la première chose c'est qu'on s'inscrive dans le développement et la croissance.
Q : Et la croissance dans une logique de rentabilité ou plutôt de pérennité de l'entreprise, vous allez me dire les deux c'est sur, mais s'il fallait choisir.
R : Bah si vous n'avez pas l'un c'est difficile de ne pas avoir l'autre. Non les deux sont hyper importants, c'est clair que l'aspect financier/rendements, cash pur et dur il est stratégique parce que c'est ce qui permet d'assurer votre pérennité, votre développement et votre croissance. Si y'a pas le premier le reste c'est condamné.
Q : Est-ce que vous avez des motivations plus profondes d'un point de vue personnel ? Est-ce que vous avez l'impression de vous réaliser ?
R : Ouais c'est clair qu'au travers de ce métier, avec ce que j'en ai vécu et comme ça s'est passé, je crois qu'il y a peu d'endroits qui auraient pu autant m'apporter ouais c'est clair, c'est complet. Y'a du technique, y' du management, c'est hyper complet. En plus nous on est passé quand même de 18 à 230, donc vous voyez un peu le bouleversement. Donc là on est passé par tous les stades donc c'est hyper intéressant. Y'a pas une année qui se ressemble, c'est en perpétuelle évolution, faut se remettre en question tous les matins si c'est pas bientôt deux fois par jour. Donc c'est vrai que c'est un peu intéressant à partir du moment où on est capable de gérer de l'incertitude, ce qui est pas facile, et puis d'accepter un peu une dose de *stress* mais qui fait partie de la médication.
Q : Finalement comme c'est très complet et c'est très varié…
R : Ouais nous c'est le renouvellement perpétuel parce qu'on a eut cette croissance qui a fait que bah la boîte tous les deux ans elle change de figure, donc vous êtes sans arrêt en train de refaire, parce qu'il faut sans arrêt adapte, donc y'a pas le problème de ça fait 20 ans que je fais ça, bah moi je suis pas las, c'est pas la problématique ça.
Q : Vous vous épanouissez dans votre travail parce que c'est complet, c'est intéressant, ça change tout le temps.

R : Parce que ça change en permanence et ça fait appel à plein de métiers différents et de compétences… faut bien comprendre le parcours, à 18 on vous demande pas la même chose qu'à 220, donc entre temps vous êtes en permanence et ça de façon très personnelle à essayer, je dis bien à essayer, de vous adapter. Parce que votre problème, vos outils qui correspondaient à 18, ils correspondent plus à 50, ça change, donc il faut renouveler la caisse à outils sans arrêt.

Q : D'où l'intérêt de la formation.

R : Voilà, donc c'est vrai que c'est quand même enrichissant.

Q : De manière personnelle, est-ce que le fait d'être dirigeant c'est important en termes de reconnaissance sociale ?

R : Ouais. Alors dire non ce serait complètement mentir. Parce que ça, ça avance avec l'âge, je veux dire y'a un âge où j'en avais strictement rien à foutre mais alors c'est grave, ça, ça explique à peu près les 20 premières années où ce n'était absolument pas mon problème, d'abord j'avais pas le temps de me prendre le chou avec ce genre de considération. Après, c'est vrai que vous vous mettez plus dans une dynamique où quand vous commencez à dire, ouais bah il me reste quoi, il me reste à peu près 8 à 10 ans, donc vous êtes déjà en train de phosphorer pour que la suite fonctionne, et là vous êtes déjà en train de préparer l'après, et c'est vrai que ça commence à ce moment là où vous commencer à dire ouais mais effectivement reconnaissance, bah finalement ouais je suis reconnu et on sait très bien que quand je ne serai plus dans la boutique 6 mois après vous êtes redevenus le normal des normal, mais c'est plus dans cette problématique qu'on commence à voir la fin, qu'on commence à phosphorer dans ce sens là parce qu'avant c'était pas trop ma problématique.

Q : Ca vous ferait peur ça de tomber dans l'anonymat…

R : L'anonymat absolument pas. Non simplement c'est de préserver quelques centres d'intérêt à côté du travail pour que ça se passe bien après quoi.

Q : Peut-être une vie associative même au niveau du métier…

R : Ouais un centre d'intérêt, alors après est-ce que c'est un sport, est-ce que c'est une passion…

Q : Ce n'est pas forcément lié au métier pour être encore dans la boucle.

R : Ah non, c'est simplement préserver, parce qu'on a tous des centres d'intérêts mais qu'on a assez vite une grande facilité à sacrifier sur l'autel de la productivité. Quelle connerie phénoménale parce que ça n'a rien à voir, et puis on se retrouve après à n'avoir qu'un métier. Au bout d'un moment ça suffit largement pas. Donc c'est vrai, il faut lutter pour garder des centres d'intérêts, c'est clair. Après ce que c'est, c'est une autre question, chacun a les siens, le tout étant d'investir un peu pour les préserver.

Q : Je pense à une question, je reviens sur le réseau. Est-ce que vous pensez que vous pourriez optimiser davantage votre réseau personnel ? Est-ce que je pourrais l'utiliser mieux, est-ce qu'il y a des limites, il ne faudrait pas trop tirer sur la corde ?
R : Je sais pas. Je pense que le réseau, il est ce qu'il est, c'est vous qui le développez, qui le construisez donc si vous vous avez une, je pense qu'il faut une certaine méthodologie. Maintenant comme vous l'avez dit la limite elle est que, vous n'êtes pas non plus, le boulot ça reste pas le renseignement. D'abord c'est un outil comme un autre, donc faut le manager de façon à ce qu'il y ait un peu d'efficience, ça c'est clair, faut pas non plus que ça devienne le centre du monde, c'est une des composantes qui fait que, mais y'en a d'autres heureusement. Après quand vous parlez d'utilisation, ouais sûrement parce que là je dirais c'est un gros travail de, d'abord un, la caractéristique c'est qu'il y a peu d'écrit, et encore une fois j'y reviens c'est de l'info que vous captez, que vous digérez, là peut-être qu'il y aurait des choses à faire mais bon, aussi bien dans le développement du réseau, encore que là on est suffisamment affûté pour savoir quand il y a un intérêt de cultiver un peu une relation ou une écoute par rapport à éventuellement quelqu'un. Après dans l'organisation on peut prendre des notes à longueur de journée mais j'y crois pas, c'est un truc qui, qu'on capitalise, les années font que vous capitalisez de plus en plus, et que au bout d'un moment vous avez toujours l'information minimale pour essayer de vous retrouver dans ce… mais bon je vais pas vous dire non. On peut le cultiver, on peut le développer et on peut le structurer mais c'est vrai effectivement.
Q : Vous parliez à un moment donner de construire son réseau. Est-ce que vous le faites sciemment ou …
R : Je pense que non, c'est un truc que non.
Q : Est-ce qu'on construit en se disant il faut absolument que j'ai une relation avec lui ou lui pour ça et ça, ou est-ce qu'on a des relations et à un moment donné on va les mobiliser ?
R : Ouais, je pense que c'est ça. On va pas forcément, enfin ! C'est complexe ce que l'on est en train de dire parce que, le fait que vous allez dire, je développe une relation, après il faut voir ce qu'on met derrière la relation. Ca peut être qu'un échange, un échange de propos, c'est vrai que dès qu'il y a de toute façon intérêt partagé, même minimal soit-il, ça se fait automatiquement et on ne réfléchit même pas. Vous êtes dans une assemblée, il y a 50 personnes, on va vous faire une présentation du nom de la personne qui est associé à une société, déjà là vous avez fait un premier tri, parce que vous savez qu'il y a des faisceaux de présomptions qui font que cette personne, du fait qu'elle appartient à une entreprise, bah vous avez des choses à lu dire. Alors c'est pas forcément calculé, calculateur, mais je veux dire : salut t'es dans telle boutique, ouais tu fais quoi, bah moi je fais ci, paf c'est parti. Donc il n'y a pas forcément de calcul derrière mais c'est d'être à l'affût, à l'écoute, à l'éveil, pour moi c'est ça. Y'a peu de, finalement y'a peu de, comment on peut appeler ça, je vois pas trop

l'élément calculateur, pour moi ça me parait tellement évident à partir du moment où quelqu'un avec qui je peux échanger, et échanger des infos, moi je vais lui en filer, lui il peut m'en filer, bah on se sert la main et puis on commence à discuter. C'est naturel pour moi, y'a pas de calcul, y'a pas de machin. Parce qu'attention l'info elle est pas toujours optimisable, elle est pas toujours utilisable, donc derrière ça libère un peu la communication.

Entretien n°8

Q : Je vais maintenant vous laisser vous présenter, la société et puis votre parcours personnel et professionnel.
R : Alors la société a été créée en 1965 par mon père, elle a été orientée automobile jusqu'en 1993, par contre on a toujours été orienté petite et moyenne série, quand je parle de petite, ça part de l'unitaire jusqu'à 10, 15, 20 000 pièces. Et depuis 93 par contre on travaille à 60% pour l'aéronautique. Donc aéronautique, après on a un peu de connectique, un peu de raccord hydraulique, un peu de tôlerie, un peu d'automobile, bon c'est assez diversifié mais le gros morceau c'est l'aéro. Donc c'est aussi en ça que l'on se différencie des gens de la vallée, de Cluses notamment. A cluses, c'est plus grandes séries et très grandes séries automobiles et biens de consommation, alors que nous on est vraiment dans les niveaux de pièces complexes avec des matériaux plus complexes et en plus petites séries. On a une plage d'activité qui est assez grande puisqu'on commence à 0,5 mm et on finit à 250. Alors que dans la vallée vous allez avoir des gens qui vont faire que du petit, y'en a qui vont faire que du gros, y'en a qui font que de la moyenne série, enfin du moyen. Je dirais que les entreprises comme nous on est pratiquement tous à Sallanches, les gens comme Supermétal, comme la boulonnerie, SIS, qui font l'aéronautique en petites et moyennes séries.
Q : Donc vos concurrents se situent dans la ville.
R : On n'a pas de concurrents, on n'a pas trop de concurrents, dans la ville on se retrouve jamais avec personne, contre personne. On a des concurrents plus du côté de Toulouse, dans le bassin aéro, Toulouse ou centre de la France. Mais sur Sallanches je dois dire qu'il y a une assez bonne entente, ça reste…
Q : Ca reste sympa.
R : Oui on s'est jamais retrouvé en concurrence avec quelqu'un de Sallanches.
Q : Donc ici c'est plutôt des moyennes séries mais pas forcément sur les mêmes secteurs, les mêmes marchés.
R : Voilà disons que par exemple on fait tout ce qui est tableau de bord, Supermétal je crois qu'ils font tout ce qui est moteur, SIS ils font les sièges, enfin bon…
Q : D'accord. Vous vous complétez plus que ce que vous…
R : Ouais, c'est vrai. Euh… Qu'est-ce qu'on peut dire après ? Donc on est 45 personnes, au niveau encadrement on est 2 cadres, tout le reste c'est des opérateurs ou des régleurs. On est membre du SNDEC, plus par habitude que par nécessité. Qu'est-ce qu'on peut dire encore ? On a fait l'opération PPJ avec Thésame il y a quelques années.
Q : Vous pouvez me rappeler la signification des initiales PPJ parce qu'il y en a tellement que je sais plus.

R : PPJ c'est Production au Plus Juste. C'était un programme d'amélioration continue de l'entreprise.

Q : Vous avez eu du fruit là-dessus, ça vous a servi ou pas ?

R : Si, si ça a servi mais le problème c'est qu'on a pas toujours le temps de s'en occuper correctement. C'est surtout ça qui m'a empêché de le développer plus que ça, mais bon on informatise de plus en plus l'atelier, donc on aura de plus en plus… Parce qu'il y a beaucoup de données à saisir et c'est vrai que quand ça se fait automatiquement c'est beaucoup plus facile à traiter après. Voilà pour l'entreprise c'est à peu près tout. On fait à peu près 3,8 millions d'euros de chiffre d'affaires, c'est en progression on a fait + 16 cette année, on a fait + 14 l'année dernière, on avait fait moins à 0,5 l'année d'avant mais c'était pas… Voilà.

Q : Vous de manière personnelle, vous pouvez vous présenter ?

R : Bah moi j'ai 32 ans, j'ai fait un bac et un BTS de micromécanique au lycée Charles Poncet à Cluses, l'ex-école d'horlogerie, et après j'ai fait une école d'ingénieurs, je suis ingénieur dans les Arts et Métiers et j'ai repris la succession de mon père en 1998 en sortant de mes études. J'ai été président de l'Observatoire Stratégique de la Sous-Traitance pendant un an, l'année dernière. Quand on parle de réseau, c'était justement pour… l'OSST vous connaissez ?

Q : Oui je sais à quoi ça sert, mais je n'y suis pas encore allé mais je compte y aller.

R : Oui ça serait peut-être intéressant pour vous. Il y a quatre groupes : il y a l'automobile, la connectique, l'aéronautique et le médical et il y a des réunions inter-entreprises à chaque fois.

Q : Oui mais je vais y aller parce que ça fait quand même deux fois que l'on m'en parle.

R : Voyez Eric Valentini c'est le directeur. Donc voilà.

Q : Okay. Je voudrais commencer par un exemple d'utilisation de votre réseau personnel. Alors on entend par réseau personnel les individus que je connais personnellement. Alors ça peut-être ma famille, mes amis, mes collègues que je connais au boulot, que j'ai connu à l'école. Tous les gens que vous connaissez personnellement c'est votre réseau personnel. Ca a vraiment un sens large, vous voyez ce n'est pas que le réseau professionnel, ni que la famille, dès foi son les différencie moi je ne les différencie pas du tout. Après si vous, vous voulez me donner votre définition…

R : Oui je les aurai différenciés effectivement. Oui pour moi un réseau c'est plus professionnel que personnel.

Q : Bien sur après ça rentre dans votre cadre professionnel. L'exemple type, c'est vous faites partie d'un club de golf ou de ski, vous discutez avec des gens qui ne sont pas forcément en concurrence avec vous et vous échangez des infos et à un moment donné ça peut-être utile, ça peut être professionnel mais ça passe aussi par le loisir c'est pour ça que je dis que ça peut-être très large. Parce que parfois c'est pertinent, dès fois pour certains pas du tout et

d'autres fois ça l'est. Voilà pour fixer le cadre, donc est-ce que vous avez un exemple où à un moment donné vous allez concrètement utiliser votre réseau personnel.
R : Oh oui. Bah notamment avec les Arts et Métiers puisqu'on a un lien, un laboratoire à Cluny, donc moi je sors de l'école de Cluny, un laboratoire sur l'usinage des matériaux un peu spéciaux, donc nous on s'est attaqué au nickel, à la fabrication du nickel pur, donc c'est vrai qu'on a récupéré des infos grâce à ça quoi. C'est un collègue de promo à moi qui a monté ça là-bas, et voilà quoi.
Q : Vous étiez restés en contact et…
R : Oui sans publicité.
Q : Donc ça c'est plus par rapport aux gens que vous avez connu avant dans le cadre de vos études, Est-ce que vous avez un exemple de quelqu'un… Vous me direz votre père était déjà dans le milieu ! Et bien justement est-ce que le réseau personnel de votre père vous est bénéfique encore aujourd'hui ou pas forcément, c'est un autre réseau, c'est une autre manière de fonctionner ?
R : C'est une autre manière de fonctionner parce que mon père a quand même 74 ans, donc les gens qu'il a connu sont à la retraite ou … je pense pas qu'il ait eu un réseau, il faisait partie d'aucune association, c'était vraiment que professionnel. Si, il connaît les gens de la Vallée parce qu'il travaille avec, mais ça s'arrêtait là. Ca s'arrêtait là. Moi c'est vrai que je vais un peu plus loin du fait que j'ai fait mes études aux arts, ça ouvre quand même des portes. Mais non par rapport au réseau de mon père je pense pas qu'il y ait…
Q : Eventuellement des effets de réputation par rapport au nom de l'entreprise.
R : Oui ça c'est sur, par rapport aux clients.
Q : Est-ce que vous pouvez me dire à quoi vous sert vraiment votre réseau personnel, en me disant il me sert à ça et ça…
R : Beaucoup d'infos techniques et puis aussi pour obtenir des marchés parce que bon c'est pareil on se retrouve avec des collègues de promo qui sont acheteurs dans des boîtes et qui nous consultent, enfin qui nous consultent en mécanique. Et donc c'est plus facile pour avoir des boulots que… qu'autre chose quoi.
Q : Donc, le fait que vous les ayez connus favorisera…
R : Oui tout à fait.
Q : Concrètement oui !
R : Oui, ah oui oui. Pas qu'ils nous passeront le marché si je suis trop cher, c'est pas cette question là. Mais pour avoir des infos c'est toujours plus pratique quand on fait le devis d'avoir plus ou moins d'infos sur les pièces à faire et sur les prix aussi. Ces infos là quand vous connaissez pas la personne, il est pas enclin à vous les donner, quand vous la connaissez bien, c'est tout de suite plus facile.

Q : Okay donc elle va vous donner des informations qui vont vous permettre de mieux vous positionner pour répondre à l'appel d'offres.
R : Tout à fait oui.
Q : Et éventuellement après si vous êtes kif-kif avec quelqu'un, en plus…
R : Oui voilà. Mais c'est vrai que si on est mauvais de toute façon ça changera pas grand chose.
Q : D'accord. Les informations techniques, est-ce que sont des infos techniques au sens vraiment connaissances très, très pointues ou est-ce que c'est juste des…
R : Il y a les deux. Ca peut-être sur des nouvelles technologies, sur… mais en global quoi. Sur des choses ponctuelles, précises comme par exemple sur les matériaux, on fait appel à ça quoi. Et puis après ça peut-être sur d'autres trucs ça peut être sur de l'informatique, ça peut-être sur des choses qui servent quand même mais…
Q : Pas directement liées au métier en tant que tel mais…
R : Oui voilà tout ce qui est support.
Q : Parmi ces personnes que vous avez dans le réseau personnel, vous l'avez dit, il y a des gens que vous connaissez ici, des gens qui sont sortis des Arts et Métiers, est-ce qu'il y a pour vous des personnes qui sont plus importantes que d'autres et que vous allez contacter presque systématiquement dès que vous avez un souci ?
R : Oui, suivant le domaine de compétence, suivant ce que je cherche oui effectivement je peux savoir qui est plus apte à me répondre, je sais que quand on a eut besoin d'acheter un logiciel de Conception Assistée par Ordinateur, j'ai appelé un de mes anciens profs à Cluny comme je sais qu'ils sont assez portés là-dessus, j'ai appelé pour savoir ce qu'il me conseillait quoi. C'est des choses comme ça. Donc j'ai des personnes qui sont effectivement plus ou moins…
Q : Ces personnes à qui vous pensez instinctivement, ce sont qui, elles sont où…
R : La plupart sont des Arts. Ca sort de là, puisque c'est un réseau qui est assez fort quand même. Suivant si je recherche, enfin, si je veux des infos sur des pièces sur de l'automobile par exemple, bah je sais que j'ai deux amis, qui travaillent l'un chez Renault, l'autre chez PSA, ça aide ! Quand je recherche sur de l'aéro, bah c'est pareil j'ai deux collègues qui travaillent chez Thalès chez un de nos clients. Après sur la fabrication, j'appelle à Cluny. C'est vrai qu'il y a des repères quoi, 4/5 personnes.
Q : Pourquoi est-ce que ces personnes là sont plus importantes que les autres ? Est-ce que c'est parce que vous avez des affinités particulières avec eux ou c'est le fait qu'elles soient chez vos clients ou…
R : Non, je pense que c'est parce qu'il y avait des affinités dès le départ, c'est… les affinités dès le départ. On s'est retrouvé après chez le client c'est du pur hasard.

Q : C'est du hasard, vous ne vous êtes pas dit comme lui il est là-bas je vais le re-contacter…
R : Non, non. Quand j'étais aux Arts, y'en a un par exemple qui travaille par exemple chez Thalès, il avait deux magasins de pêche à Montpellier… donc il était pas très exposé à aller travailler chez Thalès. C'est comme ça, ça c'est trouvé comme ça et puis bon après forcément on a des relations professionnelles, ça renforce le reste quoi.
Q : Y'a pas vraiment de logique à un moment donné de se dire je vais me construire mon réseau absolument vers les clients auto puis aéro…
R : Non, ça s'est fait comme ça, j'ai pas fait spécialement de choses pour en arriver là, parce que c'est pas juste après…
Q : C'est pas honnête.
R : Oui c'est pas honnête.
Q : En fait le réseau existait et ensuite vous l'avez mobilisé pour…
R : Oui tout à fait. Après c'est des connaissances, c'est pas des amis. Ca fait partie du réseau, les connaissances en font partie aussi mais on a moins tendance à les appeler que les gens que l'on connaît vraiment bien quoi.
Q : Les personnes que vous connaissez moins, est-ce que vous les contacter pour les mêmes demandes que les personnes avec lesquelles vous êtes amis ou est-ce que c'est pour d'autres raisons ?
R : Chez les clients oui quand on a des choses particulières. J'ai des contacts sur les lignes de production, enfin chez Thalès par exemple sur les lignes de production où c'est des gens que je connais pas plus que ça, mais que bon, ça fait longtemps qu'on travaille ensemble. C'est un héritage, ça c'est un héritage du réseau de mon père. Ca fait longtemps qu'il travaille avec, ça fait quand même 40 ans, donc on finit par connaître les gens de toute façon. Et c'est vrai que maintenant on appelle, si on a un souci on les appelle, mais c'est ponctuel c'est sur de la fabrication à eux c'est pas sur autre chose.
Q : D'accord. Dès fois je vous relance, ça peut paraître redondant mais c'est parce que dès fois il y a des idées qui nous reviennent. Votre réseau, c'est essentiellement des personnes issues des Arts et Métiers qui se trouvent essentiellement chez vos clients…
R : Pas forcément chez nos clients, parce que Renault et PSA on travaille pas avec. Mais qui travaillent dans des branches qui peuvent nous intéresser oui.
Q : Et au niveau de la Vallée, vous êtes plutôt dans le SNDEC, c'est ça et vous avez même été président de l'OSST. Est-ce que vous faites partie d'autres types réseaux ? Le Centre des Jeunes Dirigeant, alors je sais jamais si on est jeune dirigeant parce qu'on dirige l'entreprise depuis peu ou si c'est parce que l'on est jeune…

R : Non, non absolument pas. D'ailleurs je ne suis même plus à l'OSST maintenant, j'ai arrêté en début d'année et le SNDEC, c'est vraiment épisodique, c'est pas là où on va chercher des infos.

Q : Y'a des institutions chez lesquelles vous allez chercher des informations qui vous sont vraiment utiles ? Est-ce que le CTDEC va vraiment être utile …?

R : Oui le CTDEC oui sur certains points. Tout ce qui est matériau, tout ce qui est contrôle, c'est vrai que le CTDEC on est adhérent de force puisque c'est les entreprises de la Vallée qui payent le CTDEC mais c'est vrai que l'on s'en sert aussi, je l'avais oublié.

Q : Ca vous sert vraiment au niveau des compétences ?

R : Oui ça sert de temps en temps, on s'en sert une dizaine de fois par an. Ca dépend de ce que l'on cherche quoi. Mais c'est vrai que le CTDEC est plus orienté automobile et puis grande série que… mais il mute, on aura peut-être un intérêt un jour.

Q : Avant de passer à des questions qui concernent davantage votre profil, parmi les personnes que vous contactez des Art et Métiers, c'est essentiellement des personnes avec qui vous entretenez des liens forts et très proches.

R : Oui, oui.

Q : Je dirais, est-ce qu'en termes de temps, vous les appelez de temps en temps pour prendre des nouvelles ou est-ce que finalement quand on a besoin, on le sait ça fait partie du jeu, on va se contacter pour une question, etc. ou est-ce que vous …

R : Alors il y a deux cas : il y a vraiment des amis proches avec qui on passe les vacances ensemble, donc on s'appelle et on s'envoie des mails tous les jours, ça c'est, y'en a une dizaine. Et après les autres c'est vrai que l'on se voit assez souvent à Cluny quand on y retourne, on voit les anciens élèves dans les manifestations, on se voit dans ces moments là et on s'appelle de temps en temps.

Q : Ce que vous obtenez de ces personnes, ça pourrait être la même chose que ce que vous obtenez avec les autres ou est-ce que c'est autre chose ? Vous voyez ce que je veux dire ? Est-ce que la relation que vous avez avec ces personnes vous donnent accès aux mêmes ressources derrière ou pas ?

R : Non ça sera la même chose les deux. Parce que ça c'est un état d'esprit mais…C'est particulier, mais c'est vrai que sur d'autres personnes en dehors des Arts que l'on appelle, c'est pas forcément vrai, effectivement ils nous aideront pas de la même façon, ça c'est sur. Ca sera peut-être plus superficiel, plus général et puis après c'est vrai qu'on abuse pas non plus des gens. C'est pas normal. Et si on comprend pas il faut aller chercher ailleurs, alors qu'avec les gens des Arts j'aurai plus tendance à insister si je comprends pas.

Q : Si je comprends bien, que vous les contactiez peu souvent ou très souvent les questions sont à peu près les mêmes, ça reste très technique ?

R : Oui, oui tout à fait.

Q : Dans l'idée de la thèse, je partage un peu la même idée que vous, c'est-à-dire de croire que le réseau personnel existe de fait et qu'on va l'utiliser quand on va en avoir besoin et non pas qu le profil de personne va influencer le type de réseau personnel et que l'individu va chercher à se créer son réseau personnel. Donc ça me conforte quand je discute avec vous, le réseau existe de fait, il y en a qui passe leur temps à se créer leur réseau mais dans notre cas, y'a une entreprise à faire tourner aussi…

R : Oui et puis ça n'a pas d'utilité. Maintenant avec Internet on a des sources d'infos qui sont beaucoup plus vastes et beaucoup plus ordonnées d'ailleurs qu'il y a vingt ans. Peut-être qu'il y a vingt ans c'était plus ça. Comme pour aller chercher du travail par exemple, y'a vingt ans les connaissances c'était important, maintenant c'est important mais je pense ça l'est moins parce que les gens passent par des profils, par des DRH qui ont des profils, qui cherchent des profils et c'est pas parce que vous connaissez untel et untel que forcément vous allez rentrer dans la boîte. Et après bon, se créer son réseau, euh oui. Bon après y'a deux réseaux. Y'en a un où y'a les affinités et puis après y'a le réseau purement professionnel où les gens on les appelle que pour le travail, donc effectivement celui là on aura plus tendance à le développer suivant ces besoins, parce que nous on travaille dans l'aéro, je vois pas l'utilité d'aller chercher des infos sur l'automobile ou sur des choses comme ça. C'est vrai que moi dans ces deux réseaux, y'en a un qui se construit parce que c'est des amis et c'est comme ça.

Q : L'un qui est plus conscient ou l'autre plus inconscient ?

R : Voilà si on veut. C'est vrai que j'ai jamais été cherché quelqu'un, moi j'ai jamais cherché à construire un réseau pour répondre à un besoin, ça me paraît pas honnête.

Q : Vous me confortez vous pouvez pas vous imaginer. Plus personnellement, quelles sont mos motivations et aspirations en tant que dirigeant ? Une question très ouverte.

R : Effectivement oui. Ma motivation première c'est, de trouver du boulot pour faire vivre les 45 personnes qui travaillent là-dedans, parce que c'est vrai que, alors c'est peut-être un concept qui est un peu désuet maintenant, c'est plus dans l'air du temps enfin bon on a quand même une responsabilité morale vis-à-vis des gens et il faut quand même, on a pas des comptes à leur rendre mais enfin presque. On voit tellement de boîtes qui ferment parce que les gens ont rien, nous on a un outil de travail alors il faut quand même le préserver, c'est aussi pour moi, ça me fait vivre aussi. Bon c'est une motivation qui est quand même assez forte. Après le fait de pouvoir être un peu plus libre dans son travail que quelqu'un d'autre c'est quand même pas mal non plus.

Q : Pouvoir vous gérer vous-mêmes ?

R : Voilà. Ne pas à avoir rendre comptes, ne pas à avoir trop à rendre de comptes, bien qu'on en rende toujours, aux banquiers, aux clients… et pouvoir faire, bon si je veux partir

une heure, je pars une heure, enfin même si je le ferais pas de toute façon, on est un peu plus, on a un sentiment de liberté.

Q : Donc faire tourner la boîte, la faire vivre, la pérenniser et puis ensuite…

R : Et puis d'avoir tous les jours quelque chose de différent, parce que c'est un boulot qui est différent même si y'a une partie de routine, partie de routines que j'estimerai à 25%-30%, le reste ensuite ça vient au jour le jour : c'est des problèmes clients, c'est des problèmes dans l'atelier, c'est des problèmes de personnel, ça change, ça varie quoi.

Q : Ca c'est quelque chose qui est ressorti dans mon dernier entretien aussi, la personne me disait : ce qui est bien c'est qu'on ne fait jamais la même chose, ça le passionnait quelque part, il est à 10 ans de la retraite c'est pas vieux ! Il disait ce qui est intéressant c'est que finalement tous les jours, vous avez quelque chose de nouveau, et il faut vous remettre en question tous les jours. Ca fait partie aussi de ce qui vous motive ?

R : Oui. Ah oui, oui. C'est quand même intéressant et puis se remettre en question tous les jours c'est pas plus mal non plus. Bon c'est vrai qu'à côté de ça, je fais du tir à l'arc donc c'est un sport où on se remet en question à chaque flèche. Après c'est une habitude quoi.

Q : Comment vous vous voyez dans cinq ans ? Question typique du DRH ?

R : Ca c'est vrai ça. Bah dans cinq ans, dans cinq ans, je verrais bien d'avoir doublé l'atelier et puis compter une centaine de personnes avec, toujours dans l'aéro, alors pas forcément 100 personnes ici, mais qu'on ait ouvert, enfin qu'on est repris une, qu'on ait fait de la croissance externe quoi. C'est-à-dire que maintenant on a plus de vastes choix non plus, si on veut développer, ça passe par de la croissance externe.

Q : Dans la Vallée c'est essentiellement ça, enfin pas mal.

R : De toute façon les marchés ils sont placés donc après vous pouvez pas vous dire tiens aujourd'hui je vais aller voir SNECMA et je vais aller faire des pièces pour SNECMA, c'est pas vrai. Le seul moyen, c'est de racheter, c'est de racheter une boîte qui travaille pour SNECMA. Et puis de toute façon même si vous dites, je vais aller chez SNECMA et je vais aller prendre des bouts chez SNECMA, il faut après le personnel, on a du mal à le trouver. Donc autant racheter une boîte qui travaille pour SNECMA qui a déjà le personnel qui est formé, c'est beaucoup plus simple.

Q : En termes de management avec vos hommes, comment vous vous définiriez ?

R : Oh management plutôt cool. C'est vrai qu'on est assez, on est pas buté non plus donc… quand les gens ont besoin de s'absenter ils s'absentent, tant qu'ils nous préviennent avant. Les gens sont assez libres, enfin on les talonne pas non plus pour les productions, derrière en disant t'as pas fait ta production, on fait pas de choses comme ça. C'est beaucoup plus libéral que certaines autres boîtes.

Q : Et vous faites comment pour vérifier que les employés font bien leur travail ? Vous le voyez, vous…

R : On le sent tout de suite de toute façon. On a des suivis de production après, on les regarde pas forcément mais quand il y a besoin.
Q : Vous privilégiez la bonne ambiance ?
R : Oui. Y'a pas trop de conflit et puis ça se passe bien quoi.
Q : Est-ce que vous voulez rajouter quelque chose par rapport à ce que l'on a dit, est-ce que vous pensez qu'il manque quelque chose sur l'analyse du réseau personnel ou sur le profil du dirigeant ?
R : Non bah moi le réseau personnel, c'est ce que je disais effectivement il y a un réseau global, si on inclut tout la famille et tout. Mais dedans, après je pense qu'il y a des sous-réseaux qui se créer, des bulles, il y a la bulle familiale, vous avez les amis, vous avez après le professionnel, c'est les trois, les trois grandes bulles. Et après là-dedans, on tape plus ou moins avec une intensité plus ou moins forte suivant les besoins.
Q : Il y a une question qui me vient à l'esprit. Hormis, l'effet de réputation dont on a parlé tout à l'heure, est-ce que le fait d'être natif de la vallée, est-ce que c'est un avantage ?
R : Maintenant je sais pas. Quand mon père a commencé, mon père est, enfin m'a famille est de Sallanches mais mon père était né à Paris. Donc quand il a commencé en 1965, la première chose que les gens lui ont dit c'est de toute façon vous tiendrez pas le coup, vous venez de Paris vous ne tiendrez pas le coup ! Maintenant on a moins ça ici puisque, il y a eut beaucoup de brassage, beaucoup de brassage, les gens purement de la Vallée y'en a plus des monts donc… et puis avec l'accroissement du nombre de boîtes, par exemple chez les outilleurs, enfin chez les marchands de matière ou de choses comme ça, ils font plus la différence entre les gens de la Vallée et… Maintenant eux ce qu'ils cherchent c'est faire du chiffre en fin de mois, la concurrence a permis ça aussi. Donc, il y a quarante ans, ça posait un problème effectivement de ne pas être de la Vallée, euh maintenant dans le décolletage, purement dans le décolletage, non je pense pas que ça pose un problème, euh…peut-être vis-à-vis des gens qui travaillent dans l'atelier et encore, je sais pas.
Q : Vous pensez que votre entreprise serait aussi performante si elle n'était pas dans la Vallée.
R : Si elle était pas dans la Vallée ?
Q : Oui.
R : Aussi performante, oui ! Après est-ce qu'elle aurait existé en dehors de la Vallée, ça c'est une autre question. Parce qu'on a quand même des facilités ici qu'il n'y a pas ailleurs. Les dépôts de matière, on doit avoir une quinzaine de dépôts de matières à seize kilomètres, on a de l'outillage à profusion à seize kilomètres. Quand vous êtes perdus au milieu de la Creuse et qu'il faut commander de l'outillage, il faut trois jours pour avoir de l'outillage, bah il faut s'y prendre un peu à l'avance quoi. Donc c'est une sorte de performance, on est plus

réactif oui ! C'est une performance, oui si on veut c'est une performance. Si on pose la réactivité là-dedans oui on est plus réactif.

Q : Si vous étiez dans la région de Toulouse par exemple, puisque vous êtes dans l'aéronautique, est-ce que vous pensez que vous seriez meilleurs pour servir vos clients, que le fait d'évoluer dans un environnement plus concurrentiel géographiquement parlant ferait que vous seriez meilleur ou pas ?

R : Non. Du fait de la concentration de mécanique qu'il y a ici, on a quand même beaucoup plus de facilités, on a quand même beaucoup plus d'outillages, beaucoup plus de matières. A Toulouse effectivement, il y a une concentration, mais moindre qu'ici et du coup y'a moins de services aussi. Et puis, maintenant avec le transport, je veux dire que vous ayez des traitements ici ou là-bas… Le transport, avec Internet pour les clients, pour communiquer avec les clients, qu'on soit ici ou à Toulouse c'est pareil. C'est pas un problème. Moi je pense qu'on est plus réactif en étant ici mais y'a pas un gap très important quoi. On connaît peut-être mieux les gens, parce que Toulouse c'est quand même une région qui est assez grande, on connaît peut-être mieux les gens chez qui on achète l'outillage, la matière en étant ici parce que c'est vrai que sur 32 kilomètres vous avez 700 boîtes, on a peut-être plus tendance à connaître les gens que dans d'autres régions.

Q : Est-ce que vous voulez rajouter quelque chose par rapport à tout ce que vous avez dit ?

R : Je pense que sur les réseaux j'ai dit ce que j'avais à dire et puis... non ça va.

Q : Je vous remercie en tout cas.

R : Je vous en prie.

Entretien n°9

Q : Je vous laisse vous présenter, votre entreprise et puis vous, votre parcours… ce que vous avez envie de dire sur vous.
R : Donc l'entreprise I SAS est une entreprise familiale, donc créée par mon père en 1974. Donc au début c'était une société anonyme, donc il a commencé cette activité en parallèle avec une autre activité professionnelle dans le décolletage. Alors ensuite, donc la société a évolué, maintenant on est seize personnes. Donc on est passé en SAS, il y a trois quatre ans et donc l'entreprise à la base c'est une fabrique de cames. Mais depuis on a essayé de varier notre activité parce que les cames sont appelées à disparaître ou à diminuer fortement. Donc on s'est lancé dans la mécanique, l'outillage, la fabrique d'outillage, donc en parallèle des cames. Voilà, donc on a racheté en cours, pendant toutes ces années, on a racheté trois de nos concurrents parce que le marché diminue donc il ne reste que les plus grosses entreprises. Alors qu'est-ce que je pourrais dire, moi je suis directeur général, c'est JM, mon frère est le PDG de l'entreprise, c'est A. Donc on détient 50 % des parts de la société. Il y a aussi une SCI, la SCI Z qui détient les murs de la société. Voilà.
Q : L'entreprise que vous avez rachetée, elle représente combien de personnes ?
R : Donc cette année on a racheté une entreprise, c'était la société Y un concurrent, on a repris trois personnes, donc la clientèle, une bonne partie de la clientèle. Donc on avait fait à peu près la même opération, trois personnes il y a à peu près 8 ans, donc c'était la société W, c'était un concurrent aussi, et il y a maintenant bien quinze ans on avait repris la société X, là par contre on n'avait pas gardé de personnel, c'était une toute petite société de 2 personnes, ils voulaient faire une autre activité. Ah oui et puis on a aussi repris une petite société de mécanique, justement pour nous aider à nous diversifier, c'était la société V, qui est spécialisée dans la fabrique d'outillage. Donc on a repris la société avec les machines et puis un salarié.
Q : Donc c'est plutôt de la croissance externe dans un objectif de diversification parce que les cames vont disparaître. C'est dans ce sens là que vous avez racheté ou…
R : Voilà. C'est dans ce sens là qu'on a racheté notamment cette société de mécanique, comme ça, ça nous a ouvert de nouveaux marchés. Voilà donc on a beaucoup investi dans des machines qui nous permettaient aussi de diversifier notre activité et notamment pour, on a embauché une personne qui était spécialisé dans les moules. Voilà.
Q : Très bien. Une idée de chiffre d'affaires si ce n'est pas confidentiel.
R : Alors là c'est un peu vague comme on a repris la société.
Q : A la louche quoi.
R : A la louche on va dire, on fait à peu près 1,2 millions d'euros par année. Enfin je pense plus cette année avec la reprise de cette société.

Q : Est-ce que vous voulez rajouter quelque chose par rapport à votre entreprise ?
R : Non je pense que c'est à peu près le principal.
Q : D'accord merci. Est-ce que vous avez un exemple concret d'utilisation de votre réseau personnel ? J'entends par réseau personnel, l'ensemble des individus que je connais personnellement, que ce soit des amis, de la famille, des gens avec qui j'ai fait des études, des gens avec qui je vais faire du ski, du golf ou ce que vous voulez…Est-ce qu'à un moment donné ces personnes vous ont aidé et cela à été profitable pour votre entreprise ?
R : Humm… alors…c'est surtout euh… on a des membres de la famille qui sont clients aussi, donc c'est vrai que c'est toujours un plus.
Q : Ca vous aide pour vendre vos produits ou ça vous aide pour autre chose ?
R : Non, non pour vendre vos produits, ça peut nous aider par exemple pour avoir de la documentation technique sur certaines machines qu'eux ils ont, des choses comme ça.
Q : D'accord, pour des informations techniques, vous allez pouvoir contacter des gens de votre réseau personnel et ils…
R : Oui on est assez en liaison avec des fabricants de machines, dont on leur fait l'outillage et ils nous fournissent des plans techniques par exemple qui nous servent pour des clients, des choses comme ça. Parce que maintenant tous les fabricants de machines ne veulent plus faire de cames, vu que c'est, ils font plus vraiment des machines avec des cames, donc en fait ils nous sous-traitent le marché, donc ils nous donnent les plans qui vont avec. On a pas tellement, moi j'ai pas l'impression qu'on a vraiment un réseau interne, c'est professionnel avant tout.
Q : Donc c'est plutôt pour le business que vous allez plutôt contacter …
R : Voilà.
Q : Par exemple, si vous avez un problème très technique au niveau de la fabrication, qui est-ce que vous allez contacter ?
R : Le fabricant, si c'est un problème de machines, le dépanneur.
Q : C'est des gens avec qui vous avez des liens particuliers ou c'est juste professionnel ?
R : Non, c'est professionnel avant tout. Après bon ça peut devenir de l'amitié mais bon à la base c'est professionnel.
Q : Donc c'est une entreprise familiale, est-ce que peut-être aussi il y a des liens qui ont perduré avec des clients quand vous avez repris l'entreprise derrière ou est-ce que le fait de l'avoir reprise ça a changé un peu ? Est-ce que votre père, il connaissait bien par exemple des gens dans des syndicats, dans certaines institutions, qui ont fait qu'il a obtenu des informations sur des marchés. Par exemple, est-ce que vous avez accès à de l'information par votre réseau personnel, à laquelle votre concurrent n'aura pas accès ? Vous voyez ce que je veux dire ?

R : Oui. Bah en fait mon père au départ il travaillait dans une entreprise de décolletage, donc c'es clair que quand il s'est mis à son compte au début il faisait les deux activités, donc c'est vrai qu'après il a eut comme client l'ancienne entreprise où il travaillait. C'est devenu un client. Et donc c'est vrai que petit à petit… il s'est créé une clientèle de bouche à oreille, il a commencé tout seul dans le garage avec une ou deux machines et petit à petit l'entreprise s'est développée, on a monté une usine à côté de la maison, après, une dizaine d'années après l'entreprise a grossi, il a fallu monter l'usine ici, alors on a agrandi deux fois depuis le début. Et la clientèle c'est fait petit à petit surtout par le bouche à oreille, par les relations professionnelles de mon père au début et puis après ouais.

Q : En quoi consiste votre travail dans l'entreprise, qu'est-ce que vous chapotez par rapport à votre frère?

R : Mon frère il est plus technique, donc il connaît bien les machines, la calculation de cames tout ça. Et moi je suis plus au niveau commercial, administratif, expédition. Un petit peu technique aussi, j'ai travaillé un petit peu sur les machines, voilà. On s'est partagé le travail en deux.

Q : Est-ce que ça vous est déjà arrivé à un moment donné d'avoir une information privilégiée, quelque chose que vous avez su, par rapport à un marché par exemple, où c'est quelqu'un de votre entourage qui vous a dit : ah tiens tu devrais aller voir ça parce qu'ils cherchent un fournisseur. Est-ce que ça arrive ou pas du tout ?

R : non, non si ça arrive. C'est vrai avec la clientèle on a des rapports très amicaux, donc c'est vrai que quelquefois ils nous disent ouais telle entreprise voilà ils ont acheté telle machine donc tu peux essayer de démarcher pour vendre l'outillage ou des choses comme ça, ça peut arriver.

Q : donc ça émerge plus des clients qui font remonter l'information ?

R : Oui voilà. Parce que c'est des gens qui sont dans le milieu qui nous donnent des informations intéressantes quoi.

Q : Est-ce que vous avez en tête des personnes qui vous reviennent systématiquement ou est-ce que c'est très varié ? Est-ce que finalement ce sont cinq ou six personnes qui donnent les informations intéressantes ou… Quand on fait attention on peut se rendre compte que c'est plutôt lui, lui et lui qui nous donnent les informations.

R : C'est vrai que ce sont des personnes qui sont clients mais on a quand même un contact plus poussé que la majorité des autres clients. Y'a quand même, c'est vrai qu'il y a certains clients on parle plus de l'activité en général, c'est un peu comme ça qu'on peut avoir des tuyaux.

Q : Est-ce que pour vous, il y a quand même des personnes plus pertinentes pour avoir ces tuyaux… Est-ce que c'est le gros décolleteur du coin avec qui vous avez de bons rapports et

que vous pouvez équiper en outillage par exemple, ou est-ce que directement vous pensez à des personnes. Vous voyez ce que je veux dire ?
R : Ouais. C'est surtout les petites entreprises, y'a un rapport plus humain qu'avec des gros groupes. C'est vrai qu'il y a plus de, y'a une certaine solidarité, entre PME on se donne beaucoup d'informations. C'est pas spécialement un petit groupe.
Q : Il y aurait une solidarité entre les PME. C'est plutôt entre dirigeants que vous discutez ou c'est plutôt les commerciaux.
R : Dès fois c'est les dirigeants, dès fois c'est les chefs d'ateliers, on a beaucoup de rapports avec les chefs d'atelier parce que c'est eux qui commandent l'outillage. Donc c'est vrai que souvent on se donne des informations sur notre société…
Q : Est-ce que le fait que vous soyez natif de Haute-Savoie et que vous êtes implantés depuis plusieurs générations, est-ce que ça joue un petit peu dans les liens que vous avez, est-ce que vous avez plus de liens avec des gens de la Vallée par exemple ou pas du tout, est-ce qu'au contraire des personnes de l'extérieur sont plus ouvertes ?
R : Pas spécialement parce qu'on a des clients sur toute la France. Du décolletage y'en a un peu partout et donc des camistes y'en a pas beaucoup. Donc c'est vrai qu'on a un peu des relations avec tous les décolleteurs de France. Enfin, on a des bonnes relations quelle que soit la région, la plupart des entreprises on a des bonnes relations.
Q : A la limite c'est plus le fait que ce soit des PME…
R : Le fait qu'on est dans un secteur d'activité il y a une solidarité entre nous. Par rapport au décolletage, c'est le monde du décolletage c'est pas l'industrie en général, c'est quand même un petit monde fermé.
Q : Donc en fait votre réseau ce situe vraiment au niveau du décolletage ?
R : Oui la clientèle c'est les décolleteurs.
Q : Vous êtes dans des syndicats ou des choses comme ça ?
R : Non.
Q : Ou dans des institutions…
R : Non, non rien du tout. Enfin on cotise bien pour le CGPME, mais bon ça n'a pas vraiment…
Q : Ca ne sert pas vraiment…
R : Non. Ca peut nous servir au niveau juridique, des choses comme ça, mais pas, pas au niveau des informations au niveau du travail.
Q : Vous, est-ce que vous avez fait une formation ou est-ce que vous vous êtes plutôt formés sur le terrain ?
R : Ouais moi ma formation c'est un bac G3, donc je me suis toujours dirigé vers la comptabilité en fait. Et voilà j'ai un bac G3. J'ai fait une année de fac à Lyon en AES mais bon ça ne m'avait pas trop branché. Donc après j'ai eu l'occasion de rentrer dans

l'entreprise, parce que bon c'était à l'époque où on avait les premiers ordinateurs et je me suis dit bon bah je vais rentrer dans l'entreprise au moins pour mettre au point l'informatique au niveau de la gestion tout ça et j'y suis encore.
Q : Après peut-être plus sur votre profil à vous. Quelles sont vos motivations et aspirations en tant que dirigeant d'entreprise ? Pour vous ou pour votre entreprise ?
R : Ouais, ouais. Bah c'est un peu un challenge de faire prospérer cette entreprise et puis d'être autonome, c'est quand même un avantage d'être gérant d'une société, ça laisse pas mal d'autonomie, c'est assez varié parce qu'il faut être compétent dans plusieurs domaines à la fois. Donc la motivation elle est là et puis bon c'est vrai qu'on a la possibilité d'avoir des bons salaires aussi. C'est pas négligeable non plus.
Q : Si j'ai bien compris. Au niveau de l'entreprise il y a un objectif de prospérité…
R : Voilà de développer une entreprise, de la faire évoluer.
Q : D'accord. Et plus vous, avoir un minimum de liberté, être autonome, faire ce que vous voulez, enfin « ce que voulez » on s'est compris, et puis le fait que ça soit plutôt varié.
R : Voilà disons que c'est quand même bien parce qu'on a pas l'impression de faire des choses répétitives, c'est vrai que ça c'est quand même vraiment bien.
Q : Et puis l'aspect salaire qui compte aussi.
R : Oui le fait de bien pouvoir gagner sa vie, de savoir qu'on travaille pas pour rien non plus. C'est quand même une bonne chose aussi.
Q : Il y a d'autres choses qui vous motivent au niveau de votre travail, c'est déjà pas mal je veux dire, mais est-ce qu'il y aurait peut-être encore autre chose à laquelle vous penseriez ?
R : Non je pense que c'est bon.
Q : Tous les jours vous avez à gérer des hommes. Comment est-ce que vous qualifieriez votre style de management ou de *leadership*, comment vous qualifieriez les relations que vous avez avec les personnes que vous avez sous vos …
R : Ouais bah moi je, c'est quand même assez familial en fait, on a toujours gardé cet esprit un peu familial, bah ça m'arrive de faire des sorties avec les gens du personnel quoi, on fait des sorties privées avec eux, on fait des sorties avec l'usine ensemble, des choses comme ça. Il y a de très bons rapports, des rapports sans qu'il y ait vraiment de hiérarchie établie. Avant tout il faut qu'il y ait une amitié qui passe entre nous quoi, c'est primordial dans une entreprise de notre taille. Il faut que les rapports humains soient bien établis, que tout le monde pousse dans la même direction en fait.
Q : D'accord. Oui essayer de fédérer les gens…
V : Voilà qu'il y ait de la solidarité, tout le monde fasse au mieux de ce qu'il peut faire.
Q : D'accord, okay. Qu'est-ce qui fait que vous avez pas vraiment envie de travailler ou de vous mettre dans des réseaux plutôt institutionnels comme le SNDEC ou Thésame ?

Pourquoi est-ce que cela ne vous intéresse pas trop, est-ce que c'est par manque de temps ou… C'est pas bien ou mal, c'est juste que ça m'intéresse de savoir pourquoi.
R : En fait j'ai jamais vu une institution qui vraiment pouvait représenter en fait. C'est vrai que comme le SNDEC eux il sont vraiment dans le décolletage, donc c'est pas vraiment notre, on est plus dans l'outillage, la mécanique, donc pas trop. A part bon, ça nous arrive de faire des stages par rapport à eux, au CTDEC tout ça, mais bon on peut avoir des rapports ponctuels en fait. De là à adhérer, faire des réunions, des repas, des choses comme ça, bon ça nous intéresse moyennement.
Q : Vous participez à des salons, des choses comme ça ?
R : Non on n'a jamais fait de salons.
Q : Même en tant que visiteur ?
R : Ah visiteur si ça nous arrive mais, enfin bon en général on se déplace, à part La Roche, Besançon, mais on y va par nos propres moyens quoi. En tant que visiteur, y'a pas besoin de passer par un syndicat.
Q : Oui bien sur. Enfin là c'était un exemple le syndicat. Dès fois il y a des gens qui sont impliqués au niveau de l'Observatoire Stratégique de la Sous-Traitance par exemple…
R : Et puis bon ça prend du temps de s'impliquer. Ca c'est un problème aussi parce que c'est bien beau les discussions mais bon.
Q : Est-ce que par exemple par rapport à votre frère qui est plus au niveau technique, est-ce que lui à son niveau technique côtoie les mêmes personnes ou est-ce qu'il va demander à un moment donné à des individus de son réseau personnel, de l'aide, de l'information, des connaissances bien spécifiques, bien pointues. Est-ce que c'est à peu près la même chose pour lui ou est-ce que c'est un autre monde complètement ?
R : Non, non on fréquente à peu près les mêmes gens. Aux niveaux technique ou commercial c'est à peu près les mêmes fréquentations. Non y'a pas un réseau particulier à lui.
Q : C'est sa formation qui fait qu'il est plus technique que vous ou …
R : Bah disons lui il est plus en connexion directement avec les techniciens alors que moi non c'est plus les rapports avec les personnes administratives.
Q : Et votre frère il a fait quoi comme parcours professionnel, quelles études, est-ce qu'il a directement été dans la boîte comme vous, est-ce qu'il a fait autre chose ?
R : Il a beaucoup travaillé avec mon père, il a été formé plus ou moins avec mon père, c'est lui qui l'a formé, parce que bon il a un BEP micromécanique ou quelque chose comme ça et bon il est rentré dans l'entreprise et il a appris sur le tas en faisant quelques stages à côté de ça.
Q : Okay. On comprend bien l'idée de management familial avec votre père qui a formé les enfants à ça…

R : Il faut savoir qu'il y a pas vraiment de formation vu que c'est un métier y'en a très peu. Y'a très peu de formations par rapport à ça, on est obligé de se former sur le tas si on veut. Au moins c'est efficace c'est en liaison directe avec le métier.
Q : Après vous connaissez donc à peu près les mêmes personnes, vous pouvez donc discutez entre vous en disant : ah bah tiens, telle personne m'a dit que…
R : C'est vrai qu'il y a beaucoup de gens de passage qui viennent chercher le matériel tout ça, donc automatiquement y'a des liens qui se créent, beaucoup de discussions de comptoir pour ainsi dire. C'est vrai que les informations se prennent un peu comme ça.
Q : Peut-être que d'ailleurs elles ne sont pas importantes sur le coup mais qu'elles le deviennent après ?
R : Voilà, après ça donne une bonne vision de l'actualité de l'industrie du décolletage quoi. C'est vrai que d'être en liaison directe avec notre clientèle, donc on a des informations…
Q : Oui et je dirai vous avez cette information directe avec cette clientèle parce que vous êtes dans la Vallée…
R : Voilà, dans la Vallée donc y'a des clients qui défilent toute la journée ici, donc automatiquement y'a des discussions, bah tout le monde sait ce qui se passe dans la vallée en fait.
Q : Est-ce que vous pensez que si vous n'étiez pas dans la Vallée, vous seriez dans la Creuse par exemple, l'exemple typique, est-ce que vous pensez que vous seriez si performant ?
R : Non je pense pas parce que c'est vrai que là on est au cœur de l'actualité en fait, de l'industrie, c'est vrai qu'on est quand même, on a des meilleures informations que si on était excentré. Je pense que ça se connaît dans le décolletage, je pense que les entreprises de la Vallée sont plus performantes que dans les entreprises qui sont installées ailleurs. C'est un monde. Tous les magasins sont ici, c'est un monde, y'a beaucoup d'industriels donc c'est vrai je pense que l'information circule mieux.
Q : D'accord la circulation de l'information. Est-ce qu'il y a d'autres choses qui feraient que c'est plus performant ici ?
R : Euh… ça. C'est la capitale du décolletage, c'est le centre, tous les fabricants de machines ont un poste ici, ont un pied à terre ici, tous les fabricants d'outillage, donc il y a quand même…
Q : Une réputation autour de Cluses et de la Vallée qui fait que…
R : Voilà, c'est vrai que l'industrie, quoiqu'on fasse on sent qu'il y a de l'industrie dans la Vallée, c'est vraiment le centre, le grand centre d'intérêt de la Vallée. Je pense qu'au niveau des informations, qui que ce soit qui cherche quelque chose au niveau industriel il vient ici, c'est un point de liaison stratégique.

Q : Est-ce que vous voulez rajouter quelque chose par rapport à ce que l'on a dit. Est-ce que je n'ai pas parlé de quelque chose peut-être ? Est-ce que c'était suffisamment clair au niveau de l'idée du réseau personnel ? Est-ce que ça vous a parlé quand je vous ai parlé de ça ?
R : Ouais, ouais. Le terme en lui-même non pas vraiment, parce que réseau je pensais déjà à l'informatique en premier mais c'est vrai que … les informations, les contacts entre industriels, là-dessus c'est sur…
Q : Je veux dire ça vous parle ?
R : Oui, c'est-à-dire ce qui est vraiment un réseau direct. C'est plus ou moins indirect mais bon, tout le monde se connaît donc tout le monde se parle et puis à partir de là on peut parler de réseau.
Q : Oui c'est ça c'est un réseau informel.
R : Mais bon c'est pas vraiment…
Q : Est-ce que vous voulez dire qu'on a pas vraiment conscience du réseau ?
R : Voilà quelque part c'est vrai qu'on discute avec les gens mais quelque part indirectement c'est vrai qu'il y a des informations importantes qui circulent, qui peuvent influencer l'activité ou l'avenir de l'entreprise, mais c'est vrai que c'est pas, on n'a pas conscience que c'est aussi important en fait.
Q : Voilà alors est-ce que vous diriez que vous avez cherché à vous construire un réseau, c'est-à-dire à connaître le plus possible de monde pour avoir le plus d'informations, ou est-ce que finalement voilà je travaille de manière professionnelle avec les gens et j'ai des informations tant mieux ! Mais j'ai pas cherché à construire…
R : Ouais non, je pense que ça se fait automatiquement. On est automatiquement en liaison avec des fabricants de machines, avec des décolleteurs, avec des vendeurs de matières premières. Ca se fait automatiquement, on se retrouve, dans la vallée on se retrouve, on est un peu tous obligé de travailler ensemble en fait, qu'on le veuille ou non, automatiquement on est tous en communication ensemble. Ca se fait un peu automatiquement.
Q : Bah écoutez je vous remercie, est-ce que vous voulez dire quelque chose de plus ?
R : Non je pense que tout a été évoqué.
Q : Et bien je vous remercie.

Entretien n°10

Q : Je vous laisse vous présenter.
R : Alors M. J, j'ai 47 ans, je suis divorcé, père d'une petite fille de 10 ans. La société je l'ai créée il y a maintenant 15 ans. Au départ y'avait que moi et un salarié. Aujourd'hui il y a 14 personnes moi-même inclus. Alors le principe de la société c'est de la prestation de services pour le décolletage, soit tronçonnage de barre, donc on réalise des ébauches de pièces, ça c'est pour simplifier, et de la rectification de barre pour le décolletage et la mécanique générale. Le secteur, notre secteur géographique au niveau de notre prestation, c'est à 95% la Vallée de l'Arve, donc Annemasse Sallanches, donc la vallée du décolletage et on travaille un peu pour l'extérieur mais c'est uniquement région Rhône-Alpes. Mais ça représente vraiment pas grand chose. Notre clientèle se situe on va dire sur une distance de quarante kilomètres de long.
Q : C'est donc une clientèle de proximité.
R : Oui en fait de proximité totalement.
Q : C'est historique, c'est parce que vous avez pas envie d'aller voir les décolleteurs de la Creuse ou c'est parce que ça marche suffisamment comme ça ?
R : Ma structure fait que j'ai toujours travaillé dans la région, mon père était négociant de matières premières pour le décolletage, moi j'ai une formation de journaliste, j'ai été journaliste pendant cinq ans et puis je suis venu dans le métier pour une promesse que j'ai faite à mon grand-père. Je suis venu à l'essai, j'ai essayé de travailler avec mon père, c'était pas ce que je voulais, bon parce que lui il a avait quand même son expérience à lui, moi j'étais neuf dans le métier même si j'ai baigné dedans depuis ma naissance, donc pour faire ma place c'était pas facile. Je portais le costume de quelqu'un en fin de compte. J'allais voir les clients, bon on me disait bonjour, on avait un entretien mais les commandes on me les donnait pas, on attendait le passage de mon père. Mon père avait une activité de tronçonnage au sein de sa société et moi je lui ai dit que j'allais repartir parce que ça me plaisait pas. Y'avait que cette partie là qui pouvait m'intéresser et donc on a fait le pari on m'a donné un coup de main on m'a dit : pendant deux ans tu fais tes preuves et si dans deux ans c'est okay tu voles de tes propres ailes, sinon tu repars dans ton journalisme et on se doit plus rien quoi. Euh voilà les choses se sont faites ainsi et puis au bout de quinze ans j'ai monté cette boîte : quatorze salariés, vingt machines de tronçonnage, quatre rectifieuse et puis voilà quoi, deux camions, ça c'est pour simplifier l'activité de la société.
Q : Et vous étiez journaliste dans quoi ?
R : J'étais journaliste à Annecy, je travaillais dans le journalisme local, j'étais dans un hebdomadaire départemental, aujourd'hui c'est « messager de l'essor savoyard ».
Q : Oui c'est pas forcément technique ou ça n'a pas de lien avec…

R : C'était pas du tout du journalisme technique, je faisais du politique, du culturel, de la vie associative, on touchait un peu à tout, de la vie économique mais rien à voir avec le technique.

Q : C'est un basculement total.

R : Ah total, complet.

Q : Vous voulez rajouter quelque chose par rapport à ça ?

R : Non par rapport à ça y'a pas...

Q : On entend par réseau personnel, l'ensemble des individus que je connais personnellement. Ca peut être les amis, les collègues de classe, les voisins, les politiques, la famille, tout ce que voulez. Et je voudrais qu'on commence par un exemple. Est-ce que vous avez un exemple concret d'utilisation de votre réseau personnel ?

R : Bah le réseau personnel déjà d'entrée de jeu comme mon père avait sa société de négoce de matières premières de décolletage, je me suis appuyé sur son réseau à lui, d'entrée de jeu. Il avait tissé sa toile, quarante ans de métier. Donc ça m'a quand même ouvert pas mal de portes. Ensuite le réseau personnel comme ça il faut bien sur faire ses preuves. Bon ça m'a facilité quand même grandement les choses. Ensuite par ce réseau là j'ai fait connaissance avec d'autres personnes, euh qui m'ont permis d'étaler ma propre toile. Et j'ai aussi, comme j'ai fait mes études sur Cluses, y'a des gars avec qui j'étais à l'école qui sont, soit ils travaillent dans certaines entreprises, soit eux-mêmes dirigeants de leurs propres entreprises. Ils ont hérité du père etc.

Q : Donc finalement d'abord le réseau de votre père qui vous a permis de rebondir…

R : Du père, du grand-père, voilà exactement.

Q : Donc un réseau familial historique qui vous a permis de vous en faire un à vous. Et puis du fait que vous avez fait vos études ici vous connaissez des gens qui ont monté leurs boîtes.

R : Voilà exactement tout à fait.

Q : A quoi est-ce qu'il vous sert concrètement ce réseau ?

R : Alors. Déjà au niveau du réseau personnel, moi je dois dire que j'ai, on va dire 20% de ma clientèle, c'est à la fois des clients et à la fois des relations amicales. La grande particularité de mon travail c'est que beaucoup de choses se font au téléphone, j'ai énormément de contacts téléphoniques, moi je me déplace très peu en fin de compte, c'est plutôt mes clients qui viennent à ma rencontre, ils ont des produits ici je leur stocke de la matière, eux ça leur permet de sortir la tête de leur burlingue, moi ma porte est ouverte c'est pas non plus Fort Knock. Donc, et puis les 80% restant, c'est de la relation téléphonique fax mais avec quand même, y'a un fond de relationnel important. Moi c'est là-dessus que je mise de toute manière, même si à l'heure d'aujourd'hui, maintenant c'est des gars qui sont beaucoup plus jeunes qui ont pas cet esprit là, euh ça fonctionne encore pas mal comme ça

mais depuis cinq ans le système a changé, je dirais que le relationnel, l'amical, le suivi d'un client sur plusieurs années, euh les nouveaux arrivants ils s'en foutent. Eux ce qui compte c'est le chiffre en bas de page, s'ils ont pu gagner, s'ils ont pu gratter etc. mais ils font pas la différence entre le service apporté, le relationnel qu'on peut avoir et ce qu'ils attendent eux. Je sais pas si je me fais bien comprendre ?

Q : Oui tout à fait. Donc 20% des relations plutôt informelles avec des clients avec qui vous entretenez des relations quasi amicales.

R : Je sais que ça viendra chez moi parce que, c'est pas des potes, parce qu'on va pas en vacances ensemble etc. mais ils passent ici, on boit un coup, on prend un café on discute du week-end etc. avec les autres c'est des relations de travail normales mais avec quand même du relationnel qui compte et moi je m'aperçois, c'est ma propre expérience qui me fait dire ça au jour d'aujourd'hui, bah que ça existe de moins en moins. On n'est plus qu'un nom, une fonction, euh… notamment quand il y a des problèmes techniques ou des clashs, il peut y avoir des clashs, euh le solutionnement maintenant est plus le même.

Q : Ca se passe comment alors ?

R : C'est des papiers et puis c'est des bras de fer. Avant y'avait toujours moyen de s'entendre, aujourd'hui… c'est… faut apporter des preuves noir sur blanc. C'est quand même le bras de fer. Avant c'était un peu plus, je veux pas dire plus maquignon, bon bah j'ai fait une connerie je te compense ça par ça etc. Aujourd'hui c'est plus vrai c'est plus d'actualité.

Q : C'est lié à quoi à votre avis ?

R : C'est lié bah au monde moderne, aux rendements qu'on demande aux gens et aux rendements qu'on demande aux sociétés, aux normes ISO et voilà quoi.

Q : C'était plus l'ambiance, j'ose pas dire bon enfant, mais bon on s'arrangeait entre nous et on essayait de voir comment on pouvait travailler ensemble sur le long terme dans des relations de confiance. Et maintenant on est plutôt du genre je te loupe pas si tu te plantes.

R : Exactement. Voilà c'est tout à fait ça.

Q : Vous avez d'autres exemples d'utilisation de votre réseau personnel, à quoi ça va vous servir concrètement ? Hormis les clients amis est-ce qu'il vous apporte autre chose ?

R : Ils peuvent me donner des informations sur, eux par rapport à leurs réseaux personnels, y'a des boîtes avec qui moi je ne travaille pas, mais eux travaillent avec eux, ils peuvent me faire remonter des informations en me disant là-bas y'a un marché qui est en train de se développer si tu veux peut-être aller faire du démarchage, leur envoyer une plaquette ou les contacter directement… Là j'ai un ami à qui je loue, je loue même pas je prête un bureau sur l'avenue du Mont-Blanc, c'est un négociant de plaquettes pour l'industrie du décolletage, bah lui il me remonte des informations et moi d'une autre manière je lui redonne de l'information.

Q : Est-ce que parfois même il va vous appuyer, vous soutenir, vous recommander ?

R : Ouais ça m'est arrivé à deux ou trois reprises. Généralement quand vous arrivez dans une nouvelle société, vous avez un questionnaire et on vous demande avec qui vous travaillez déjà. Donc forcément après ils prennent contact avec les personnes en disant « J, il est comment ça se passe comment avec lui » et c'est là que ça peut jouer quoi. Le seul client que j'ai vraiment loin d'ici, il est en Bretagne, c'est par l'intermédiaire d'un client ici que j'ai réussi à le gagner.

Q : Je savais qu'on demandait avec qui vous travaillez mais je ne savais pas qu'il y avait carrément un questionnaire.

R : Ah ouais, ouais. Par exemple pour Bosch avec qui je travaille j'ai dû remplir dix pages de questionnaires avec, on nous demande quels sont nos clients principaux etc. C'est un peu notre référentiel.

Q : Vous parliez d'informations, du fait que l'on va vous recommander, y'a peut-être autre chose encore que vous pouvez obtenir par votre réseau personnel ou…

R : Moi les relations que j'ai pu établir avec les négociants de métaux etc. Là par exemple, vendredi j'ai la visite d'un, de trois personnes de Ugine, de Ugitech, euh je les connais pas, ils ont entendu parler de moi par des gens de chez eux que je connais et aussi par des clients qui commandent de la matière chez Ugine, et ils savent, ils ont entendu plusieurs fois prononcer mon nom. Mais c'est eux qui ont fait la démarche, ils m'ont appelé début Août, bon on fermait, je leur ai dit je peux pas vous recevoir, et ils sont là vendredi là. Et là j'ai fait aucune démarche, j'ai été le premier surpris, un gars m'a appelé il m'a dit : voilà on a entendu plusieurs fois parlé de vous, on cherche un rectifieur de barre, on aimerait vous rencontrer quoi. Moi c'est comme ça que je vois la toile.

Q : Pour avoir de l'information, pour les marchés, pour que quelqu'un vous recommande, est-ce que vous avez des personnes qui sont plus importantes que d'autres, des personnes qui systématiquement vont vous donner accès à ces ressources là.

R : Non. Et moi-même de mon côté quand je reçois des demandes de prix, des choses comme ça, quand c'est pas dans ma partie généralement je téléphone à la personne qui m'a envoyé, ça c'est pour vous expliquer comment je fais fonctionner le réseau, c'est des retours d'ascenseurs. J'aime pas que ça parte de la Vallée moi, donc j'essaie que ça reste sur le coin, si je vois que ça peut intéresser un de mes clients, je téléphone à la personne qui m'a envoyé ce fax, en lui disant : écoutez moi je suis pas apte à vous fournir ce genre de produits, mais j'ai telle, telle ou telle personne qui serait peut-être susceptible de répondre positivement à votre demande, est-ce que vous m'autorisez à envoyer votre demande ? Voilà.

Q : D'accord il y a une certaine solidarité entre les gens de la Vallée pour que le boulot ne parte ailleurs.

R : Exactement vous avez tout compris.

Q : C'est des retours d'ascenseurs ponctuels avec des gens si je comprends bien mais y'a pas spécialement des gens bien placés, qui me remontent des informations, parce qu'ils sont dans des institutions…

R : Institutions, je m'en sers absolument pas. Jamais !

Q : Y'a une raison ?

R : Euh c'est comme ça, j'en ai pas l'utilité. Le président de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Haute-savoie c'est un copain, Guy Métral c'est un ami de la famille, non. Je travaille avec sa société, c'est son fils Franck qui s'en occupe, mais non pas du tout. Le réseau institutionnel, non. Non moi je vise plutôt sur le tissu local, ça peut-être aussi quand je vais boire un coup au commerce à Cluses, au bar du commerce, autour d'un café ou d'un Coca et tout, on discute le dimanche matin mais voilà. C'est surtout sur un tissu relationnel, c'est différentes toiles qui se rejoignent toutes, on fait un grand tableau et y'a forcément des personnes très en interconnexions.

Q : Ce serait qui par exemple, sans forcément citer de noms ?

R : Ca serait plutôt des gars que je connais qui seraient dans le négoce du métal ou comme moi dans la prestation de services.

Q : Donc soit plus en amont c'est ça ? Ou soit au même niveau …

R : Soit en amont du boulot, les négociants de matières premières, soit des personnes qui font des boulots connexes au mien, c'est-à-dire traitement thermique ou forage des choses comme ça. Y'a le fournisseur de matières premières, moi je passe en dessous, ensuite traitement thermique, perçage machin, ça c'est après moi. Donc c'est par rapport plutôt à ces deux ensembles là. C'est des marchés importants, par nos relations on peut essayer de se regrouper pour essayer de les choper et de les conserver.

Q : Donc le fait de travailler avec des gens qui sont plus en amont ou plus en aval pour essayer de proposer une offre globale, où on peut travailler ensemble.

R : Exactement.

Q : Les gens avec qui vous étiez au lycée, pour certains c'est des responsables de boîtes, vous échangez avec eux dans le même cadre que ça ou vous échangez autre chose avec eux ?

R : Non c'est pareil on s'est connu à l'école, sur les bancs de l'école, mais c'est pas avec eux que j'ai les meilleures relations, parce que moi j'étais un littéraire et eux c'était des techniques. Donc on était pas dans les mêmes classes etc. on se retrouvait à l'occasion de surprise party, de machin ou de rencontres sportives mais c'est pas avec eux que j'ai les meilleures relations.

Q : Et le fait de, vous me direz vous avez eu le poids de votre père…

R : Du père et du grand-père !

Q : Oui à la fois du père et du grand-père ! Est-ce qu'au début le fait d'arriver du journalisme on vous a pas regardé bizarrement ?
R : Ah si, si. Y'a des gens encore au jour d'aujourd'hui, des concurrents, ou des mecs chez qui ça a suscité une certaine jalousie, qui disent J techniquement, il vaut pas un rond, mais qu'est-ce qu'il fout la dedans, s'il avait pas eu son père derrière… Mon père il a été derrière pour me mettre des branlées etc. mais pour mettre les mains dans la merde c'était mon problème. J'y ai passé le week-end et tout ça m'a coûté un mariage. Donc c'est vrai qu'au jour d'aujourd'hui ça reste encore chez certains : J il avait rien à foutre dans ce métier là quoi. C'était pas un technique, c'était un littéraire, il avait rien à faire là.
Q : Dès fois y'a l'importance soit d'être de la Vallée, soit d'être du domaine vraiment. Ouais il a fallu que vous fassiez vos preuves plus qu'un autre.
R : Bon j'ai eu la chance d'être du bassin annecien déjà, d'une vieille famille clusienne. Ca, ça m'a aidé c'est incontournable et puis l'étiquette était déjà installée. Donc moi j'ai quand même, je me suis servi du nom de R SA qui était la boîte de mon père pour pouvoir démarrer. Ca c'est indéniable et qui ne le ferait pas de toute manière ? Et puis après c'est à chacun de faire ses preuves. Y'a un dicton qui dit dans la vallée, je sais pas si vous l'avez déjà entendu au cours de vos entretiens : le grand-père monte la boîte, le fils l'a fait fructifier, le petit-fils la bouffe. Ca les vieux, quand je parle des vieux c'est les gars de la génération de mon père, mon père est très jeune, il a 65 ans. Moi j'en ai 47 lui il en a 65. Euh… c'est le dicton, parce que ça a été vérifié à plusieurs reprises. Donc moi j'ai voulu faire mentir ce dicton là de toute manière. Mais bon j'ai même pas repris la boîte de mon père, j'ai fait tout à fait autre chose mais… c'est vrai qu'au jour d'aujourd'hui avec les meilleures volontés du monde, si on sait pas bien faire ses preuves et si on s'affole pas, bah on ira pas bien loin. A tel point qu'au jour d'aujourd'hui le problème des chefs d'entreprise d'aujourd'hui, même si ils ont une descendance, c'est pas sur que cette descendance là veuille reprendre leur boutique. Quand on voit ce que c'est devenu le décolletage, ça a été les trente glorieuses, allez les années 60, 70 début des années 80, et au jour d'aujourd'hui c'est plus ce que c'était avant. C'est beaucoup plus contraignant, c'est du *stress* à longueur d'année, c'est du travail, voilà quoi.
Q : Maintenant j'aimerai vous poser des questions davantage sur votre profil en tant que dirigeant. J'aimerai en fait pouvoir plus tard grâce au questionnaire qu'on en verra, voir s'il existe des liens entre la personnalité du dirigeant et la manière dont il utilise son réseau personnel ? Donc une première question : quelles sont motivations et aspirations en tant que dirigeant d'entreprise ? C'est une question large !
R : Moi ce qui me plaît dans ce métier là, c'est d'avoir une équipe avec moi. De bosser en équipe avec, parce que j'ai réussi à mettre en œuvre, en partant de deux à arriver à quatorze, à gérer une équipe et ça c'est loin d'être facile, surtout maintenant la taille que j'ai

c'est, je suis à la… C'est ce qui me fait aller. Et puis c'est alimentaire aussi. Mon métier au jour d'aujourd'hui je crois que j'en ai fait le tour. J'aspire à faire autre chose, moi mon but c'est d'ici trois ans pouvoir, pas mettre quelqu'un à ma place mais, j'ai déjà Dominique qui est mon adjoint, avoir une structure qui me permette peut-être d'envisager, elle resterait existante celle-ci, me laissait du temps libre pour faire autre chose. Pas dans l'industrie.

Q : Dans quoi alors ? A moins que ça ne soit trop personnel ? Mais pourquoi est-ce que vous voulez changer ?

R : Bah parce que… moi je viens du journalisme, j'ai fait ça c'était sympa, je continue à prendre du plaisir, comme je vous l'ai déjà dit, c'est beaucoup de *stress* aussi, mais j'ai envie, à 50-55 ans j'ai envie de faire autre chose quoi. J'ai envie de voir autre chose. Y'a des copains qui ont des boîtes, euh c'est que ça. C'est grossir, grossir, grossir, grossir, monter des structures à la con c'est pas mon truc. Moi, c'est pas mon but moi. Moi ma boîte comme elle est là, elle me va super bien. Essayer de grossir d'avoir 40 personnes, euh… c'est pas ma finalité. C'est peut-être parce que j'ai qu'une fille, et c'est pas le métier qu'elle fera, sa mère est avocate. C'est même pas ça ! Ma structure comme elle est là elle me convient.

Q : Donc finalement, c'est de pouvoir travailler ensemble, en équipe, une bonne ambiance …

R : D'avoir un truc à taille humaine.

Q : Pour garder ce côté relationnel justement.

R : Voilà.

Q : D'autres choses qui vous motivent ? En tant que dirigeant qu'est ce qui fait que votre travail est attrayant par rapport à un autre ?

R : Bah c'est tous les nouveaux produits qu'on peut avoir et puis les défis technologiques, et puis également élargir, ce qui est intéressant au jour d'aujourd'hui, ce qui fait du bien c'est quand on choppe des nouveaux clients. C'est de voir, c'est élargir notre toile, c'est ça. Y'a à peu près 450 décolleteurs, j'ai travaillé au moins avec la moitié de ces mecs. Mais bon c'est la loi des 80/20, y'en a 20 qui me font bosser à longueur d'année et 80… J'ai un fonds de clientèle d'environ 150 clients.

Q : En termes de style de management ou de *leadership*, comment est-ce que vous vous qualifieriez ?

R : Je dirais très mauvais patron. Trop… J'ai eu une éducation qui fait que, je suis à la fois paternaliste, à la fois communautaire, c'est-à-dire ma boîte quand je l'ai démarré je la voyais un peu comme une SCOP. Au jour d'aujourd'hui une politique comme ça, si on a pas les hommes qui, si les gars avec qui vous travaillez…euh…Moi y'a 5 ans il a fallu que je redresse la barre, c'était devenu trop des copains et il a fallu remettre une barrière quoi. Je m'exprime mal en disant ça mais…

Q : Je comprends bien, trop de copinage entre guillemets et il a fallu…

R : Vous avez compris. Y'a même des gens, il a fallu que je me sépare de certaines personnes parce que ça pouvait plus faire.
Q : Des gens qui ont abusé de ce côté sympa…
R : Exact ils arrivaient plus à faire la différence. Au jour d'aujourd'hui cette barrière là je me suis fait violence, ça m'a demandé du travail sur moi. Mais parce que j'ai vu mon père toujours fonctionner comme ça avec son équipe à lui, et cette formule de fonctionnement, mon père a été l'un des premiers en Haute-savoie à faire de l'épargne salariale y'a de ça 25 ans en arrière. C'était bon on est tous dans la même barque, on rame tous dans le même sens. Le capitaine c'est qu'un titre en fin de compte, on est tous là pour la même chose.
Q : Enfin, ce que je vais dire c'est personnel, mais peut-être que les mentalités ont changé, je vois la mentalité de mes parents ou de mes grands-parents, ça bossait plus naturellement entre guillemets, dans une bonne ambiance et on avait envie de travailler, alors qu'aujourd'hui de temps en temps il faut pousser les gens parce que sinon si on est trop copain avec…
R : Exactement. Bon bah vous avez tout compris ! Les mentalités ont changé, exactement.
Q : Moi j'ai à peu près fait le tour par rapport à ce que je voulais voir, est-ce que vous voulez rajouter quelque chose par rapport à tout ce que l'on a dit ?
R : Bah justement cette toile là quand y'a des salariés, quand y'a des patrons de boîte, des adjoints qui passent etc. je peux en avoir même par téléphone, si t'as un job généralement ils me téléphonent, ils me font passer des CV, comme moi je suis beaucoup au téléphone, je rencontre beaucoup de personnes qui passent par là. Là je fais circuler des CV, des choses comme ça.
Q : Quand on connaît la pénurie de main-d'œuvre qu'il y a, c'est plutôt intéressant.
R : Là dans le burlingue j'en ai trois depuis le mois de juin mais c'est pour des postes de cadre sup etc. Quand il y a restructuration de groupe et tout, vous savez bien ce qui de passe dans le coin.
Q : Et bien écouter, j'ai terminé.
R : Bah si j'ai pu répondre à toutes vos questions tant mieux.
Q : Oui parfaitement c'était très intéressant, donc merci beaucoup.
R : Mais je vous en prie.

Lors de la discussion suivant l'entretien enregistré, le dirigeant a précisé que les réseaux personnels de ses employés lui permettaient de faire remonter de l'information parfois très pertinentes notamment sur la clientèle.

Entretien n°11

Q : Je vous laisse vous présenter à votre tour ?
R : Donc moi j'étais salarié dans une entreprise de décolletage, j'étais chef d'atelier. Et en 1995 ça passait plus avec mon patron donc j'ai décidé de me mettre à mon compte dans le forage. Donc j'ai loué un bâtiment vide, j'ai acheté deux machines dans un premier temps, j'ai contacté des clients que je connaissais parce que, étant donné que j'étais chef d'atelier dans une entreprise, je connaissais certains des clients que j'ai contacté directement pour leur proposer mes services. Et bon, j'ai démarré comme ça et puis ça a pris de l'ampleur, c'est-à-dire que ça a évolué, ces clients que j'ai contactés, ce qui a été le plus difficile au départ, c'est de calculer les prix des pièces, parce j'étais chef d'atelier mais je m'occupais pas du tout du prix des pièces. Donc j'ai dû estimer le temps passé et le taux horaire des machines, donc je suis parti un peu à l'aveuglette sur ces calculs. Je connaissais pas les mode des calculs réels pour calculer le prix d'une pièce, donc j'ai tout dû apprendre comme ça en avançant.
Q : D'accord vous aviez la dimension technique…
R : Voilà, j'avais les connaissances techniques, je savais combien de temps il fallait pour faire une pièce mais je connaissais pas les bases de calcul pour calculer le tarif. Donc ça a pris de l'ampleur j'ai démarré avec deux machines, j'ai démarré tout seul. Deux mois après j'ai embauché un ouvrier de reprise, environ un an après j'ai dû embaucher un régleur et maintenant nous sommes cinq, comme effectif.
Q : Votre entreprise, donc elle a environ une dizaine d'années c'est ça, onze ans, 5 personnes votre femme comprise, 3 personnes dans l'atelier. C'est vous qui assurez le commercial, les achats …
R : Oui, le commercial, les achats, par contre tout ce qui est bureau c'est ma femme, une partie, une bonne partie de la comptabilité, c'est ma femme qui s'en occupe, et puis on a un comptable pour le bilan et pour les fiches de paie.
Q : D'accord. Est-ce que vous êtes de la Vallée à l'origine, quelle est votre formation…
R : Ma formation de base, c'est un certificat de formation professionnelle en mécanique agricole. Donc ça correspond à de la mécanique générale, donc la base, j'ai fait ce stage à l'âge de 18 ans, c'est un stage qui a duré 7 mois où j'ai appris le tournage, la soudure, le fraisage, les bases de la mécanique. Ensuite j'ai travaillé 10 ans au téléphérique de l'Aiguille du Midi comme mécanicien. Je suis rentré en 1970 au téléphérique de l'Aiguille du Midi et dans ces années là, l'entretien du téléphérique se faisait par le biais d'un atelier situé dans la vallée, où on était à cette période entre 7 à 10 personnes, à travailler en mécanique pour faire que l'entretien du téléphérique, du TMB, du petit train de St Gervais, et les télécabines de la Vallée Blanche.

Q : Quand on voit le monde qu'il y a, il faut que ça soit bien entretenu.
R : On fabriquait toutes les pièces du téléphérique. Donc ça nécessitait du personnel qui sache faire du tournage, du fraisage pour faire l'entretien. Ensuite j'ai travaillé 15 ans dans une entreprise de décolletage de Sallanches.
Q : En tant que quoi ?
R : Je suis rentré comme régleur en reprise fraisage. Ensuite, 6 ans plus tard je suis passé responsable de la mécanique et chef d'atelier. Je faisais les deux fonctions. Et je suis parti en 95 pour me mettre à mon compte.
Q : D'accord, vous voulez rajouter quelque chose par rapport à votre entreprise ou par rapport à vous-mêmes ?
R : Non.
Q : Juste pour préciser votre cœur de métier, ici vous faites du forage essentiellement ?
R : On fait du forage, c'est-à-dire du perçage profond de pièce mécanique.
Q : C'est essentiellement ça ?
R : On fait que du perçage. On fait pas d'autres reprises. C'est des machines spéciales qui sont fabriquées en Allemagne, c'est des machines qui sont prévues pour faire que du perçage. On fait du perçage, c'est des machines qui sont prévues pour ça parce que, il existe des modèles de pièces qui sont très difficiles à percer sur des machines traditionnelles, soit la machine n'a pas la course, soit ils perdent trop de temps pour percer. Donc l'opération perçage va très vite, parce que c'est des machines où il n'a pas besoin de débourrer pour faire sortir le copeau. On perce en une fois et le copeau et évacué par la pression d'huile. Donc on gagne beaucoup de temps. Au niveau de l'entreprise on a à peu près 150 clients dans la Vallée de l'Arve.
Q : Votre clientèle est essentiellement ici ?
R : Oui, 95 %.
Q : Pour introduire le sujet sur le réseau personnel, on a défini le réseau personnel comme l'ensemble des individus que je connais personnellement, alors ça peut être les amis, la famille, les clients, les fournisseurs, tout le monde. Est-ce que vous avez un exemple concret d'utilisation de votre réseau personnel pour lequel ça a servi à votre entreprise ?
R : La première personne qui a servi à l'entreprise, je veux dire qui fait partie de mon réseau personnel, mais par le biais quand même de l'entreprise où je travaillais avant, c'est-à-dire le fournisseur d'outils pour ses machines, parce que dans l'entreprise où je travaillais avant il y avait aussi des foreuses comme j'ai maintenant, donc je connaissais parfaitement le travail qui se faisait sur ces machines. Donc je connaissais personnellement le représentant de ces machines parce que c'est lui qui est venu faire la première mise en route dans l'entreprise où j'étais et c'était moi qui avait la responsabilité de cette machine, donc j'ai eu les premiers contacts avec cette personne. Après on s'est lié un peu d'amitié et quand j'ai voulu me

lancer pour créer mon entreprise, c'est à cette personne que j'ai demandé de me trouver des machines d'occasion en Allemagne. C'est cette personne qui me les a trouvées.
Q : Okay. Donc cette personne elle vous a trouvé les machines, après elle vous a été d'une aide, simplement pour trouver une machine ou peut-être aussi pour trouver des autres clients…
R : Cette personne, elle m'a servi pour trouver des machines déjà et puis pour avoir, je veux dire par exemple la deuxième machine je pouvais pas la payer tout de suite, donc elle est intervenue auprès d'une personne pour me faire une location vente. C'est cette personne qui m'a aidé aussi à avoir des avantages financiers. Ensuite, au niveau clientèle, au niveau clientèle, c'est des clients qui n'étaient plus satisfaits de leurs fournisseurs qui sont venus chez moi, parce que je les connaissais toujours par le biais de l'entreprise où je travaillais. Et le plus grand, le plus grand service ça a été le bouche-à-oreille de ces personnes qui ont commencé avec moi, qui ont été satisfaites et qui ont fait de la propagande pour l'entreprise.
Q : Ca ressort souvent dans les entretiens le bouche-à-oreille.
R : C'est la plus grande, je veux dire quand on démarre comme ça, si on fait du bon travail, si les prix correspondent à la prestation qu'on fait tout de suite ça se sait.
Q : Je pense que dans le cas inverse, le mauvais travail ça se sait aussi.
R : Ca dure pas longtemps si c'est du mauvais travail.
Q : Il y a un gars qui m'a dit que ça s'appelait « radio copeau », je ne sais pas si vous connaissez l'expression ?
R : Non.
Q : « Radio copeau », en fait c'est dans le milieu du décolletage dès qu'il y a quelque chose qui va pas ou quoi, ça se sait très, très vite.
R : Bah tout le monde, les gens se côtoient beaucoup, parce qu'il y a beaucoup d'entreprises qui donnent en sous-traitance à d'autres et vice versa, y'a des traitements, donc les gens se rencontrent. Moi je connais personnellement, 90 % de mes clients, des patrons.
Q : Et ça joue ça vous pensez dans le fait que votre relation elle continue avec eux, ce côté humain qu'il y a dans la relation ?
R : Oui. Les premières années au moment des fêtes de Noël, je faisais une distribution de cadeaux d'entreprises, ça pouvait être une bouteille d'alcool, ça pouvait être un truc comme ça, juste le fait de rencontrer mes clients. Je veux dire ça faisait très très plaisir. Maintenant j'ai abandonné parce que c'est des choses maintenant, je veux dire qu'on fait moins parce que ça revient cher aussi. J'ai beaucoup plus de clients donc je peux plus me permettre de faire un cadeau à tous mes clients. Les relations comme ça elles aident quand même pour faire de la publicité.

Q : Donc finalement, votre réseau il vous a servi à trouver des machines, à pouvoir les payer en plusieurs fois, et puis ça vous a fait un peu de publicité aussi, dans le sens où il y a un bouche à oreille…

R : Et puis une grande source de publicité aussi, c'est mes fournisseurs. Fournisseurs, ça peut être fournisseurs de roulements, des fournisseurs d'huiles. Parce que j'ai des clients qui sont venus chez moi qui ont été par exemple acheté un outil dans un magasin et puis qui ont dit : tiens vous connaissez pas quelqu'un qui pourrait me percer ça ? Et le fournisseur dit : bah allez chez K.

Q : D'accord, il vous recommande en fait.

R : Oui ils me recommandent. Je viens d'avoir un client dernièrement, la semaine dernière, il s'appelle L, c'est une personne qui m'a été envoyée par un ancien vendeur de machines-outils qui a arrêté maintenant. Donc c'est bien le bouche-à-oreille qui fait la plus grande publicité. Parce que j'ai un site Internet aussi.

Q : Oui bah c'est comme ça que j'ai eu vos coordonnées en fait.

R : Ah oui. Donc le site Internet m'a pas apporté grand chose, je veux dire aujourd'hui je peux pas dire que j'ai récupéré des clients grâce au site Internet mais c'est une carte de visite. On sait pas, bon aujourd'hui peut-être pas, dans six mois il peut y avoir un marché qui sort grâce au site Internet. Mais enfin c'est bien d'avoir quelque chose comme pour vous qui regardez sur Internet, le client qui m'a été envoyé la semaine dernière, euh comme il avait aucune coordonnées il avait que mon numéro de téléphone, je lui ai dit de consulter le site internet, il m'a dit c'est formidable, c'est bien, c'est indiqué, parce qu'il doit venir me voir.

Q : Est-ce que peut-être vous avez un autre exemple d'utilisation de votre réseau personnel ?

R : Non. Au départ j'ai quand même fait de la publicité dans les journaux. Je veux dire quand je me suis lancé j'ai fait de la publicité.

Q : Et ça a pas eut beaucoup d'effet ou…

R : Euh si ça a eut de l'effet, oui. Quand je me suis lancé ça a eut de l'effet. C'était je veux dire, plus une information qu'une publicité, enfin c'est pareil. C'était pour informer quand même que je créais une entreprise où on pouvait faire percer quelques…

Q : C'était histoire d'amorcer la pompe

R : Voilà oui. Et de confirmer pour que tout le monde soit au courant.

Q : Dans votre réseau personnel, est-ce qu'il y a des individus plus importants que d'autres ? A un moment donné pour avoir de l'information, du bouche-à-oreille, pour avoir un conseil sur des problèmes techniques je sais pas, est-ce qu'il va y avoir des personnes qui vous viennent directement à l'esprit, que vous contactez assez souvent ?

R : Si j'ai des problèmes par exemple de, je veux dire à quels niveaux, au niveau fabrication ou …

Q : Peu importe, fabrication ou autre…
R : Bah disons, c'est bien séparé. Si j'ai un problème électrique, je veux dire on a un fournisseur qui est bien défini pour telle ou telle chose, si c'est informatique on a un fournisseur en informatique auquel on va s'adresser, en électricité c'est pareil pour les machines, en mécanique je fais l'entretien moi-même, pour l'huile on a un fournisseur. Par exemple, si j'ai un problème lié au problème d'huile, de lubrification donc je contacte cette personne à qui je fais entièrement confiance parce que je sais qu'elle pourra me dire ce qu'il faut faire. En électricité c'est pareil, en informatique c'est pareil. J'ai des fournisseurs, je suis fidèle à mes fournisseurs. Je vais pas regarder au mois cher quand je prends un fournisseur.
Q : Qu'est-ce qui vous fait le fournisseur alors ?
R : Les fournisseurs je les ai choisis au départ. J'ai fait quelques essais parce qu'à un moment on est obligé de regarder, je veux dire au niveau du coup, je veux dire j'ai des propositions qui sont plus intéressantes où j'ai quand même fait quelques essais en changeant de fournisseurs mais je suis toujours revenu au premier, parce que j'étais satisfait du service.
Q : La prestation était meilleure.
R : Voilà. Donc maintenant au bout de 10 ans je dois dire que ma sélection de fournisseurs est fichée. J'ai fait quand même des essais pour voir, pour faire des comparaisons, on peut pas dire c'est moins bien si on essaye pas. Donc si j'ai un problème d'outils, j'ai mon fournisseur d'outils qui va savoir me conseiller pour le dire bon essaye de faire comme-ci ou comme ça pour améliorer.
Q : Donc en fait si vous avez un souci d'informatique vous allez voir le fournisseur d'informatique etc. mais je veux dire vous avez pas par exemple un ami qui a monté sa boîte et à qui vous allez passer un coup de fil par exemple pour avoir une information…
R : Non là c'est plutôt au niveau de mes clients. Si j'ai un problème au niveau de la boîte, je suis presque ami avec des clients. Je vais pas dire ami parce que ami c'est un grand mot. On est près de certains clients pour des problèmes par exemple, avec des clients qui sont en difficulté pour payer, j'en parle avec certains clients, et ils me donnent des conseils bah moi à ta place je ferai payer avant ou … quand j'ai besoin de conseils comme ça je me retourne vers certains de mes clients.
Q : Avec qui vous vous entendez particulièrement bien, depuis longtemps certainement…
R : Voilà c'est mes premiers clients.
Q : Y'a une relation de confiance entre vous.
R : Y'a une relation de confiance, ces clients me racontent un peu ce qui leur arrive aussi, parce que ça se passe pas toujours bien non plus. Et en fait on se confie.
Q : D'accord.

R : Donc c'est une aide aussi parce que j'ai quand même eu des conseils qui m'ont déjà bien servi.

Q : Concrètement, je veux dire c'est pas des choses en l'air…

R : Non c'est pas des… ça m'a vraiment servi. Par exemple, quand vous avez une entreprise qui vous doit de l'argent qui dépose le bilan et qui vous paye plus. Mais après par certains biais, il faut essayer de récupérer une partie. Bon c'est pas toujours légal.

Q : Si on vous doit de l'argent je comprends qu'on cherche à le récupérer.

R : Donc c'est certains conseils comme ça.

Q : Toutes ces personnes là, ce réseau là, il vient essentiellement du fait que vous les connaissiez quand vous étiez responsable de la mécanique et chef d'atelier ? C'est à partir de ce moment là que vous les avez connus. Est-ce que c'est uniquement ça ou est-ce que à un moment donné, vous aussi vous avez cherché à contacter vos personnes par vos propres moyens, vous voyez ce que je veux dire ? Pas forcément les personnes que vous connaissiez déjà , mais en contacter d'autres.

R : En prospectant ?

Q : Oui par exemple.

R : Non j'ai jamais prospecté.

Q : Vous vous êtes appuyé sur le réseau que vous connaissiez déjà.

R : Voilà.

Q : Ca vous a servi de tremplin.

R : Voilà exactement. Et c'est ces personnes là qui m'ont fait sortir.

Q : Est-ce que vous faites partie de syndicats ou d'institutions, je sais pas moi, l'Observatoire Stratégique, y'a tout un tas de choses qui existent…

R : Non je fais partie d'aucune institution.

Q : Je peux vous demander pourquoi ? Qu'est-ce qui fait que ça vous intéresse pas forcément…

R : Le temps ! Je reçois des revues, des revues très intéressantes sur le décolletage, j'ai pas le temps de lire. J'ai pas le temps de lire parce que je suis 90% du temps dans l'atelier, 10% au bureau pour faire mes prix. Je peux pas faire partie d'institutions comme celles-ci si c'est pour pas participer. C'est pas la peine.

Q : Vous pensez que vous allez pas avoir de poids dans…

R : Non, par exemple il va y avoir des réunions, je vais dire j'ai pas le temps.

Q : Ah oui d'accord.

R : Alors si c'est pour faire partie, c'est comme faire partie d'un syndicat, ou de quelque chose si on a pas le temps de participer c'est pas la peine.

Q : Je pense qu'il y a des semaines où les 35 heures vous les avez finies le mercredi midi

R : Voilà peu près oui. C'est ça de toute façon.

Q : C'est sur que ça demande du temps.
R : Bon après nous on est très petit, alors je sais pas si ça peut nous amener réellement quelque chose. Les entreprises qui travaillent directement avec, parce que nous on fait que de la sous-traitance, une entreprise qui travaille directement avec le client peut-être que ça peut lui apporter quelque chose. Moi je travaille en sous-traitance, je veux dire je sais même pas où la pièce elle va, je fais simplement une opération, donc c'est différent.
Q : Vous voulez dire que selon si on est un sous-traitant de rang un ou de rang trois ou quatre c'est différent.
R : On est moins considéré.
Q : Il y a peut-être moins besoin de certaines informations…
R : Je pense que le principal, je veux dire, y'a beaucoup d'organismes comme ça, le but c'est de décrocher des nouveaux clients. Donc c'est une politique qui est encore différente.
Q : J'ai bien compris par rapport au réseau tout ce que vous m'avez raconté, je voudrais maintenant plus passer à l'aspect profil du dirigeant. Finalement c'est quoi vos motivations et aspirations en tant que dirigeant d'entreprise ?
R : Les motivations ?
Q : Oui.
R : En tant que dirigeant on est obligé d'être motivé. Alors, la motivation déjà d'une on est motivé parce qu'on aime son travail. On est motivé par le résultat aussi, parce que personne travaille, tout le monde travaille pour avoir de l'argent. Donc un chef d'entreprise il travaille aussi pour que son entreprise, elle ressorte du bénéfice. Donc c'est déjà les principales motivations.
Q : Dans votre travail c'est qui vous plaît c'est le côté technique ou c'est le travail en tant que dirigeant, vous voyez ce que je veux dire ? Ou c'est les deux ?
R : C'est bien mitigé parce que j'adore mon travail, j'adore le contact avec mes clients. Bon j'aime pas le bureau. C'est l'aspect technique, l'atelier, l'atelier et le contact avec les clients.
Q : Le technique et le relationnel mais pas l'administratif.
R : Voilà exactement. J'aime pas l'administratif.
Q : D'accord. Et vous aspirez à quoi en tant que dirigeant ? Vous vous où voyez dans 5 ans ? Ca me fait penser que je ne vous ai pas demandé votre âge si ce n'est pas indiscret.
R : 55 ans.
Q : Vous aspirez à quoi ?
R : Moi, mon objectif, je veux tenir encore sept ans. Donc je veux continuer dans la même lancée. Par contre j'ai fait beaucoup d'investissements l'année dernière, donc je suis limité maintenant au niveau trésorerie et je peux pas, je peux plus me permettre d'investir pendant trois ans environ. Donc après je vais continuer comme ça et après au bout de 6 ou 7 ans je vendrai. Parce que j'ai personne dans la famille pour reprendre l'entreprise.

Q : Sinon vous auriez aimé que quelqu'un reprenne ?
R : Pas spécialement. Non parce que si c'est un des enfants qui reprend, on est jamais à la retraite. Parce qu'après on a le souci de savoir si l'entreprise tourne bien, s'ils vont avoir des clients. Donc ça fait un souci permanent.
Q : Donc là vous avez investi, vous vivez sur cet investissement et après…
R : Oui on laissera couler. Je ne peux pas avoir le même objectif qu'une personne de 40 ans, c'est logique.
Q : Oui mais c'est vrai que vous auriez pu absolument vouloir la transférer à quelqu'un de votre famille, mais ce n'est pas le cas puisque vous me dites…
R : Et puis je trouve même que c'est mieux comme ça. C'est mieux comme ça, au moins j'aurai pas les soucis de savoir que l'entreprise tourne ou tourne pas. Sachant que si c'est quelqu'un qui achète et qui continue je serai quand même très content et à ce moment là j'essaierai de faire un choix pour que ça soit des personnes qui soient capables de manier une entreprise et puis qui soient capables de la faire tourner. Je veux pas dire après, si j'ai vendu je m'en fous, je préférerai quelqu'un qui la développe.
Q : C'est vrai que vous avez trois personnes, il doit y avoir du relationnel, vous voulez qu'ils aient encore leur boulot je pense.
R : Voilà exactement. J'aimerai avoir quelqu'un qui puisse les garder et puis continuer dans la même ligne.
Q : D'accord. Au niveau de votre, vous savez style de management, *leadership*, comment est-ce que vous vous définiriez ?
R : Si j'étais responsable juste pour les manager ?
Q : Oui. Comment vous pensez qu'ils vous perçoivent ? Comment est-ce que vous vous qualifieriez ?
R : Je suis humain. Je veux dire c'est des personnes je les prendrai pas pour des, je les traiterai pas comme des moins que rien. Je veux dire je serai toujours à l'écoute. Dans mon entreprise, si par exemple, une personne a des problèmes, je veux dire des problèmes de famille, on s'arrange toujours. Si par exemple il y a une qui a un souci ou quelque chose, je lui donne une journée, enfin je lui donne une journée qu'elle récupère. Mais je m'arrange toujours pour qu'elle puisse faire ce qu'elle a à faire si elle a des problèmes. Par contre quand je décide quelque chose je veux que ça soit fait. Je veux dire si je dis par exemple à une personne de l'atelier bon il faut me nettoyer cette machine, euh… il faut que ça se fasse. Si par exemple j'ai décidé de, par contre si je décide de monter tel type de pièce sur une machine, si par exemple j'ai un régleur qui a une meilleure idée que la mienne, je l'accepte. A condition que ça soit mieux mais c'est moi qui juge. C'est moi qui lui dit : bah écoute ta peut-être une meilleure idée, fais. Mais je veux pas que ce soit lui qui prenne l'initiative directement de changer par exemple le planning ou le programme pour faire comme il

pense. Bon s'il m'en parle, si je vois que c'est mieux je lui dis : bon bah je suis d'accord tu peux faire ce truc là mais c'est pas à lui de décider.

Q : D'accord. Vous êtes ouvert et à l'écoute des propositions mais faut pas non plus…

R : Je veux pas que ce soit eux qui commandent. Y'en a qu'un qui commande c'est moi ! Mais je serai pas toujours à cheval sur eux pour leur dire, bon dès fois ils discutent je vais pas être à cheval sur eux pour leur dire : vous arrêtez de discuter et au boulot. Parce qu'ils vont discuter cinq minutes et après ils travaillent.

Q : D'accord. Est-ce que vous voulez rajouter quelque chose par rapport à ce que l'on a dit là ?

R : Non j'ai rien de…

Q : Est-ce que ça vous a fait penser à quelque chose, est-ce qu'on a oublié quelque chose ?

R : Bah là je savais pas du tout comment c'était donc j'ai pensé à rien du tout. C'est pour ça il y a plein de choses, mais il faudrait que je marque quand je le pense. Y'a beaucoup de choses que je pense pas forcément maintenant.

Q : Très bien. Je vous remercie.

Entretien n°12

Q : Je vous laisse vous présenter, votre entreprise…
R : Je m'appelle M.L et je suis dirigeant de L, c'est une entreprise d'une vingtaine de personnes qui travaille essentiellement dans le domaine de l'équipement industriel et dans l'aéronautique. J'ai repris cette entreprise en Janvier 89, après avoir travaillé dans des grands groupes industriels pendant une quinzaine d'années, oui une quinzaine d'années environ. Voilà ça c'est pour la présentation je crois que j'ai pas… pas beaucoup d'autres choses à dire, sinon que je suis diplômé des Arts et Métiers et de l'IAE .Ca c'est de l'histoire ancienne.
Q : Vous avez quel âge à peu près ? Dans une fourchette…
R : 56, c'est une fourchette assez précise.
Q : Ca aurait été 55-60 ça vous aurait défavorisé.
R : Vaut mieux se mettre dans le bas de la fourchette.
Q : D'accord. Si vous le voulez bien, on pourrait commencer par un exemple. Est-ce qu'à un moment donné vous avez un exemple à me donner dans lequel vous avez utilisé votre réseau personnel, donc l'ensemble des individus que vous connaissez personnellement, pour que ça puisse bénéficier à votre entreprise, est-ce que ça vous vient à l'esprit ?
R : Non pas directement non. Non mais je crois qu'il y a un paramètre compliqué qui est le fait que quand on quitte des grands groupes industriels pour aller dans une PME c'est qu'on est un petit peu caractériel, d'accord ? C'est-à-dire que si vous voulez fonctionner dans un grand groupe industriel, vous avez vraiment intérêt à utiliser les réseaux, alors les vôtres ou ceux de l'entreprise, des réseaux d'actions et de pressions. Et y'a un moment si vous considérez que c'est un peu débile, bah vous quittez ce milieu et puis vous allez faire autre chose. Et là vous vous rendez compte que vous auriez peut-être dû garder vos réseaux, mais comme je suis vraiment caractériel et que j'ai du mal à travailler avec des gens avec qui j'ai pas tellement beaucoup de points communs. Mon réseau est très très limité. C'est-à-dire que par exemple, pour utiliser le réseau des anciens élèves, je l'utilise pas du tout. J'ai quelques copains, quelques amis parmi les ingénieurs mais c'est pas l'utilisation d'un réseau au sens des 20000 diplômés sur lesquels on pourrait s'appuyer quoi.
Q : C'est plus les bons copains.
R : Ouais, c'est des bons copains et je utilise pas ça à des fins professionnelles.
Q : Et le réseau de l'IAE pareil vous avez pas…
R : Bah alors l'IAE c'est encore pire y'a même pas d'annuaire donc.
Q : A quel IAE vous avez été ?
R : En formation continue vers chez vous, ETUDOC, à l'époque c'était ETUDOC.
Q : Au niveau des Arts et Métiers c'est des gars avec qui vous gardez contact…

R : Ouais avec qui on va faire une fondue ou avec qui on, mais on n'a pas, moi j'ai pas de relation professionnelle avec les gars.
Q : Et eux, ils sont aussi dirigeants, je veux dire vous en connaissez dans le coin ou bien ils sont partout en France.
R : Non, non ils sont partout en France. C'est pas des gens qui sont obligatoirement d'ici.
Q : Et vous disiez que vous aviez un réseau très limité, il est constitué de qui ce réseau ?
R : Bah quelques confrères dans la Vallée avec qui on a des relations professionnelles et amicales. J'ai beaucoup de mal à avoir des relations professionnelles avec des gens avec qui, avec qui je m'entends pas très bien. Donc je les limite à la plus stricte nécessité. Donc j'ai deux trois collègues dans la Vallée avec qui on a des relations régulières, on essaie de travailler, de faire des projets, de faire avancer des choses. J'ai des réseaux amicaux extérieurs à l'entreprise qui sont, qui sont dans d'autres milieux, alors vraiment totalement différent…
Q : Du domaine d'activité ?
R : Du domaine d'activité oui complètement.
Q : Comme quoi par exemple ?
R : Oh des enseignants, des coiffeurs.
Q : Ca peut vous servir pour votre entreprise ?
R : Non.
Q : C'est des amis.
R : C'est des amis ouais des amis.
Q : Ces confrères avec qui vous avez des relations professionnelles et amicales, ce sont des gens qui sont du même métier que vous, ce sont vos fournisseurs, des clients ?
R : C'est des gens qui ont le même métier que nous. Ce sont des confrères, concurrents.
Q : Donc vous essayez de temps en temps de développer des produits ensemble, des choses comme ça ?
R : Tout à fait oui.
Q : Et ce qui vous a fait vous connaître, c'est quoi finalement ? C'est parce que vous étiez concurrent et que vous vous êtes mis autour d'une table ou est-ce…
R : Non. Je suis membre de la Chambre de Commerce et d'Industrie, je suis, j'étais un ancien dirigeant du Centre technique du décolletage, je participe à un GIE qui s'appelle L+ et qui, comment dire, qui regroupe une dizaine d'entreprise de décolletage. J'ai participé à des actions Thésame, puisque vous le citiez tout à l'heure. Donc au milieu de tout ça, y'a un certain nombre de gens avec qui, j'ai eu des atomes crochus, des points qui ont fait que ça m'a paru intéressant de garder des contacts.

Q : D'accord. Donc par rapport à ce réseau institutionnel, Thésame, L+, CTDEC etc., vous avez bien accroché avec certaines personnes, et donc vous gardez, vous prenez contact avec eux en dehors même de l'institution.
R : Complètement. Je sors de l'institution, je suis un vieil anarchiste. Vous savez quand on a passé son bac en 68 ça laisse des traces. Ca fait qu'à un moment on se dit que les réseaux c'est, quelque part y'a une partie d'hypocrisie dedans.
Q : Pourquoi il y aurait une partie d'hypocrisie dedans ?
R : Allez, je vais vous citer une anecdote.
Q : Allez-y.
R : Au premier bal qu'on a organisé à l'école d'ingénieurs, la tradition veut que, ce soit les anciens qui offrent, qui paient tout en fait et que, on fasse une pièce de théâtre où on met en scène les profs, les anciens, l'administration et tout. Et nous, au lieu de monter une pièce de théâtre qui mettait en scène les profs et autres, on a monté du Camus. Donc ça, ça a pas tellement plus et puis au lieu de laisser les anciens payer à boire, à bouffer et autres, c'est nous qui leur avons payé à bouffer. Ca leur a pas plu du tout, parce qu'ils ont considéré que c'était une rébellion contre le système et contre le fonctionnement. Et c'était l'époque ou De Gaulle était mort, et y'avait eu un papier, je sais plus si c'était ARAKIRI ou, qui disait : bal tragique à Collombet un mort. Et nous on avait fait un papier, une grande affiche qu'on avait affiché partout dans Aix-en-Provence : Bal tragique aux Arts et Métiers, 100 chômeurs. Parce que les anciens nous avaient dit : puisque vous refusez le, de vous intégrer complètement dans le système, le réseau va pas fonctionner et donc vous allez vous retrouver absolument sans boulot. Alors y'a un certain nombre de gars qui ont voulu à tout prix raccrocher le réseau et qui, et qui ont fait allégeance au pouvoir des anciens et puis y'en a un certain nombre qui ont dit : écoutez, allez vous faire voir et qui se sont dit : de toute façon c'est pas les anciens qui vont nous trouver du boulot, on trouvera quand même du boulot par nous-mêmes. Donc c'est, moi je pense que j'en ai gardé, alors faudrait peut-être que j'aille voir un psy pour analyser tout ça, mais j'en ai gardé une sorte d'aversion pour tout ce qui était système, système organisé. Et donc pour moi le réseau c'est un réseau d'amis, s'ils sont professionnellement compatibles tant mieux, s'ils sont pas professionnellement compatibles bah c'est pareil.
Q : D'accord c'est d'abord le lien amical, et ensuite s'il y a une relation professionnelle tant mieux, mais vous allez pas vous faire ami avec quelqu'un…
R : Voilà, le schéma en fait c'est ça. Et on le retrouve un petit peu dans la démarche professionnelle, je faisais partie d'un groupe industriel qui maintenant s'appelle Valéo, ensuite j'ai travaillé chez Bosch, et c'est des groupes où si vous admettez pas le fonctionnement en réseau, vous êtes foutus. C'est même pas la peine je veux dire, à un moment, faut être capable d'être un peu, d'être dans le réseau et d'être un petit peu

caméléon en même temps, de s'adapter aux fonctionnements, aux us et coutumes, aux habitudes, aux… Si ça vous plait pas, y'a un moment où il vaut mieux partir, donc c'est ce que j'ai fait, je pense que je suis un petit peu caractériel.

Q : D'accord. Enfin d'accord, je comprends ce que vous voulez dire. Parmi ces personnes de votre réseau qui peuvent vous aider professionnellement, quelles sont les personnes qui sont les plus importantes ? Et pourquoi elles sont les plus importantes, s'il y en a ?

R : Bah parce qu'elles détiennent des moyens, comment dire, des moyens de leviers, des moyens de pression, des moyens d'action quelque part. Parce que, ça c'est une première raison, y'a un gars qui est banquier dans l'affaire donc c'est un élément important dans le panel des amis qu'on peut avoir. Il y a ceux qui vous font réfléchir, ceux qui par rapport à une décision que vous pouvez prendre vous aident à améliorer votre réflexion, à améliorer, à vous poser, à vous poser des questions.

Q : Pourquoi ? Parce qu'ils sont bons techniquement, parce qu'ils ont des infos que vous avez pas, pourquoi ?

R : Non parce qu'ils sont capables de vous forcer à sortir de votre, de votre cocon, de vous poser les bonnes questions et de vous forcer à répondre aux questions ou au moins à vous les poser à vous-mêmes. Donc ça y'en a deux ou trois. Le gros problème du dirigeant d'entreprises, c'est que, on s'en est rendu compte lors d'une réunion L+, on fait des réunions de notre groupement une fois par mois, c'est qu'il est tout seul. Il a beau avoir tout ce qu'il veut autour en fait, au moment des grandes crises, au moment des grandes décisions, au moment des grosses difficultés il est tout seul. Même celui qui je pense a un gros réseau, il est tout seul au moment des grosses difficultés. Et je crois que, alors j'ai fréquenté un dirigeant d'entreprise belge, qui avait fait rentrer dans son conseil d'administration 3 ou 4 amis qui avaient des profils complètement différents du sien et qui le forçaient à réfléchir à chaque conseil d'administration. Quand on regarde comment fonctionnent les conseils d'administration des PME de la Vallée, y'a un dirigeant qui est là, y'a le conseil juridique qui lui amène des papiers, il signe au bas et c'est terminé le conseil d'administration est fini. Y'a pas véritablement une réflexion lors des conseils d'administration sauf, sauf si le dirigeant a su s'entourer d'actionnaires et je pense que, alors moi c'est pas le cas, j'ai pas cette situation là, mais je pense que ça c'est extrêmement important au niveau de la direction d'une entreprise, qui est tous les 3 ou 4 mois, une analyse de la situation, une pause avec des gens qui ont le courage de dire au dirigeant : attends, on remets tout à plat, là tu fais une connerie, ça va pas, il faut faire autrement ou et si tu faisais comme ça qu'est-ce qui se passerait ?

Q : Pour résumer, le réseau c'est d'abord un levier d'action, un moyen de pression, d'agir sur, par exemple le banquier qui peut vous aider, et puis une capacité à se remettre en question, à se poser les bonnes questions. Quelqu'un me l'avait déjà dit, ce qui lui avait plu

dans son boulot de dirigeant, c'était que c'était varié et qu'il fallait en permanence se remettre en question. Je pense que tout le monde ne le fait pas ;

R : C'est sur qu'on le fait pas. C'est sur on est embarqué dans une sorte d'autoroute, ou de route de campagne, enfin ça dépend, mais de toute façon, on a un mal fou à prendre la première bretelle et de se dire attends ou a s'arrêter, à s'arrêter à un endroit en disant qu'est-ce que je fais ? Est-ce que je continue comme ça ou est-ce que ? Donc ça c'est vrai on a pas le temps de le faire. On a pas le temps ou pas la volonté ou c'est trop compliqué. C'est très difficile de se dire est-ce que ce que j'ai fait jusqu'à présent est bien, est pas bien, est compatible, c'est pas facile à faire ça. C'est beaucoup plus facile de continuer. Et donc le partenaire qui est à côté et qui peut vous dire : stop, attends arrête-toi un petit peu on fait le point sur ce qui se passe, pourquoi, comment, ça peut être très très intéressant. C'est pas toujours évident d'accepter.

Q : J'imagine oui. Surtout, si par exemple la remarque vient d'un partenaire hors du secteur d'activité et qui va réfléchir d'une manière plus stratégique ou intelligente parce qu'il n'est pas spécialiste. C'est pas évident parce qu'on peut se dire : il y connaît rien, qu'est-ce qu'il dit ?

R : Ouais c'est pas toujours facile mais je crois qu'il faut savoir l'accepter, il faut savoir, il faut même considérer que c'est un, c'est un avantage qu'on peut avoir si on a quelqu'un qui est capable de vous dire ça. Parce que la plupart des responsables d'entreprises ont à côté d'eux des gens qui disent Amen.

Q : Donc votre réseau il peut vous servir à encore autre chose ?

R : Pour l'entreprise ?

Q : Oui.

R : Il peut me servir éventuellement à faire de la croissance externe, à éventuellement trouver des partenaires, à mettre en place des, comment dire, des hypothétiques ou éventuels groupements d'entreprises des choses comme ça.

Q : Faire des synergies, des choses comme ça.

R : Ca c'est possible. Il peut éventuellement m'aider à trouver des salariés performants, des… Lorsque je fréquente les lycées locaux, parce que je fais assister aux soutenances des BTS ou des DUT ou autres, bon ça peut me servir pour un recrutement pour des choses comme ça, éventuellement. Donc ça c'est un bout de réseau. Je suis membre du conseil d'administration de l'IUP, bon ça peut éventuellement…

Q : L'IUP commerce et vente à Annecy.

R : Ouais.

Q : J'ai fait ça moi, j'ai fait achats. Avant de faire le master recherche et une thèse, j'ai fait l'IUP en achats. Votre nom me disait quelque chose j'ai du le voir…

R : Ah c'est pas un nom très fréquent en Haute-Savoie, donc.

Q : Pour quelqu'un qui était a priori pas trop dans les réseaux, anarchiste et…
R : Non mais je connais beaucoup de monde mais ce que je ceux dire c'est que je m'en sers pas comme certains peuvent s'en servir. Je cherche pas à m'en servir. C'est bien plus souvent des réseaux amicaux que des réseaux où on va à la réunion de la Chambre de Commerce parce que, on peut y trouver un intérêt professionnel, au bout d'un moment j'y vais plus quoi.
Q : Ca m'intéresse parce que dans la littérature sur les réseaux on dit : voilà selon le profil de l'individu, il va avoir tel réseau et il va accéder à ce que l'on appelle des ressources, alors ça peut être des informations, des connaissances techniques… Moi justement je ne suis pas dans cette optique là. Cette logique elle dit : le dirigeant il se construit son réseau, alors que moi je dis : finalement le dirigeant ne cherche pas à se le construire, il a un réseau de fait et éventuellement à un moment il va s'en servir mais il se construit pas son réseau pour s'en servir nécessairement.
R : Pas tous ! Moi j'en connais un certain nombre qui ont des réseaux qui sont des réseaux, comment dire, efficaces, purement efficaces. Ils se permettent d'aller draguer des clients, d'aller, essentiellement au niveau commercial. Et qui fonctionnent pas trop mal d'ailleurs.
Q : Ils passent par … ?
R : Par les anciens élèves, par des ressources de ce style, des gens qui vont faire, moi je connais des dirigeants d'entreprises, ils sont allés faire une formation acheteur uniquement dans le but de pouvoir avoir des relations simplifiées avec les acheteurs des grands groupes. Donc il peut y avoir des stratégies de réseaux, de mises en place de réseaux très efficaces. Moi c'est pas ma façon de faire. Je pourrais pas, ça demande trop d'organisations.
Q : Et puis ça demande beaucoup de temps, parce que ça prend du temps de cultiver un réseau. J'imagine que quand on est dirigeant de PME de décolletage on a une partie de la journée où on a le nez dans l'huile.
R : Oui, tout à fait. Moi je préfère raisonner avec des gens avec qui je m'entends bien, et puis bon, ils servent à quelque chose ou ils servent à rien c'est pareil.
Q : Mais de temps en temps ils vous servent à quelque chose.
R : De temps en temps ils peuvent servir.
Q : Maintenant j'aimerai aborder une partie plus sur votre profil à vous. C'est quoi vos motivations et aspirations en tant que dirigeant d'entreprise ?
R : Ah, ah. C'est assez compliqué de répondre à ça. Je crois qu'il faut faire un peu d'historique parce que, si je suis dirigeant d'entreprise c'est parce que y'a 15 ans de ça, j'ai pas trouvé en Haute-Savoie une entreprise qui voulait m'embaucher. Donc comme je trouvais personne qui voulait m'embaucher, je me suis généré mon job. Mais j'aurais trouvé quelqu'un qui m'embauchait, j'aurais gentiment accepté d'être directeur technique chez SNR ou chez Staübli. Après, le niveau de responsabilité, le niveau d'intérêt du poste, à mon avis il

est à peu près le même quand on est dans une grosse société et qu'on a à gérer deux millions d'euros ou trois millions d'euros d'investissements par an et 50 personnes que lorsqu'on est dans une PME et qu'on va se bagarrer avec le banquier pour obtenir 10% de ça et puis qu'on gère 20 personnes. C'est-à-dire que le niveau d'intérêt est à peu près le même. Alors, il y a une partie d'intérêt du boulot qui me motive, j'ai pas du tout envie de m'ennuyer au travail, donc on y passe suffisamment de temps pour avoir envie que ça soit intéressant. Y'a peut-être une motivation financière et patrimoniale un petit peu et puis après je crois que c'est à peu près tout.

Q : Finalement vous avez créé votre entreprise car vous n'aviez pas trouvé de boulot…

R : Oui schématiquement c'est ça. C'est-à-dire que je travaillais dans une boîte qui a été racheté par le groupe Bosch, et il se trouve que j'avais travaillé pendant un petit moment chez Bosch et que je pouvais plus travailler avec eux, y'avait un ras-le-bol total de leurs méthodes, de leurs façons de faire, de leur organisation, donc j'ai donné ma démission. C'est là que j'ai cherché du travail, j'en ai pas trouvé. Enfin j'en ai pas trouvé qui correspondait, si j'en ai trouvé, mais qui correspondait à ce que j'avais envie de faire, j'en ai pas trouvé. Donc je me suis dit bah on va chercher autre chose, c'est comme ça que je me suis retrouvé dirigeant d'entreprise mais je suis dirigeant d'entreprises comme je pourrais être…

Q : Directeur technique…

R : Voilà tout à fait.

Q : Qu'est ce qui vous intéresse le plus dans votre travail, c'est le fait de gérer une entreprise, le côté administratif, c'est le produit fini qui en sort qui fait que vous trouvez ça intéressant, …

R : C'est plus les relations avec le client, c'est plus l'évolution d'un produit qu'on peut faire vis-à-vis d'un marché. Alors, c'est plus l'idée que cette entreprise a des clients, devrait avoir des clients prestigieux, travailler avec Airbus et des gens comme Shell ou Total plutôt que de travailler avec le garagiste du coin. C'est un petit peu l'envie d'avoir une entreprise qui fait référence.

Q : D'accord, une certaine reconnaissance de l'entreprise ?

R : Oui si vous voulez.

Q : Ou de vous-mêmes ?

R : Ou de moi-même si vous voulez j'en sais rien. C'est ce que je vous dis après faut aller voir un psy pour savoir les motivations profondes.

Q : Ou alors faut répondre au questionnaire et vous saurez parce que la reconnaissance sociale c'est abordé dedans. C'est juste pour vous motiver à répondre à mon questionnaire. Et ensuite motivation financière parce que j'imagine que vous passez un bon nombre d'heures ici, et que les 35 heures c'est fini le mercredi midi ?

R : Non ,non, non, non ,non, non ,non, non. Je fais pas 70 heures par semaine. Non, non je vais faire 40 heures.
Q : Est-ce que vous pourriez faire plus ou est-ce que vous vous êtes mis une limite et vous voulez vivre à côté ?
R : Oui oui tout à fait. Oui, oui, bon j'ai une famille, j'ai des enfants, je veux m'en occuper, donc… je suis pas stakhanoviste.
Q : Okay. Donc ça c'était plus sur vos motivations, aspirations personnelles. En termes de *leadership* ou de style de management, vous vous définiriez comment ?
R : J'essaie d'avoir des gens qui ont le plus d'autonomie, qui sont donc le plus autonomes, et qui prennent le maximum d'initiatives. C'est-à-dire que je suis, je suis du style à avoir un management très, pas du tout autocratique, et de chercher des gens qui sont le plus performant possible, le plus apte à prendre en charge les problèmes qui leur sont confiés.
Q : Des gens performants qui à un moment donné vont être capables de prendre des décisions, de prendre des initiatives par rapport à un problème, que ce ne soit pas simplement des exécutants mais des personnes qui puissent un petit peu…
R : Tout à fait. Qui peuvent aller plus loin que… J'aime pas du tout la situation où on met quelqu'un dans un carré en lui disant : toi tu te limites à ton carré, parce que y'a toujours un morceau couvert par personne. Je ne veux pas non plus des gens qui se chevauchent et qui se rentrent dedans pour faire une partie du boulot de l'autre. Mais quoi qu'il en soit dans notre société, dans notre entreprise, les gens sont très, très polyvalents, sont capables de remplacer un gars quand il est en congés, quand il est pas là, quand il est malade ou autre. Et de dire, y'a personne qui est complètement indispensable, ni moi, ni quelqu'un d'autre. C'est pas une entreprise familiale à l'origine, avec un dirigeant plus la famille du dirigeant plus… ici, en fait on est organisé comme si on était beaucoup plus gros, au niveau structure d'entreprise. On va dire les gars qui sont avec moi seraient sans doute capable de fonctionner dans des entreprises deux ou trois fois plus grosses. Le responsable qualité a amplement les épaules d'être responsable qualité dans une boîte beaucoup plus grosse, le responsable production aussi. Par le fait ils sont beaucoup plus autonomes que s'ils étaient pas compétents.
Q : C'est votre style de management qui va les faire évoluer, c'est parce que vous leur avez laissé cet esprit d'initiative etc. qu'ils sont performants.
R : Tout à fait, tout à fait. Et puis bon moi je suis pas, je suis pas accroché à de prérogatives, à des choses qui me concernent, moi y'a qu'un truc qui m'intéresse c'est que ça fonctionne. C'est pas que ça soit moi ou quelqu'un d'autres qui est fait le job, quelque part ce qui m'intéresse c'est que l'ensemble fonctionne.

Q : Est-ce que vous voulez rajouter quelque chose par rapport à ce que l'on a dit ? Par rapport à vous, à votre profil ou par rapport au réseau est-ce que vous pensez qu'il y a quelque chose qui n'a pas été abordé ou qui manquerait ?
R : Non je crois pas.

Entretien n°13

Q : A votre tour, je vous laisse vous présenter ainsi que votre entreprise.
R : Je m'appelle M. M, j'ai été dirigeant d'entreprise notamment de remontées mécaniques à Chamonix pendant une trentaine d'années. Au niveau du parcours professionnel, j'ai commencé comme contrôleur de gestion en 77, ensuite quelques années après, je suis devenu Directeur Financier, ensuite dix ans après je suis devenu Directeur Général Adjoint, et ensuite on a regroupé toutes les sociétés de remontées mécanique de la Vallée de Chamonix, puisqu'il y en avait une douzaine de mémoire. Et donc j'ai formé un groupe qui s'est appelé la Compagnie du Mont-Blanc. Et dans ce groupe j'ai exercé 2 fonctions, j'ai été membre du bureau exécutif et secrétaire général et d'autre part j'étais de la société de restauration qui gérait une quinzaine de restaurants. Le groupe globalement représentait 650 personnes à peu près, un chiffre d'affaires de 60 millions d'euros, et un résultat de 7 à 8 % du chiffre d'affaires. Des investissements importants puisqu'ils représentaient à peu près 20 à 25% du chiffre d'affaires chaque année. Une société qui marchait bien et qui exploitait, qui exploite des produits un peu prestigieux comme l'aiguille du midi, comme la mer de glace… avec deux saisons, hiver, été. Donc voilà en ce qui concerne la carrière professionnelle, et j'ai quitté la société il y a maintenant un peu plus d'une année pour des divergences de vues et il se trouve que j'étais moi-même élu à la commune de Chamonix et qu'il y avait des problèmes entre la mairie et la société et donc du coup, j'étais souvent en porte-à-faux et j'ai pris les devants en partant de la société. Voilà donc quoi d'autres ? Au niveau des études ? Donc j'ai passé mon Bac après j'ai fait un DEUG de sciences éco, après j'ai fait une maîtrise de gestion et ensuite un DESS de marketing quelques années plus tard en formation continue. Voilà j'ai 54 ans, marié, deux enfants 27 et 20 ans, l'une travaille déjà est avocate à Grenoble et l'autre est en étude. C'est tout au niveau de la description ?
Q : Euh très bien. Votre DESS de marketing vous l'avez fait où ?
R : A l'INM de Lyon, l'Institut National de Marketing de Lyon, et j'ai fait mes études supérieures à Grenoble.
Q : L'ESC Grenoble ?
R : L'IEC Grenoble. Ca s'appelait comme ça à l'époque mais il y a 30 ans. Ca s'appelait Institut D'Etudes Commerciales. Ca faisait partie de la fac.
Q : Okay, pour rentrer directement dans le vif du sujet je voudrais commencer par un exemple ça parle plus. Est-ce que vous avez un exemple concret à un moment donné d'utilisation de votre réseau personnel et qui a été bénéfique pour votre entreprise ? Le réseau personnel, je vous rappelle, c'est tous les individus que je connais personnellement.
R : Oh euh… bah dans le domaine bancaire par exemple. Moi je connaissais tous les dirigeants de banque et en plus comme on était une société qui marchait plutôt bien les

banques étaient plutôt demandeuses que l'inverse. Et donc c'est sur que mon réseau ça m'a permis de négocier des choses pour l'entreprise qui étaient très favorable quoi. Quelque fois même de grouper certaines banques parce que je connaissais bien les dirigeants et je leur disais mettez-vous à deux pour financer telle opération…Je sais pas moi le réseau… Un exemple précis d'utilisation du réseau ?

Q : Oui.

R : Dans le recrutement de collaborateurs à des postes importants, comme bien sur dans les remontées mécaniques, on se connaît tous un peu en tant que dirigeants, ça me permet de valider une candidature parce que, un chef d'exploitation de remontées mécaniques, il a forcément travailler dans une autre exploitation de remontées mécaniques. Et donc ça permet de passer un coup de fil à son copain ou à une personne qu'on connaît bien chez celui qui a employé ce collaborateur pour savoir ce qu'il en pensait par exemple. Et donc ça évite de faire de grosses erreurs ou de se tromper sur un recrutement par exemple. C'est le type d'exemples qui peuvent servir.

Q : D'accord donc dans le domaine bancaire pour négocier…

R : Dans le domaine du recrutement, dans le domaine des ressources humaines, ça s'est sur. Euh… je sais pas comme ça, ça ne me vient pas tout de suite comme ça mais y'a certainement plein de choses qui se sont passées et où on a fait jouer un réseau. C'est surtout peut-être plus pour éviter de faire des erreurs, pour se renseigner que pour peut-être gérer tel dossier.

Q : Plus pour avoir de l'information.

R : Ouais.

Q : Est-ce que c'est systématiquement les mêmes personnes que vous mobilisiez, que vous concertiez, ou est-ce que c'est un réseau très diffus avec des personnes très différentes.

R : Ca dépend des opportunités, ça dépend du problème à traiter. Moi je pense que c'est au coup par coup, ça dépend un peu du sujet à traiter quoi. C'est vrai que, après si on regarde bien comment on s'est servi de son réseau ça tourne peut-être autour d'une dizaine ou d'une douzaine de personnes finalement, mais ça dépend vraiment du problème, ça dépend du dossier à traiter.

Q : Ces personnes, ces banquiers vous les connaissez parce que vous étiez chef d'entreprise et qu'ils sont venus vous voir, vous draguer entre guillemets ou est-ce que vous les connaissiez déjà avant…

R : Ca dépend. Ca dépend y'en a que je connaissais par relation d'avant aussi, disons que nous avions des relations de longue date avec eux. Par exemple pour un banquier, quand on connaît un banquier, qu'on a des relations de confiance depuis 20 ou 30 ans, c'est pas pareil que quand vous découvrez quelqu'un en une journée quoi. Parce que vous savez comment travaillent les gens, vous avez confiance en eux et disons que ça se passe mieux, c'est plus

facile à négocier un dossier, quelque chose qui est plus épineux qu'un autre, parce qu'il y a cette relation ancienne et de confiance qui existe.

Q : Et j'imagine qu'il y a des personnes qui sont plus importantes que d'autres dans ce réseau, qui étaient-elles ?

R : C'est difficile comme question. Je sais pas il peut y avoir une personne dont on a besoin à un moment, bon ça peut vous aider à débloquer quelque chose mais j'ai pas de souvenir précis. Mais y'a pas des personnes qui intervenaient systématiquement, franchement un réseau, c'est des gens, des relations et encore une fois ça dépend vraiment du problème que l'on traite. Moi je ne mettrai pas des personnes en particulier. Bon par exemple aussi dans les remontées mécaniques à Chamonix comme je vous dis, c'était une société qui était concessionnaire de la ville au niveau du statut juridique et même si j'étais élu de la ville y'a des moments où ça a beaucoup aidé que je puisse servir d'intermédiaire et puis à la fin ça a plus du tout aidé et c'était plutôt conflictuel à la fin. Vous voyez y'a deux aspects des choses. Et pendant de nombreuses années ça a permis, et moi je faisais l'intermédiaire entre le maire, le Président de la société, je faisais intervenir m es relations politiques, on va dire, pour faire en sorte que les choses passent mieux. Après ça n'a plus été le cas mais… Bah voilà c'est au coup par coup. Pour des dossiers politiques, j'ai affaire avec des gens plus politiques, pour des dossiers plus techniques, j'ai affaire à des gens plus techniques, ça dépend vraiment du dossier à traiter.

Q : Par un rapport à une problématique liée à une connaissance très technique par exemple, est-ce que là c'est pareil ça dépend du problème ou vous avez quand même un référent parce que par exemple vous avez des amis très pointus sur le sujet…

R : Sur des plans purement techniques, soit on appelait des gens qu'on connaissait bien dans d'autres secteurs, enfin d'autres exploitations de remontées mécaniques parce qu'ils connaissaient tel problème sur tel téléphérique, de telle marque… Donc ces relations sur des plans purement techniques c'est plutôt avec des collègues de travail dans d'autres exploitations qu'on a eut affaire. Faut dire aussi qu'on avait par exemple un syndicat professionnel et qui intervient dans différents domaines d'activités de l'entreprise où là on crée des relations. Et donc si on a un problème spécifique par le biais du syndicat on peut avoir les coordonnées de telle personne qui s'est occupée de tel dossier pour savoir où on sait, est qu'est-ce que t'en penses, comment t'as géré ce truc là, enfin voilà, vous voyez. Et ici ces tous ces regroupements interprofessionnels qui agissent, qui existent et qui permettent aussi d'arriver à un certain…

Q : Concrètement vous vous en serviez de ces…

R : Oui nous mêmes on était membre, on en faisait partie, on jouait le jeu. Au niveau de la représentation de la société, parce qu'on faisait partie des grosses, nous on devait être la deuxième plus grosse en France, donc on a un rôle aussi de participer au syndicat

professionnel, pour des lancements d'actions, pour des formations, pour des choses comme ça.

Q : Il y a un dirigeant qui m'avait dit on est plus adhérent au SNDEC par principe que par réelle nécessité, je voulais savoir si dans ce cas là…

R : Non on se disait qu'il fallait en faire partie mais y'avait aussi un bon retour.

Q : C'était intéressant pour vous.

R : Oui, oui. Mais c'était un peu moins, je veux dire, j'ai l'impression que dans le décolletage c'est pas tout à fait pareil, parce que y'a, y'a la cellule patronale MEDEF, y'a le CTDEC, enfin y'a beaucoup d'organismes et y'en a qui ne se retrouvent pas effectivement à l'intérieur. Ca correspond pas à leurs attentes, y'en a qui seraient plus PME-PMI qui seraient plus proches du… je sais plus comment il s'appelle !

Q : CGPME.

R : CGPME voilà. D'autres, les entreprises sont plus importantes, et donc elles sont plus proches du MEDEF ou de toute forme d'organisation syndicale et patronale, ça dépend un peu des tailles des entreprises, les petits artisans et les petites entreprises, c'est sur que dans les pôles de compétitivité dont vous parliez tout à l'heure, c'est clair que pour le moment j'ai pas trop l'impression qu'elles s'y retrouvent. J'espère qu'elles s'y retrouveront mais pour le moment c'est pas trop le cas, donc c'est plutôt des grosses boîtes qui noyautent un peu ce truc là par la force des choses. Parce que les petits ont pas le temps, ils ont pas grand chose à apporter à part leurs propres expériences.

Q : Votre réseau est relativement politique quand même…

R : Ouais, ce réseau politique, c'était plus au niveau des relations, parce que dans le domaine des remontées mécaniques on est très confronté au pouvoir politique, contrairement aux décolletage parce que bien souvent, les sociétés de remontée de mécanique ont un statut juridique, soit ce sont des sociétés concessionnaires de villes ou de départements, c'est-à-dire que ce sont les villes et les départements qui ont une autorité concédante, c'est eux qui donnent une concession à une société pour exploiter pendant tant de temps un domaine. Donc forcément vous avez des relations avec les gens, avec les élus qui sont en charge du dossier. Soit c'est fait sous forme de régie, souvent, c'est-à-dire des communes elles-mêmes qui exploitent les remontées mécaniques, donc ça c'est dans un domaine comme ça qui touche à l'aménagement du domaine public, la partie politique est plus importante que dans le domaine industriel. Par la force des choses, la force des choses est forcément liée en lien avec des élus locaux. C'est peut-être spécifique à ce domaine d'activités, c'est spécifique à ce domaine d'activité, je pense pas que ça soit le cas dans le domaine industriel, quoi que… si on regarde l'exemple du décolletage, le pôle de compétitivité fait partie d'un politique d'un amont politique. C'est le gouvernement qui a dit

faut créer des zones pour aider les entreprises à grandir et à lutter contre la concurrence, ça c'est bien parti d'une volonté politique. Bon voilà.

R : D'accord. Est-ce qu'à un moment donné, l'ensemble des personnes que vous allez pouvoir mobiliser, par exemple si demain vous montiez votre entreprise… Il vous vient d'où ce réseau ? Est-ce que c'est le fait d'avoir travaillé dans les remontées mécaniques, d'avoir été élu, ou est-ce que vous avez un réseau encore plus large lié à vos collègues de classe…

R : Vous savez moi j'ai 54 ans, donc j'ai trente ans de carrière. Au bout de trente ans de carrière, vous avez forcément connu plein de gens dans tous les domaines, y'en a avec qui vous avez plus ou moins gardé des relations, d'autres avec qui vous avez sympathisé, d'autres qui sont devenus des amis, ça dépend comment on a évolué. Je veux dire forcément au bout de trente ans vous connaissez plein de gens, dans tel, tel ou tel domaine. Donc après encore une fois, c'est au coup par coup. Ce réseau il s'est fait par la force des choses, avec l'expérience, avec les années qui passent tout simplement. Y'a pas eut de volonté de constituer un réseau, il s'est fait naturellement je dirais. Par les relations de travail, donc je pense que plus la personne, bah ça dépend aussi, si la personne en question, si le dirigeant il sort beaucoup, s'il va beaucoup à des manifestations, s'il va beaucoup à des réunions ou pas et ça va étoffer ou pas son réseau. S'il reste cloîtrer dans son entreprise, sans trop sortit il aura forcément un réseau moins important que celui qui va un peu, qui va beaucoup aux réunions professionnelles, j'en sais rien moi, euh… qui va même à des inaugurations des choses comme ça, son réseau de relations va être plus important ou pas selon ce qu'il cherche. Y'en a qui font ça exprès, ça peut être aussi intéressé d'avoir un réseau. Bon bah moi je veux dire dans mon cas particulier, moi le réseau il s'est fait naturellement. J'ai fait partie d'organisation syndicale des téléphériques, donc je connaissais plein de gens en France, je connais tous les dirigeants de Haute-Savoie, bon après vous êtes amenés de temps en temps à participer à d'autres types d'associations, je sais pas du style Lions, Rotary des choses comme ça, ça vous introduit encore dans d'autres personnes qui sont pas dans votre domaine d'activités mais que vous connaissez, qui ont des rôles plus ou moins importants dans tel ou tel secteur, donc ce réseau là est fait par la vie, moi je trouve.

Q : Quand vous intégrez ces types de réseaux, Rotary etc., c'était quand même volontairement pour se faire du réseau ou…

R : Pas du tout j'y suis allé, on m'a demandait parce qu'il manquait quelqu'un au Lions, j'y suis resté 5 ans mais après j'avais plus le temps d'y aller. Après j'ai dit j'arrête j'ai pas le temps. Mais, n'empêche que pendant ces années là, j'ai connu des gens que je connais encore, je dis pas qu'après ça puisse servir d'avoir ce réseau mais je les connais. En tout cas, ça pourra peut-être servir, c'est pas sur d'ailleurs. C'est pas sur, après on se rend compte aussi dès fois, selon les circonstances de la vie, que votre réseau, vous croyez que

vous aviez un bon réseau et puis finalement y'a pas grand chose et il va falloir vous débrouiller tout seul. Donc ça peut selon les cas déboucher sur quelques choses de positif ou pas. Mais je relativiserai quand même les choses.

Q : D'accord. J'aimerai bien savoir quand même… Je repose la question volontairement. Si demain vous deviez monter votre entreprise, bon j'imagine que vous allez voir les banquiers que vous connaissez bien, mais est-ce qu'il y a des gens auxquelles vous allez tout de suite penser, qui vont vous venir de suite à l'esprit, y'a bien certaines personnes…

R : Oui bien sur. Si j'ai bien sur besoin d'un gros soutien financier, d'un banquier, bah j'irai forcément voir le banquier de l'époque avec qui j'ai gardé des relations et j'irai le voir en premier du point de vue financement. Je connais bien le Président de la Chambre de Commerce de la Haute-Savoie, j'irai le voir pour lui dire comment tu vois ça, est-ce que…

Q : Alors il y a tout le monde qui le connaît, sauf moi, faut absolument que je le connaisse, c'est Guy Métral c'est ça ?

R : Guy Métral. Enfants, on jouait dans un orchestre ensemble donc je le connais bien. Je suis allé le voir il y a quelques temps pour autre chose, je sais pas on peut avoir un soutien comme ça s'il y a besoin d'une relation pour continuer. S'il y a besoin de, je sais pas, moi je connais tous les maires et les conseillers généraux du coin bon, je peux éventuellement aller voir ces gars là mais ça dépend, ça dépend de ce que vous faites. Je peux pas dire y'a des hommes clefs à voir, ça dépend vraiment de ce que vous voulez faire. Je pense pas qu'il y ait une généralité à dire on va voir toujours telle personne, c'est au coup par coup.

Q : Oui sauf par exemple, les banquiers.

R : Je représentais les remontées mécaniques à la banque de France à Cluses. Bon à cette occasion vous rencontrez plein de gens qui sont pas du tout dans votre profession, parce que moi je représentais les remontées mais j'étais le seul. Il y avait un représentant du décolletage, y'avait un représentant des transports, y'avait un représentant du bâtiment et des travaux publics, ça vous crée un réseau ça par exemple, de relations ! Si je devais créer mon entreprise je sais pas du tout si j'avais besoin de ces gens là. Mais peut-être que… ça pourra peut-être m'aider si je dois faire je sais pas quoi. Peut-être ! J'en sais rien ! Moi je crois vraiment que c'est du coup par coup.

Q : Okay. Je voudrais passer maintenant à l'aspect plus sur le profil du dirigeant. Qu'est-ce qui vous motive et quelles sont vos aspirations en tant que dirigeant d'entreprise ?

R : Oh bah c'est de faire tourner sa boîte le mieux possible. Faire en sorte que la boîte marche bien, faire en sorte que les salariés qui y travaillent s'y sentent bien. Et puis gagner sa vie, pouvoir vivre correctement, voilà quoi. Mais je pense que le premier souci d'un chef d'entreprise, c'est que son entreprise marche bien, quelle se développe et que les gens qui y travaillent progressent avec l'entreprise quoi.

Q : Qu'est-ce qui ferait qu'à un moment donné vous monteriez votre boîte ?

R : Le challenge.

Q : Le challenge ?

R :Le challenge oui, ou parce que je me sens plus bien, là d'ailleurs je suis un peu dans ce cas de figure moi, parce que là j'ai quitté mon entreprise et je suis encore pas à la retraite, il faut que je retrouve quelque chose. C'est un peu dans ce cadre là que je donne un petit coup de main ponctuel à mon neveu. Après est-ce que je vais rester ici, est-ce que je vais créer autre chose, est-ce que je vais rentrer dans une nouvelle entreprise, j'en sais rien je cherche là. Donc j'ai réfléchi beaucoup à ça, pour le moment mon réseau me sert pas à grand chose dans mon cas particulier vous voyez. Je les ai tous contacté en leur disant je suis dans cette situation mais pour le moment j'ai pas eu de retours. Donc je pense que ce qui motive un chef d'entreprise dans son activité de chef d'entreprise, c'est ce que je vous ai dit là, parce que c'est dur de diriger une entreprise, y'a plein d'aléas, y'a de la concurrence, y'a des marchés qui se gagnent, qui se perdent, enfin faut se battre quoi. Je connais pas beaucoup d'entreprise où c'est tout cuit tout le temps. Même dans les remontées mécaniques où vous avez des produits phares comme l'aiguille du midi, bah vous avez de la concurrence d'autres produits dans les Alpes, ou de la Tunisie ou du Maroc qui peuvent vous piquer vos clients, car c'est moins cher au soleil… C'est vraiment une concurrence internationale. Il y a le challenge de faire progresser son entreprise, en tout cas se battre pour pas qu'elle meurt, y'en a c'est plus dans ce schéma là, certains qui vont se développer et d'autres qui vont résister. Et puis l'aspect, bon l'aspect économique, l'aspect social, c'est important que les gens quand ils bossent bien, soient récompensés, donc si y'a pas de problèmes c'est bien de faire progresser aussi les salariés. Après bien sur, un peu sur le plan purement personnel, y'a une satisfaction à diriger une boîte aussi. On se fixe un peu des challenges et puis voilà. Y'a toute sorte de motivations sur le plan purement psychologique si on fait l'analyse, je crois qu'il y a des motivations d'accomplissement, des motivations de pouvoir. Bon moi le pouvoir c'est pas ma tasse de thé, si je suis à la tête d'une entreprise, j'aime bien la diriger moi mais parce que, parce que c'est comme ça, mais c'est pas forcément pour avoir du pouvoir. Voilà j'ai fait un peu de psychologie.

Q : Oui c'est ça, tout à fait. Alors vous avez encore plusieurs années devant vous, dans 5 ans vous aspirez à quoi ?

R : Ah bah, si ça marche bien c'est que j'aurais créé quelque chose. Moi j'ai toujours été, j'ai pas créé ma propre entreprise. Dirigeant mais par le biais de l'encadrement si vous voulez. Et quelque fois j'ai un peu regretté de ne pas m'être mis à mon compte tout de suite pour faire quelque chose, et en fait pourquoi je l'ai pas fait ? Parce que j'avais une trop bonne place en tant que cadre dirigeant quoi. Et après c'est difficile, plus les années passent et plus c'est difficile de faire le pas de tout laisser tomber pour faire quelque chose. Faut le faire

quand on est jeune, à 30 ans c'est jouable, à 45 ça l'est de moins en moins, à 55 ça devient encore plus dur.

Q : Je prends vos conseils parce que moi je me pose la question aussi.

R : Faut le faire tout de suite parce qu'à 45 ans vous avez un statut, vous avez un salaire qui tombe, vous avez… vous voyez ? A 30 ans c'est moins grave. Faut vous formez sur le métier et après s'il y a des pas à faire, faut les faire jeune faut pas attendre. Y'a moins de risques, y'a moins de risques de se tromper, et puis ça se fait beaucoup dans d'autres pays, en France on est un peu plus casanier et productiviste, mais aux Etats-Unis quelqu'un qui monte sa boîte et qui se casse la gueule c'est normal.

Q : Oui je comprends tout à fait ce que vous dites d'autant que j'aime assez la mentalité anglo-saxonne pour ça. En termes de style de management ou de *leadership*, vous vous qualifieriez comment ?

R : Euh… moi je suis très participatif, je délègue beaucoup, ça m'a joué des tours d'ailleurs, parce que j'avais tendance à déléguer un petit peu trop facilement. Enfin, en fait j'ai délégué mais j'ai peut-être pas… Quand on délègue faut contrôler derrière la délégation. C'est super important, moi j'ai souvent délégué, ce qui je pense c'est une qualité mais je n'ai pas assez contrôlé ma délégation ce qui je pense est un défaut. Et j'ai eu des problèmes d'ailleurs avec un directeur financier qui a détourné de l'argent, je lui faisais entièrement confiance du coup je contrôlais moins ce qu'il faisait et je me suis fait avoir.

Q : D'où le fameux adage : la confiance n'exclut pas le contrôle.

R : Oui certainement pas. Ca aussi deuxième conseil, la confiance n'exclut pas le contrôle. Mais sinon moi j'ai plutôt tendance, j'aime bien manager une équipe donc y'a une équipe autour de moi. Je suis plutôt participatif pour autant, quand il a des moments de décisions à prendre, bah il faut trancher. Il faut savoir trancher. Je suis pas du style autoritaire.

Q : D'accord, on échange, on s'écoute et à un moment donné on va prendre la décision ensemble. Est-ce que vous souhaitez rajouter quelque chose par rapport à ce que l'on a dit ? Est-ce que vous pensez qu'il manque quelque chose, qu'il y a un aspect que l'on a pas abordé ?

R : Ca c'est presque un peu off. Je viens de quitter mon job et je suis plus tout jeune puisque j'ai 54 ans. Par rapport à ce réseau je suis presque un peu déçu, parce que finalement ce réseau il fonctionne, comment exprimer ça ? Je suis un petit peu déçu par mon réseau ! Parce que je me rends compte après coup que, finalement quand vous vous retrouvez un peu… bah moi dans mon cas particulier au stade où j'en suis là, je pensais que ça m'aiderait plus à rebondir, en fait c'est pas le cas.

Q : Quand on est intéressant pour les autres, ça peut être intéressant pour nous mais dès lors que l'on est plus intéressant pour les autres le réseau est beaucoup moins intéressant pour nous ?

R : On pourrait peut-être traduire ça comme ça. En tout cas dans mon cas particulier pour le moment c'est ça. Pour le moment c'est ça.
Q : Je comprends ce que vous dites parce que c'est une idée que j'aimerai défendre au niveau de la thèse, c'est de dire : les gens pensent qu'ils ont un réseau, mais il y a une différence entre la perception de son réseau et la réelle efficacité du réseau le jour où on le mobilise. A mon avis il y a un gros gap mais je ne sais pas comment le mesurer ou comment le prouver.
R : Franchement c'est des relations d'affaires. Tout revient au business. Et tant que business il y a, que c'est intéressant pour tout le monde ça joue, le jour où c'est moins…, j'ai l'impression que c'est la face un peu noire de ce réseau, c'est que finalement une fois qu'on est plus intéressant pour les gens où une fois qu'on est plus dans la filière qui les intéressent, je sais pas si ça sert à quelque chose. C'est peut-être un petit peu trop rapide mon jugement, il est à chaud donc il faudrait qu'on en reparle dans un an. Mais je suis réservé sur ça, parce que Dieu sait si je connais du monde moi, y'en a plein avec qui on a dit : on va faire quelque chose ou je t'aiderai, mais pour le moment je me rends compte que je me débrouille quoi. Donc j'ai une petite légère amertume qui arrive là, qui est naissante.
Q : Je peux comprendre, à un autre niveau je viens d'avoir la même chose. Je vous remercie.

Entretien n°14

Q : Je vous laisse vous présenter, vous personnellement, votre entreprise ?
R : On va présenter l'entreprise. Société N Scionzier, c'est 20 personnes, c'est une entreprise familiale depuis 100 ans. On a repris l'entreprise, M. N et moi-même en 2001, suite au départ en retraite de ma belle-mère, avant c'était les grands parents etc. On est, maintenant l'entreprise on fait que du décolletage sur commande numérique, on a complètement abandonné le traditionnel. On est multi clients bien sur et multi domaines. Aussi bien de la bureautique, que du bâtiment que de l'automobile que de l'agricole, tout ce qui est en métal et qui nécessite de la coupe en tournage on est preneur. Voilà en gros. Donc M. N est le PDG, il en faut un puisqu'on est deux, formation BTS à Cluses, moi j'ai une formation un petit peu différente par le début, CAP, BEP, Bac, BTS micromécanique le tout à Cluses. Par affinité, M. N plus bureau, prix relations clients, et moi du fait de mon cursus scolaire, beaucoup plus atelier, fabrication, copeau. Ceci dit dans une boîte de 20 personnes, on est souvent un peu partout.
Q : Très bien. Vous êtes codirigeant à part égale ?
R : Voilà.
Q : Vous avez quel âge… à peu près ?
R : 43 ans, non mais c'est pas une honte l'âge. Et M. N a 5 ans de moins que moi, 38.
Q : D'accord. Si vous le voulez bien, en règle générale on commence par un exemple parce que ça parle plus. Moi je parle de réseau personnel, il y a plusieurs termes qui sont utilisés : le réseau social, le « réseau », et moi je dis le réseau personnel, c'est l'ensemble des individus que je connais personnellement : la famille, les amis, les clients, les fournisseurs, tous les gens que vous connaissez personnellement. Est-ce qu'à un moment donné, vous avez un exemple concret d'utilisation de votre réseau personnel qui a bénéficié à votre entreprise ?
R : Y'a toute une somme de gens avec qui on peut travailler ou avec qui on travaille. Je ne sais plus si pour certains je les ai connus avant de travailler avec eux, ou si, j'ai l'impression de les connaître depuis tout le temps depuis qu'on travaille ensemble. C'est pas forcément parce que je les connaissais que les pièces ont été données plutôt chez eux que chez quelqu'un d'autre. Par contre, y'a une chose pour laquelle moi je suis assez ferme, c'est le fait de ne pas avoir comme clients des copains ou de la famille.
Q : Pourquoi ?
R : Parce que les relations de travail peuvent être des fois houleuses, problèmes de qualité, problèmes de délais, pour les trucs les plus importants qu'on ait à gérer au quotidien. Et il faudrait pas que sur un coup de nerf une fois, le copain devienne un ennemi parce qu'il a retiré ses commandes en temps et en heures, que le cousin, le beau-frère ou je ne sais quoi

devienne un ennemi parce qu'on lui a fait de la non qualité qu'on a pas voulu le reconnaître ou alors il essaie de nous faire passer de la non qualité alors que le produit à la fin marche pas mais c'est pas forcément dû à la fabrication des pièces, enfin ce genre de problèmes. C'est deux mondes séparés, tant qu'on peut s'en passer, on mieux on s'en passera.

Q : Tout à l'heure quand je parlais d'exemple du réseau, c'est pas forcément des gens que vous connaissez avant d'avoir la boîte, ça peut être des gens que…

R : Ah bah tous nos sous-traitants sont des gens qu'on connaît. Si c'est dans ce sens là, à la première affaire on les connaît pas et puis au bout de la cinquième ou sixième, on fait tous le même métier, déjà tendance à se tutoyer, et puis on habite tous la même vallée, et puis on a tous été plus ou moins à l'école ensemble, et si on a pas été à l'école ensemble, on connaît forcément quelqu'un en commun.

Q : Vous dans le relationnel, vous avez été à l'école ensemble …

R : Bah moi j'atteins, comme vous l'avez noté, l'âge de 43 ans donc aujourd'hui à la tête des services, à la tête de boîtes, à la tête de magasins d'outillage, bah je retrouve des gens qui étaient avec moi. Bah qui ont commencé en bas comme vendeur par exemple dans un magasin d'outillage et qui aujourd'hui sont à la direction de la boutique, voilà. C'est des gens avec qui au départ, j'avais pas forcément de relations et puis petit à petit les relations s'instaurent et on se retrouve à une exposition chez X ou Y qui fait de la machine-outil mais qui en même temps à convier les magasins d'outillages, et bah je me retrouve avec le gars qui a dirigé Hudry qu'on connaît, un autre gars qui est directeur chez… je me rappelle pas, bon qui était à l'école avec moi en BTS, voilà.

Q : Est-ce que ça favorise pour avoir des bonnes relations derrière ?

R : Bah forcément quand on connaît un peu les gens, normalement ça aide. Ceci dit je me suis fâché avec un gars qui était à l'école avec moi, justement parce que je le connaissais. Je le connaissais bien.

Q : C'est ce que vous disiez tout à l'heure vous mélangez pas les amis, la famille avec le boulot, mais si après y'a des gens, c'est pas forcément des amis, mais c'est des gens qu'on connaît un petit peu…

R : Ouais les copains d'école et les connaissances qu'on a sont pas tous des amis.

Q : Oui c'est ça, et le fait de les connaître va favoriser le business derrière.

R : Oui forcément.

Q : Vous avez un exemple ?

R : Oui, bah les gens à qui on donne du roulage, celui qui a repris, il a repris la boutique il doit y avoir un an ou deux, c'est la boutique des parents donc on était copain ensemble à Cluses, y'en a un autre qui est directeur, je cherchais la boîte je m'en rappelle plus, du matériel de contrôle, c'est… MG France ! Il était avec moi en BTS. On a le logiciel, c'est pas pour ça qu'on a le logiciel du CTDEC mais le gars qui est en poste de responsabilité dans la

partie logiciel au CTDEC, je sais pas si vous l'avez rencontré, c'est Serge Pasquier, c'est un copain de 25 ans. Alors forcément quand j'appelle Serge, ça se passe beaucoup plus vite que si je suis le gars… Bah vous voulez un rendez-vous, si c'est un copain d'enfance, vous aurez plus vite le rendez-vous.

Q : Vous avez des relations avec des institutions style CTDEC, des choses comme ça ?

R : Ah oui. Bah déjà on utilise le Gesprodec, donc c'est leur logiciel. Et puis pour tout ce qui est matière Vulcain, bon maintenant c'est plus virtuel parce que c'est sur Internet, avant on téléphonait pas mal pour demander des renseignements. Qu'est ce qu'il y a d'autres ? On utilise aussi de temps en temps la formation, j'y suis allé récemment pour le système IMDS, c'est la déclaration des matières sur Internet, pour l'automobile pour connaître la teneur en produits dangereux.

Q : Vous avez de bonnes relations avec eux ?

R : Ah oui, oui, mais c'est des gens fantastiques.

Q : Et le fait que vous connaissiez le gars là-bas ?

R : J'en connais un, c'est pas tout. Y'en a d'autres aussi que je connais, dans la métrologie, y'en a…Quand on connaît les gens, à mon sens, on s'embarrasse moins dans les formules de politesse, … on va droit au but. En métrologie, y'a un gars au CTDEC qui était une année avant moi en BEP, je téléphone, c'est parti : tiens j'ai besoin d'un étalonnage tu peux me le faire vite etc. ça va tout de suite beaucoup plus vite que : est-ce que vous pouvez…

Q : D'accord. Ca vous évite les procédures en gros ?

R : Les procédures et puis c'est beaucoup plus convivial, les demandes vont plus vite à formuler, on s'embarrasse pas de détails.

Q : D'accord, y'a un gain de temps.

R : Ouais, ouais, ouais. Et puis c'est toujours sympa de se retrouver en territoire connu.

Q : Vous travaillez avec d'autres institutions : SNDEC, des choses comme ça ?

R : SNDEC, on va juste aux réunions de temps en temps, ce qu'ils appellent les 5 à 7.

Q : C'est pour savoir ce qui est intéressant pour les gens ?

R : CTDEC c'est intéressant. C'est un truc, faut admette qu'on est quand même gâté d'avoir ça à Cluses donc à 2 kilomètres. On leur amène des pièces, il nous les testent, il nous font des essais, de micrographie, de structure, de n'importe quoi. S'il fallait envoyer les pièces par La Poste bon c'est tout de suite un problème.

Q : Est-ce qu'il y a des personnes clefs pour vous ? C'est-à-dire des personnes que vous contactez régulièrement pour avoir de l'information sur un marché ou dès que vous avez un souci très technique sur une machine à commande numérique par exemple. Est-ce qu'il y a des personnes qui vous viennent directement à l'esprit ?

R : Bon y'a des SAV machines. Les machines sont choisies en fonction de leur technicité pure, mais de ce côté là tout le monde est à peu près au même niveau et puis la qualité du

SAV qui est derrière. Au jour d'aujourd'hui on peut pas se permettre de rester arrêter huit jours parce que y'a pas d'antenne dans la Vallée et que le dépanneur va arriver de Paris en avion.

Q : De toute façon ça sera des relations de proximité, des gens qui sont dans la Vallée…

R : La Vallée va très vite depuis tout le temps. Certains techniciens du SAV, y'en a un qui m'a dit une fois : quand on passe Annemasse, on se dit ça y est, on arrive chez les fous. Parce qu'ici le gars, il dit : quand on arrive dans la Vallée de l'Arve, on n'a même pas le temps de poser la mallette, on nous paye ni un café, ni rien du tout, la machine est en panne, vous dépannez la machine. Il me dit : on arrive chez les fous. C'est important, les gens ici ont toujours je pense beaucoup bosser, ils ont toujours essayé de pas perdre de temps, donc on continue à dire : il faut pas perdre de temps. D'où, des fois une certaine hostilité à tout ce qui est aujourd'hui paperasse, nécessaire dans certains cas, excessif dans l'autre, c'est perçu comme une perte de temps.

Q : En plus, comme on le disait tout à l'heure au début, y'a un historique avec l'horlogerie etc. qui fait que, les gens sont des gens de métier, avec un côté artisanal je dirais, et c'est vrai que maintenant il y a tout un tas de procédure administrative, certifications qualité etc. qui peuvent être perçues comme faisant perdre du temps et puis…

R : Faut quand même avouer, je pense qu'on a gagné sur certains points sur certains points au niveau des normes qualité et autres, mais on a quand même créer, créer des usines à gaz pour gérer rien. Je parlais de la banque de données IMDS tout à l'heure, les matières sont normalisées, sont référencées dans tous les bouquins et toutes les bases de données de logiciels de dessins industriels, bon on sait ce qu'il y a dedans, et bien faut encore re-déclarer, faut encore refaire du papier. Pourquoi ? Les gens de la qualité s'auto entretiennent, quand ils ont plus de boulot, ils s'en créent. Ils inventent en permanence des choses, enfin c'est mon sentiment. On s'attache plus tellement à la pièce, on s'attache aux papiers qui sont avec, est-ce qu'on a la bonne traçabilité, la pièce est pas bonne mais on sait d'où elle vient et on sait où elle va aller, donc à la limite on est déjà rassuré.

Q : Vous, vos clients ils se trouvent…

R : Partout en France. Bah pas trop dans le sud quand même ce qui est dommage, parce que quand on va voir un client, c'est plus sympa que d'aller à Lille. Et puis là on a, enfin c'est un gros qui a des entités un peu partout, on a l'Espagne, le Portugal, la Tchéquie, l'Allemagne, la Pologne, mais tout pour un même groupe. En fait c'est pas vraiment des clients, enfin si c'est des clients mais ça dépend d'un client français à la base.

Q : Pour que je comprenne un peu mieux, au niveau de la filière vous vous trouvez où ? Il y a un dirigeant qui m'a dit qu'il faisait une opération de perçage et qu'il ne savait même pas à quoi ça servait derrière, vous vous situez où ? Vous êtes proches du client…

R : Moi j'aime bien savoir déjà. Et puis on travaille avec un équipementier de l'automobile, c'est celui qui a des sites partout en Europe, donc on est en fait de rang numéro 2, 3, on est relativement proches. L'équipementier fabriquant lui-même des produits finis, on sait où ça va, bon pas dans le détail on n'est pas capable de dire telle vis elle tient telle partie etc. Et puis les autres, on a pas mal de clients qui fabriquent eux des produits finis. Ils font des charrues pour le matériel agricole, on a des gens qui font des kartings.

Q : C'est original.

R : Bon voilà, donc en fait, on est assez près du produit fini. On n'a pas un axe à faire qui va être soudé sur une bielle, qui va être de nouveau vendu, etc. pour arriver au bout à ?

Q : Avant de passer au profil du dirigeant, une dernière question sur le réseau. Si j'ai bien compris, votre réseau il provient essentiellement des relations commerciales, et puis il y a un arrière-fond avec les gens que vous avez connu à l'école…

R : Ouais, voilà. Les copains de quartier, des choses comme ça. Mais la Vallée est pas grande donc tout le monde est du quartier.

Q : Tout le monde se connaît un peu, en bien ou en mal d'ailleurs.

R : Dans mon cursus, j'ai fait plusieurs écoles, j'en ai fait deux, j'ai fait le LEP de Cluses et puis l'école d'horlo, plus avant primaire etc. Donc ça fait qu'on a côtoyé pas mal de gens.

Q : Maintenant par rapport à votre profil de dirigeant, c'est quoi vos motivations et aspirations en tant que dirigeant ?

R : J'aime bien l'usinage des pièces déjà, dirigeant ou pas. C'est déjà un point, partir d'un bout de ferraille pour arriver à en faire une pièce, c'est quand même relativement bien. Euh, motivations du dirigeant ? C'est pas ni l'ambition, dans le cas présent en ce qui nous concerne, bah y'avait une société à reprendre, y'avait nous ou personne. On travaillait déjà dedans depuis 10 ou 15 ans. Et puis maintenant il faut que ça fonctionne, il faut essayer de, la génération d'avant avait apporté, on va dire, sa pierre à l'édifice, ils étaient passé du décolletage traditionnel à semi-numérique, nous on a décidé de devenir que numérique. Si on arrivait encore à construire 500 mètres carrés d'atelier, et puis monter le chiffre d'affaire de 50%, bah pour notre génération c'est pas trop mal. La pérennité et puis un développement. Mais un développement pas trop vif quoi. Pas attaquer à 20 et finir à 350 ou 500.

Q : Un développement progressif pour que vous ayez le temps de vous adapter…

R : Voilà. Et puis bon y'a une vie à côté, je connais des gens ils ont fait ça, aujourd'hui, même le dimanche ils travaillent quoi. Les vacances ils en prennent bientôt plus, enfin bon, peut-être que sûrement les boîtes tournent bien, les bons salaires,… mais la vie à côté… Faut arriver à rendre compatible les deux. La vie et le reste. La vie et le boulot, voilà.

Q : Oui parce qu'il y a des gars qui bossent 6 jours sur 7 et qui ont des grosses journées et puis d'autres qui m'ont dit je fais 40 heures dans la semaine…

R : Ah mais nous on fait pas 40 heures, on doit être à je sais pas, à 55 ou quelque chose comme ça, on vient le samedi si y'a besoin, on fait comme ça, on est entre 50 et 60 heures en moyenne. Ca fait que 10, 11 heures par jour sur 5 jours. Y'a des gens ils font 12h par jour et ils font ça sur 6jours et demi, à un moment donné ça se passer mal.

Q : Donc ce qu'il vous plait c'est le métier en soi, c'est l'usinage des pièces…

R : Si c'était à refaire, je referais pareil. Contrairement à beaucoup de gens qui disent : oh moi je referais autre chose, le gars qui est boucher il voudrait faire charpentier etc. Non moi si on me dit tu reprends les études, je refais les mêmes études. Quitte peut-être à bosser un peu plus pour passer encore au-dessus du BTS, mais ce cursus est pas mal. Il me convient. Démarrer tout en bas, du premier niveau scolaire, ça permet quand même de côtoyer des gens déjà de tous niveaux et puis d'acquérir une expérience pratique et puis d'arriver à une partie théorique à la fin. Et après c'est appréciable quand on se retrouve…

Q : D'accord. Vous savez en termes de modes de management, comment vous vous qualifieriez au niveau de votre management ? Avec vos employés vous êtes comment ?

R : Certainement pas assez dur par rapport à certains. Mais j'ai pas voulu faire flic. Mais bon de temps en temps il faut recadrer, faut, mais je fais pas, je fais pas le chef toute la journée. Le chef toute la journée ça se passe pas bien.

Q : Comment ça se passe au quotidien, finalement vous…

R : Bah on donne les infos, on a aussi la chance, là on en a pas parlé, mais d'avoir une moyenne d'âge assez basse. Les gens sont jeunes, pour la plupart sont arrivés après nous, donc en termes de hiérarchie, ils sont arrivés on était déjà les patrons…

Q : Oui ils ne vous ont pas connu comme collègue.

R : Voilà, je crois qu'il y en a sur l'ensemble des 20 il doit y en avoir 3 qui étaient là avant, vous voyez. Donc bon ça se passe bien. Et puis quand on dirige faut, faut reconnaître quand on se plante, ça leur fait plaisir aux gens. Et puis quand on demande quelque chose, ils nous voient toute la journée dans l'atelier à faire pratiquement le même boulot qu'eux. Le vendredi après midi s'il y a des pièces à mettre en carton, on met les pièces en carton. S'il faut aller prendre des vis parce que ça doit partir en Chronopost à 4heures, on prend des vis. C'est pas parce qu'on est La Direction qu'on est exempt pour ce genre de choses quoi.

Q : Vous mettez la main à la pâte quoi.

R : Voilà, donc ils nous voient faire la même chose qu'eux, on est au milieu d'eux, on fait comme eux et on est capable de dire, ça va pas assez vite, c'est pas comme ça qu'il faut faire euh voilà.

Q : Oui vous êtes légitime, vous faites le même boulot qu'eux.

R : Ca fait une crédibilité, après bien sur, si on monte la taille de l'entreprise, bon on peut plus sortir de son bureau, ça sonne toute la journée le téléphone, y'a des renseignements à prendre, y'a des décisions, y'a des contrats à lire donc après c'est autre chose.

Q : C'est aussi pour ça que vous êtes deux, ça vous évite d'avoir le côté administratif.
R : Ouais, ouais. Mais y'a pas de théorie du management chez nous. Quand ça va, on fait comme tout le monde on dit rien et puis quand ça va pas, on dit ça va pas.
Q : Vous disiez aussi que dès fois vous étiez pas assez dur, c'est parce que vous vouliez pas faire le flic, c'est ça ?
R : Ouais pour moi y'a un peu de ça. M. N est un peu plus impulsif, moi j'aime pas tellement les remarques, il me semble que les gens devraient comprendre d'eux-mêmes qu'il y a des choses qui se font pas ou que c'est pas le moment de les faire.
Q : C'est peut-être aussi parce que vous êtes plus dans l'atelier aussi ?
R : Parce que je suis plus dans l'atelier, par contre quand vraiment ça me fâche, j'accumule, j'accumule, j'accumule, et après par contre quand ça part j'ai aucune diplomatie. C'est trop tard.
Q : J'espère que ça vous fâche pas le dictaphone ? Non je plaisante. Peut-être une dernière question : vous vous verriez où, à quelle place et comment dans 5 ans ? Je sais que c'est la question qu'on pose souvent aux gens quand on les embauche mais…
R : Moi je voudrais devoir m'occuper que des problèmes techniques.
Q : Etre chef d'atelier quelque part ?
R : Ouais mais plus…
Q : Ou Directeur Technique.
R : Ouais voilà, on peut appeler ça comme ça. Mais ouais réfléchir à des outillages, comment gagner du temps, comment… telle pièce à un problème, et bah c'est ce que je fais déjà quand je descends, je sors du bureau, je vais sur la machine avec le gars, on émet toutes les hypothèses, on liste, on dit : on change tel paramètre, tel paramètre, tel paramètre, on les change un par un, donner aussi un peu de méthodes, parce que on a des gens qui sont des très bons régleurs mais quand un problème arrive ils ont tendance à en changer 3, 4, 5, 6 en même temps. Donc on sait toujours pas ce qui fait que ça va pas. Donc donner un peu de méthodes, analyser, dire, là ça va pas pourquoi ? Décomposer les problèmes, voilà et puis sélectionner les problèmes. Là en même temps je fais la qualité, c'est un truc ça me sort par les yeux. Il en faut un mais…comme disait Coluche : c'est du temps perdu à un prix fou.
Q : D'accord. Est-ce que vous voulez rajouter quelque chose par rapport à ce qu'on a dit ? Que ce soit par rapport au réseau ou par rapport à vous, vos motivations, vos aspirations ?
R : Non.
Q : Est-ce que vous pensez qu'il manque quelque chose, qu'on a pas abordé quelque chose ?
R : Non je pense pas. Ce qui est important c'est la confiance entre les gens. Quand on pose la question on pense qu'on va avoir la bonne réponse, pas une réponse trichée.

Q : Comme vous connaissez la personne depuis longtemps vous allez avoir quelque chose de sur.

R : Voilà. Pas pour l'entreprise, mais à titre perso j'ai un copain qui est dans l'informatique, bah je vais acheter mon PC pour moi, je lui pose la question, il sait bien qu'il me le vendra pas, et il me répond en tant que copain en me disant : voilà il faut prendre un truc comme ça, comme ça euh… et puis je peux l'acheter où ? Bah vas à Continent. Voilà, c'est des trucs de la vie de tous les jours, bah dans le monde du travail c'est un peu pareil. Y'a des gens quand on va poser une question, leur réponse sera prise en compte, ça sera pas une réponse commerciale,

Q : Ou un peu floue…

R : Un peu floue ou commerciale pour rapporter à un client futur.

Q : Qu'est-ce qui fait que vous avez confiance, c'est simplement le fait que vous le connaissiez depuis longtemps où il y a autre chose ?

R : Bah y'a la connaissance, y'a la relation boulot, le sérieux qu'il apporte au travail. Un gars qui va percer des trous, s'il perce les trous dans les délais et puis à la côte, on a confiance dans ce qu'il fait et puis on va avoir aussi confiance dans ce qu'il dit.

Q : Donc si on le connaît bien et qu'il fait bien son boulot quoi.

R : Voilà donc c'est quelqu'un de confiance, ouais de confiance.

Q : C'est bon pour vous ?

R : C'est bon pour moi.

Q : Et bien merci beaucoup.

Entretien n°15

Q : Je vous laisse vous présenter.
R : Je vais vous situer un peu comment ça s'est passé. C'est deux entreprises familiales qui ont été regroupées. Disons les parents de mon associé ils faisaient du polissage au départ et de mon côté c'est pareil, polissage et après avec les nouvelles techniques et les nouvelles machines ils se sont lancés dans l'ébavurage aussi. Progressivement ça a amplifié quoi et on s'est regroupé parce qu'on avait besoin de plus de surface, pour traiter l'eau, parce que dans notre travail on utilise beaucoup d'eau, je sais pas si vous avez vu mais, alors il fallait qu'on ait des installations plus appropriées pour ça. Alors c'est deux entreprises, en quelque sorte on a fusionné quoi. Et puis on a construit un bâtiment en même temps.
Q : Y'a combien de personnes dans l'entreprise ?
R : Bah là on est, ça oscille entre 10 et 15.
Q : D'accord. Et une idée de chiffre d'affaires à la louche ? Si c'est pas confidentiel, ou sinon c'est pas grave du tout, c'est juste pour avoir une idée.
R : Je vous donnerai après…
Q : D'accord. Vous êtes codirigeant, comment ça se passe ?
R : On alterne. Pour le moment, c'est moi qui suis gérant, et après tous les trois ans on change.
Q : D'accord. Avec l'autre personne vous êtes deux à tourner tous les 3 ans.
R : Voilà.
Q : Et quand vous êtes pas gérant, vous êtes quoi ?
R : Bah je suis directeur, directeur pour le commercial, on inverse quoi.
Q : Et donc ce que vous appelez gérant c'est plus, vous fixez les prix, vous…
R : Faut avoir la signature, disons que c'est plus problématique d'être deux. Vous voyez, mais bon c'est un choix qu'on a fait c'est comme ça.
Q : Je veux dire, y'en a pas un qui est plus dans l'atelier, l'autre qui est plus administratif ou …
R : Moi je suis un peu plus dans l'atelier.
Q : Okay, vous avez découpé quelqu'un qui est plus gestion qui va signer les contrats etc., et quelqu'un qui est plus commercial…
R : Quand on a des décisions à prendre, on les prend tous les deux. Mais bon vu qu'il en faut qu'un qui soit gérant…
Q : Vous tournez tous les 3 ans.
R : Voilà.
Q : Vous, votre parcours ?

R : Moi j'ai commencé, bah disons c'est mon père qui m'a, au départ j'étais aide-comptable. J'ai un CAP d'aide comptable et puis après quand je suis parti à l'armée, je suis parti à l'armée et quand je suis revenu mon père avait acheté, il faisait toujours du polissage, il avait des tourets, il travaillait sous la maison et quand je suis revenu, il avait acheté deux trois machines. Des machines plus modernes pour, des machines plus automatisées alors bon après il avait pris ça en espérant que je me lance là-dedans. Alors bon j'ai commencé comme ça,, et progressivement on a grossi quoi.

Q : Vous étiez que deux au départ ?

R : On départ, on était trois. Y'avait ma mère qui travaillait. Mon père il était artisan, et après bon moi j'étais employé et après bon c'est moi qui suis devenu, et puis après mon père est tombé malade alors il a fallu que je continue, c'est moi qui ai repris, jusqu'à un stade où on a déménagé de dessous la maison et puis on a loué un atelier. Un atelier plus grand, je sais pas il devait y avoir cent cinquante, deux cents mètres carrés et puis après c'est pareil ça appelle toujours, vous cherchez des nouveaux, vous avez des nouveaux clients, beaucoup plus importants, ils vous en donnent beaucoup plus. On arrive à un moment, où on arrivait plus à s'en sortir, alors c'est pour ça qu'on a décidé, alors c'était soit on continue tout seul, soit bon j'ai choisi cette solution là de m'associer et puis bon, regrouper, on a regroupé les deux, vu qu'on faisait le même travail, on avait les mêmes genres de machines, les machines qui, comme ça, ça nous a fait un potentiel beaucoup plus important.

Q : D'accord, pour répondre à plus de demandes en mettant vos forces en commun.

R : Tout à fait, on y a vu comme ça. C'est un peu l'historique.

Q : Okay. Vous avez quel âge aujourd'hui ?

R : J'ai 49 ans.

Q : Et l'autre personne codirigeant ?

R : Il a 48.

Q : D'accord à peu près le même âge quoi.

R : Oui c'est un peu pour ça qu'on a fait ça comme ça.

Q : Alors si vous le vous le voulez bien on va commencer par un exemple. Alors moi j'ai défini le réseau personnel comme l'ensemble des individus que je connais personnellement. Ca peut être vos amis, votre famille, vos fournisseurs et clients, tous ceux que vous connaissez personnellement. Est-ce que vous avez vous un exemple concret où vous avez utilisez votre réseau personnel et que ça a bénéficié à votre entreprise ?

R : Euh ouais parce que disons qu'on travaille beaucoup au niveau du coin, alors c'est un peu des fois de bouche-à-oreille, mais souvent c'est le contraire c'est le travail qui nous a mis, après c'est devenu des amis, des gens qu'on a connu. Je pense que c'est plus, ouais y'a même des gens qui venaient pas forcément chez nous et progressivement ils sont venus

parce qu'ils nous connaissaient. Ouais ça peut être aussi un, ouais c'est une raison aussi, ouais.

Q : D'accord, donc plus d'abord du bouche-à-oreille, et puis ensuite vous avez connu des gens par le boulot, vous êtes devenus proches ensuite, et puis ces gens ont parlé de vous…

R : Et puis après des autres ils en parlent à des autres, c'est une chaîne. Vous savez quand c'est dans le coin comme ça, ça peut, alors c'est pour ça quand il y a un mauvais, quelque chose de mauvais qui se dit sur une entreprise, ça se dit aussi de bouche-à-oreille, faut pas aller là-bas parce qu'il y a ci parce qu'il y a ça.

Q : Ouais donc le bon comme le mauvais ça circule, peut-être encore plus le mauvais. Est-ce que vous avez d'autres exemples ou des gens de votre réseau, amis, famille, vous ont aidé, où vous avez connaissance d'une information sur un client ou sur un marché que vous n'auriez pas eu si ce n'était pas quelqu'un de votre réseau personnel qui vous l'avez donné.

R : Oui dès fois ça arrive. Dès fois vous allez au bistrot, vous rencontrez quelqu'un et puis bon il vous dit : bah tiens tu devras aller voir là parce que y'a si, parce que y'a ça. Ouais dès fois ça arrive aussi.

Q : Y'a un dirigeant qui me l'a dit ça. Il va au Café du commerce, et il me disait qu'il apprenait plein de choses…

R : Dès fois c'est comme ça. On y va des fois même pour prendre des employés. T'as besoin d'employés, tu dis : tiens je cherche quelqu'un ou sinon quelqu'un dit : tiens je cherche du boulot, et une ou deux fois c'est arrivé comme ça.

Q : On me le dit souvent ça que notre réseau il nous sert à trouver du monde parce que c'est pas évident de trouver du monde…

R : C'est pas toujours évident de trouver des gens sérieux.

Q : D'accord donc pour le recrutement c'est utile. Est-ce que vous avez des personnes que vous allez contacter plus souvent pour avoir des informations ou des personnes un petit peu clef je dirai ?

R : Des personnes qu'on rencontre souvent ? Bah c'est-à-dire que y'a des gens ils sont plus hauts placés ou ils ont plus d'informations que nous, donc suivant la taille des entreprises, des fois pour rentrer dans certaines entreprises, c'est plus difficile. On y arrive pas donc c'est pour ça que y'a pas longtemps on a pris un, avant on avait pas de représentant, c'est les clients qui venaient nous trouver, ils avaient un problème, tac, mais maintenant si vous avez pas quelqu'un qui va voir les, disons des clients qui risquent de venir, faut aller les démarcher quoi. Et on a pris un représentant, il ne fait pas rien que pour nous, c'est un petit peu, il a plusieurs activités, il fait pas que ça. Quand il va voir, par exemple, j'en voyais un qui vendait des outils en carbu pour le décolletage, bah par exemple quand il va vendre ces outils, bah il suffit que je dise : bah vous avez pas un problème avec un ébavurage, bah des fois ça a eut arrivé qu'on arrive à attraper des marchés comme ça. Le gars avait pas pensé

que ça pouvait se faire comme ça, alors bon c'est sur que maintenant on est obligé de faire ça. Mais avant on travaillait comme ça, je vous dis les clients, c'est les clients qui venaient nous voir, ils avaient un problème, ils venaient bah tiens il faut que je fasse tel, des fois y'a des choses ils commencent à y faire chez eux en interne, et après ils s'apercevaient que ça prenait trop d'ampleur alors qu'ils avaient pas arrivé à suivre. Alors ils viennent nous trouver pour voir si on peut leur développer ce qu'ils ont déjà mais en plus grande échelle.

Q : D'accord. Ces personnes que vous connaissez autour de vous qui vous sont utiles, ce représentant qui peut vous rabattre des clients et des informations etc., est-ce que parmi eux il y aurait des personnes que vous avez connu par exemple, à l'école, ou parce que vous êtes de la même vallée…

R : On arrive maintenant les générations, disons jusqu'à maintenant c'était les anciens, et vu que ça renouvelle, oui ça arrive, moi je vois des fois je rencontre des gens, bah dernièrement j'ai rencontré un gars qui, j'entendais depuis un moment oh bah il a déjà, il a déjà racheté plusieurs entreprises, plusieurs, et puis en fin de compte c'était un gars qui était à l'école avec moi. Je l'ai rencontré donc c'est sur que, on voit pas les choses pareilles mais ça peut aider. On essaie toujours de trouver des nouveaux, on essaie toujours de trouver des nouveaux clients quoi.

Q : Et vous faites comment pour les trouver ces nouveaux clients ? Concrètement ?

R : Bah c'est-à-dire que des fois on entend bah tiens y'a untel qui fait telle pièce, ou alors il fait tel genre de pièce bon bah un jour on va le voir, on prend rendez-vous et on va le voir.

Q : Et vous l'entendez par qui, les fournisseurs, les clients ?

R : Ouais voilà ouais. Des fois, je sais pas moi, des fois pour faire les prix on reçoit des plans par fax. Une fois on était en train de regarder, on regardait un plan et puis c'est arrivé un client oh bah je dis : ce genre de pièce là tu devrais, ça c'est des gros marchés tu devrais aller voir untel, des fois ça arrive.

Q : Vous allez recommander quelqu'un d'autre par exemple.

R : Voilà, comme nous là, on fait, on dépend beaucoup du traitement de surface, parce que souvent les opérations qu'on fait c'est avant les traitements de surface ou après des traitements thermiques ou, alors des fois, ils disent : bah ouais mais si on fait pas telle opération avant le traitement il peut pas prendre alors ils nous envoient des clients.

Q : D'accord, ces vos clients qui vous envoient des clients.

R : Voilà.

Q : Oui ou c'est les gens qui sont après vous.

R : Voilà c'est ça. C'est un peu spécial la sous-traitance comme ça. on travaille pas tellement en direct je veux dire, on travaille souvent tout en sous-traitance.

Q : Oui donc il y a beaucoup de bouche-à-oreille, beaucoup, le fait qu'on se recommande les uns les autres, et puis que s'il y a un mauvais justement on le sait.

R : Et c'est pour ça, maintenant y'a des groupes, je sais pas si vous avez vu, ça existe des groupes, les entreprises elles se mettent ensemble, par exemple y'en a une qui fait du décolletage, une autre qui fait de la reprise, alors maintenant ils cherchent, quand ils vont voir un client, le donneur d'ordres, le plus gros, il dit voilà bah moi je peux vous faire tout mais à ce moment là il travaille avec plusieurs entreprises, avec toutes les, comme ça il livre la pièce finie. Y'en a des fois par là qui font ça. Ils prennent, le décolletage tout ça, ils le font pas, ils sous-traitent tout, et c'est eux qui sont directement avec le client, ils leur fournissent la pièce toute montée. De plus en plus c'est ça. Je vois y'a pas mal depuis 3, 4 ans, y'a pas mal d'entreprises qui sont, d'ailleurs les petites entreprises, on avait beaucoup de petites, nous ce qu'on cherchait surtout c'était d'avoir un panel important, si vous en avez un ou deux qui vous laissent tomber, vous retrouvez toujours sur vos pattes, maintenant c'est de plus en plus dur parce qu'il y en a pas mal qui ont disparues, qui ont été rachetées, parce que quand on va discuter avec les clients, il faut quand même avoir une certaine force, si vous êtes trop petit bah des fois vous pouvez pas.

Q : D'accord. Quand votre père a arrêté de travailler dans l'entreprise, est-ce que vous avez encore bénéficié des relations qu'il avait tissées ?

R : Bah moi j'ai continué à pérenniser la clientèle quoi.

Q : Est-ce qu'il y a des gens, parce que vous étiez le fils de telle personne, ils sont venus plus vers vous, ou ça n'a pas forcément joué, est-ce qu'à un moment donné il a fallu vous affirmer vous ? Y'a quelqu'un qui m'a dit que le temps qu'il travaillait avec son père les clients ne lui donnaient pas les commandes, ils les donnaient à son père. Est-ce que vous c'était différent, vous êtes constitué votre propre clientèle ou vous vous êtes appuyé sur la clientèle de votre père ?

R : Au niveau du traitement, de ce qu'on fait, j'étais avec lui donc, bon mon père avait des connaissances, bon c'est vrai qu'il y a certains clients vu qu'ils connaissaient bien mon père, ils ont continué à donner du travail. Mais maintenant comme on est là, c'est plus pareil, c'est plus la même chose, c'était le stade artisanal, maintenant on passe, bon on est encore pas, nous c'est plus industriel.

Q : Même au niveau des relations, j'imagine c'est différent.

R : Ah oui, oui, ça a tout à fait changé. Avant, vous faisiez des pièces pour un client, vous étiez trop cher, le client il venait vous trouver il disait : bon comment on peut faire. Là le client si vous lui mettez un prix trop élevé, vous le revoyez pas des fois, c'est souvent ce qui se passe, parce qu'ils disent après : bah celui-là il est trop cher et puis c'est tout. Des fois ça nous sert pas parce que systématiquement le gars il vous consulte pas. Parce qu'il dira je peux pas aller là-bas il est trop cher. Parce que moi je dis quand même c'est quand même important les relations avec les gens, c'est fffuu. J'y vois maintenant y'a plus de sentiments,

maintenant pour deux centimes le gars il va aller faire 50 kilomètres pour aller faire faire ses pièces ailleurs. Vous voyez, tandis qu'avant c'est pas pareil.

Q : Y'a pas mal de personnes qui m'ont dit ça, que ça a changé que c'est plus…

R : Je sais pas mais moi c'est l'impression que j'ai. C'est un peu, faut peut-être voir les choses aussi autrement. On a été habitué un peu à faire tous les échelons, alors on a un petit peu, et puis en prenant de l'âge y'a des choses, on dit bien « les vieux » mais on devient vieux aussi.

Q : Plus sur votre profil à vous. C'est quoi vos motivations et aspirations en tant que dirigeant ?

R : Bah nous on essaie de s'accrocher pour arriver à, faut toujours, comme on dit, faut pédaler toujours de plus en plus vite pour avoir la même chose. Je sais pas comment je pourrais vous expliquer ça. C'est la même chose que…Comment je pourrais dire ?

Q : Je comprends l'idée, mais c'est quoi qui vous motive en tant que dirigeant ? Dans votre travail et puis à quoi vous aspirez plus tard ?

R : Bah je sais pas. Je sais pas…

Q : Qu'est-ce qui vous plaît dans votre travail ?

R : Ce qui me plait ? Moi ce qui me plaît, ce qui me plairait c'est de ne pas toujours faire la même chose mais bon, vous que vous êtes obligé de rentabiliser le truc, c'est un peu ça. Moi j'aimerai bien faire un peu de temps en temps, quand vous faites toujours le même genre de pièce, j'aimerai bien faire autre chose quoi, dans d'autres créneaux, même faire d'autres traitements par rapport à ce qu'on fait là, essayer de faire d'autres choses.

Q : D'autres métiers pratiquement…

R : Ouais, ça dépend un peu de ce qu'on fait mais… avoir des ouais…pas toujours se cantonner à faire toujours la même chose, tandis là on pourrait faire, je sais pas moi, faire de la peinture, vous voyez quelque chose qui est lié même à ce qu'on fait là actuellement mais… Ouais c'est difficile à exprimer.

Q : Oui un peu plus de variété dans le travail et pas que ça soit rengaine tous les jours.

R : Mais bon on est tenu quand même par le…

Q : Ca c'est au niveau technique, au niveau du travail des pièces etc. mais vous est-ce que, je pense vous dirigez des gars dans l'atelier, est-ce que ça vous plait, est-ce que ça vous plait pas ?

R : On essaie que ça roule le plus possible quoi, de simplifier les opérations, on essaie de toujours améliorer ce qu'on peut améliorer, bah d'ailleurs on fait pour la qualité tout ça. C'est plus ou moins difficile à mettre en place, parce que vous savez les gens, faut les remuer un peu, faut être toujours derrière pour, vous voyez bien on est obligé de, maintenant les clients, c'est les délais, y'a plus de délais alors… Ils vous amènent les pièces et ils vous

engueulent encore si vous avez, ils vous amènent les pièces aujourd'hui, il vous les faut pour demain, si demain vous les avez pas faits, ils vous engueulent.
Q : Vous par rapport aux gars que vous dirigez vous vous qualifieriez comment au niveau de votre management ?
R : Je trouve que je suis pas assez sévère, mais bon c'est mon caractère qui est comme ça. moi je gueule pas tellement, je suis pas tellement, par contre j'ai mon collègue il gueule tout le temps.
Q : Vous vous complétez comme ça !
R : On se complète un peu, mais moi je vois pas l'intérêt en gueulant après les gens, parce qu'après si jamais ils peuvent vous faire une entourloupe, ils vous loupent pas quoi. Mais bon c'est les caractères.
Q : Donc pas assez sévère par rapport au gars et donc derrière ils sont pas assez efficaces.
R : Ouais si vous gueulez pas un petit peu ça bouge pas.
Q : Vous dans 5 ans, vous vous voyez où ?
R : 5 ans. Bah j'en sais trop rien. Pour le moment, pour le moment on essaie de faire, de faire grossir pour essayer de, je vais pas vous dire, c'est malheureux mais bon c'est d'essayer d'avoir le maximum d'argent. Le but en principe c'est ça. Je sais pas si on doit le dire mais, parce que c'est ça. Moi c'est pour ça je vous dis : se diversifier pour pas faire toujours la même chose, parce qu'on est tenu, une fois que vous êtes enclenchés dans quelque chose, vous êtes obligés de, bah c'est le pognon ! Avec les charges tout ça et tout ce qui a, mais si vous laissez tomber, si vous baissez les bras, vous partez à la dérive.
Q : Je comprends, dans le questionnaire que je vais envoyer, dans la partie motivation du dirigeant, il y a aussi l'argent.
R : Je dis pas que c'est tout, mais c'est pas mal l'argent, c'est ce qui fait tout. On essaie de, si on se lance dans un truc comme ça c'est malheureux mais, ce qui est un peu décourageant c'est au niveau de tout ces, c'est inimaginable tout ce qu'on paie, c'est ça qui est décourageant. C'est pour ça que vous me demandez si y'a un but…
Q : Et dans 5 ans vous vous voyez encore dans l'entreprise ou vous voulez faire autre chose ?
R : Franchement j'aimerai bien faire autre chose. Mais bon pour le moment on est un peu tenu.
Q : Autre chose dans le cadre de l'entreprise ou autre chose ailleurs ?
R : Je sais pas. J'ai deux garçons, j'ai deux garçons, j'en ai un qui fait des études en Informatique, dans une boîte à Paris il était parti une année en Chine, et je sais pas trop ce qu'il va, bon lui ce qu'il lui plait c'est de faire des voyages, c'est sur que je lui dis quand t'es jeune il faut en profiter et moi je sais pas comment ça va se décanter à son niveau, ça

dépend tout si après il est intéressé pour quelque chose moi je serai bien d'avis de l'aider, de se lancer dans autre chose.
Q : Ouais donc peut-être plus une recherche pour vous de changements, d'évasions, de voir un peu autre chose peut-être.
R : C'est pas dit que ça sera mieux mais bon.
Q : Casser un peu avec la routine. D'accord. Est-ce que vous voulez rajouter quelque chose sur le réseau personnel, sur la manière dont vous allez l'utiliser, soit sur votre profil à vous, sur ce qui vous caractérise en tant que dirigeant ?
R : Non, bon c'est à peu près ce que je suis, je sais pas si vous avez tout compris.
Q : Oui, oui très bien. J'ai bien compris. Est-ce que vous pensez qu'il manque quelque chose si j'étudie le profil du dirigeant et sa manière d'utiliser son réseau, est-ce qu'il manquerait quelque chose par rapport à ce dont on a parlé ? Est-ce que vous imaginez quelque chose dont on a pas parlé ?
R : Y'a un truc que je conseillerai pas, comme moi j'ai fait, on a fait une association là, bah je conseillerai pas à quelqu'un de le faire. Parce qu'au départ quand les gens, enfin quand il faut travailler ça va toujours bien, mais dès que vous commencez à avoir un petit, vous voyez, que vous avez pas mal de choses qui sont payées, que ça commence, c'est là que ça ressort la vraie personnalité des gens.
Q : C'est quoi comme type d'association ? C'est un GIE ?
R : Non si vous aimez mieux, c'est pas une association c'est une société qui a absorbé l'autre.
Q : Ah pour vous vous vouliez dire ? Ah excusez-moi, j'étais sur autre chose, je pensais que vous vous étiez regroupés en association avec d'autres entreprises, d'autres dirigeants.
R : Ah non, non, non, non, non,non. On est indépendant. C'est l'une qui a absorbé l'autre.
Q : Oui, oui d'accord. Ca c'est pas évident à gérer derrière.
R : C'est pas évident parce que les personnes. Bon et puis là c'est des couples, c'est pas évident les femmes, attention ! Moi j'y vois maintenant j'en sais quelque chose. C'est pour ça vous me demandez mon ambition, je suis un peu écoeuré pour le moment. C'est pas bien de… je sais pas, c'est pour ça je dis à ma femme des fois : j'ai pas le goût, j'ai pas envie. Bon je tiens, je vais à mon travail, je fais… mais bon je suis…
Q : Pas motivé quoi.
R : Pas motivé. Ca c'est… mon collègue vous aurait peut-être dit tout autre chose.
Q : Moi c'est ce que vous me dites qui m'intéresse.
R : D'ailleurs, beaucoup de gens, parce que c'est pas quelque chose qui s'est fait du jour au lendemain, avant beaucoup de gens me l'ont dit : attention, attention. Même mon père me l'a dit. Et, je savais bien mais bon j'ai dit : Moi, c'est un choix qu'on avait fait, je pensais, je voyais les choses autrement, je pensais qu'on allait se développer, bon on s'est bien

développé, faut pas dire ça a bien marché, on aurait pu, si l'entente avait été meilleure on aurait pu faire autre chose.

Q : Il y a un point que j'ai pas abordé, c'est ça que je voulais savoir, est-ce que vous faites partie d'institutions ou d'associations type SNDEC, CTDEC, l'OSST… Est-ce que vous faites partie d'associations comme ça ?

R : Non, non.

Q : Pourquoi ? Ca vous intéresse pas ou… je ne dis pas que c'est bien d'y être ! Mais…

R : Bah SNDEC c'est pour le décolletage, beaucoup de choses se font pour le décolletage. Mais pour nous les sous-traitants comme ça ils ont rien fait.

Q : Oui y'a pas d'intérêts pour vous.

R : Peut-être que si ça existait, peut-être que…

Q : Je sais qu'il y a l'Observatoire Stratégique de la Sous-Traitance, alors je sais pas trop si ça peut vous apporter.

R : Ouais ça se peut, ça se peut qu'il y ait des choses, mais après on est plus comme, nous c'est un petit peu à part, c'est pas, c'est pas… comme les traitements de surface je pense qu'ils ont des associations, mais nous bon ils nous disent de nous mettre dans les traitements de surface mais on y est pas vraiment. C'est des sociétés qui se sont développées à côté de ça.

Q : D'accord, bah moi j'ai terminé à moins que vous vouliez rajouter quelque chose ?

R : Euh…non.

Table des matières

Remerciements ... 3

Introduction ... 8

Partie 1 : Le rôle de la personnalité sur le lien réseau/ressources ... 17

Chapitre 1 : Du réseau personnel aux ressources relationnelles ... 19

Section 1.1 Du capital social au réseau personnel ... 19

1.1.1. Les fondements du capital social ... 19

1.1.1.1. Les principaux clivages conceptuels ... 20

a) La vision fonctionnaliste du capital social chez Coleman ... 20

b) Le capital et la société chez Bourdieu ... 22

c) Le capital social et les relations interindividuelles chez Putnam ... 24

1.1.1.2. Les trois dimensions du capital social ... 27

1.1.1.3. Les limites de la notion de capital social ... 28

a) Une première limite relative à la terminologie de capital social ... 28

b) Une deuxième limite relative à la formation du capital social ... 29

c) Une troisième limite relative au caractère public ou privé du capital social 30

1.1.2. Le réseau social : concept ou méthodologie ? ... 31

1.1.2.1. Le réseau social comme concept ... 31

1.1.2.2. Le réseau social comme méthodologie ... 34

1.1.3. Le réseau personnel : pour une approche égocentrée ... 35

Section 1.2 Les ressources relationnelles ... 37

1.2.1. Une approche exploratoire des ressources relationnelles ... 38

1.2.1.1. La présentation du terrain et des conditions de réalisation de l'étude exploratoire ... 38

1.2.1.2. Les deux types de ressources identifiées ... 38

1.2.1.3. Une vision d'un réseau personnel plutôt hérité que construit ... 41

1.2.2. Les ressources relationnelles ... 44

1.2.2.1. L'acquisition d'informations stratégiques ... 44

a) L'information : définition et diffusion ... 44

b) L'information, facteur de performance et de compétitivité ... 46

c) Les trois types d'information ... 46

d) L'information stratégique ... 47

1.2.2.2. La visibilité comme ressource ... 48

1.2.3. Concilier le réseau personnel et les ressources relationnelles : les trois principales approches du réseau personnel ... 50

1.2.3.1. La force des liens 51
a) La notion de lien faible 51
b) La remise en cause de la force des liens faibles 52
c) Le rôle de la confiance dans l'échange de ressources relationnelles 53
d) Les hypothèses de la recherche relatives à la force des liens 54
1.2.3.2. Les trous structuraux 56
a) La notion de trou structural 57
b) Les avantages relatifs aux trous structuraux 58
c) Les limites relatives aux trous structuraux 59
d) Les hypothèses de la recherche relatives aux trous structuraux 59
1.2.3.3. Les attributs des *alter* 61
a) Le cadre conceptuel de la théorie des ressources sociales 61
b) Homogénéité *versus* hétérogénéité 63
c) La distance en termes d'attributs des *alter* 64
d) Les hypothèses relatives à la distance en termes d'attributs 66
Synthèse chapitre 1 69

Chapitre 2 : La PME, la personnalité du dirigeant et son réseau personnel 71
Section 2.1 Les caractéristiques de la PME et la necéssaire connexion avec l'environnement 71
2.1.1. Les caractéristiques de la PME 71
2.1.1.1. Les approches traditionnelle et contingente de la PME 73
a) L'approche traditionnelle 73
b) L'approche contingente de la PME 75
2.1.1.2. La PME, reflet de son dirigeant 76
2.1.2. Le réseau personnel comme moyen de connexion avec l'environnement de la PME 78
2.1.2.1. La connexion de la PME avec son environnement 79
2.1.2.2. Le réseau personnel comme moyen de connexion 80
Section 2.2 Le rôle de la personnalité du dirigeant sur l'utilisation de son réseau personnel 81
2.2.1. Les profils de dirigeant 82
2.2.1.1. Le profil entrepreneurial 82
a) Selon les conditions de création de l'entreprise: l'artisan et l'opportuniste 84
b) Selon les conditions de l'innovation : du prospecteur au réacteur 84
c) Selon la logique d'action : le PIC et le CAP 86
d) Selon les motivations du dirigeant 87

2.2.1.2. Le profil selon le *leadership* ... 89
a) Les intérêts du *leader* ... 90
b) Le *leadership* participatif ... 91
c) Les théories X, Y et Z ... 93
d) Le *leadership* situationnel ... 93
e) *Leadership* transactionnel et *leadership* transformationnel ... 94
2.2.1.3. Les traits de personnalité du dirigeant ... 96
a) Les théories de la personnalité ... 98
b) La structure linguistique des traits ... 106
c) Les composantes du modèle des *big five* ... 108
2.2.2. Le rôle modérateur de la personnalité du dirigeant sur le lien entre réseau personnel et accès aux ressources relationnelles ... 109
2.2.2.1. Les recherches portant sur le lien entre la personnalité et le réseau personnel ... 110
a) Une personnalité sans effet sur le réseau des dirigeants ... 110
b) La personnalité vue comme une capacité de liaison entre les individus ... 111
c) La personnalité comme capacité à être perçue favorablement par les autres ... 112
d) Une conception restreinte de la personnalité ... 113
e) Une recherche sur les traits de personnalité et leurs effets sur le réseau 115
f) Les critiques de la littérature introduisant la personnalité dans l'analyse des réseaux personnels ... 116
2.2.2.2. Une proposition de modèle de recherche ... 116
Synthèse chapitre 2 ... 119

Partie 2 : Méthodologie, mesures et résultats de la recherche ... ***120***

Chapitre 3 : Méthodologie, terrain et échelles de mesure ... **122**
Section 3.1 La méthodologie et la mesure des concepts ... 122
3.1.1. Le terrain de la recherche et les échelles de mesure ... 122
3.1.1.1. Les échantillons ... 122
3.1.1.2. Le questionnaire informatisé en ligne ... 124
3.1.2. Les échelles de mesure ... 124
3.1.2.1. La mesure du réseau personnel ... 124
a) Le générateur : un outil ... 124
b) La mesure de la force des liens ... 128
c) La mesure des trous structuraux ... 131
d) La mesure de la distance des attributs des *alter* ... 132

e) Les variables de contrôle 134
3.1.2.2. L'échelle de mesure de la personnalité du dirigeant 135
3.1.2.3. L'accès aux ressources relationnelles 137
a) L'accès aux informations stratégiques sur les marchés 137
b) La visibilité 138
Section 3.2 Les traitements statistiques 138
3.2.1. Les opérations préalables à la régression et la vérification des bonnes conditions d'utilisation 139
3.2.1.1. L'identification et l'élimination des *outliers* 139
3.2.1.2. La réduction de la multicolinéarité 141
3.2.2. La factorisation des items et la fiabilité des construits 141
3.2.2.1. L'analyse en composante principale 141
3.2.2.2. Le caractère factorisable des données 142
a) La variable multi-items « informations stratégiques sur les marchés » 142
b) La variable multi-items « visibilité de la PME » 145
c) La variable multi-items « caractère consciencieux » 148
d) La variable multi-items « caractère agréable » 150
e) La variable multi-items « ouverture à l'expérience » 152
f) La variable multi-items « extraversion » 154
g) La variable multi-items « instabilité émotionnelle » 156
3.2.2.3. La cohérence de la dimension mesurée par les items 159
3.2.3. L'analyse de régression linéaire 162
3.2.3.1. Vérification des conditions d'utilisation 162
a) La taille de l'échantillon 162
b) La linéarité de la relation 162
c) L'homoscédasticité ou variance constante des erreurs 163
d) L'absence d'autocorrélation des erreurs 163
e) La normalité des termes d'erreurs 163
f) La multicolinéarité 164
g) L'analyse des résidus 164
3.2.3.2. Le choix du modèle de régression 165
a) L'analyse de régression simultanée 165
b) L'analyse de régression pas à pas (*stepwise*) 165
c) L'analyse de régression hiérarchique 165
3.2.3.3. L'interprétation des résultats 166
a) La qualité globale de la régression 166
b) La contribution de chaque variable explicative 166

3.2.4. Le processus modérateur de la variable personnalité 167
3.2.4.1. Variable médiatrice ou variable modératrice ? 167
3.2.4.2. La mesure de la modération du lien entre deux variables 168
Synthèse chapitre 3 171

Chapitre 4 : Les résultats de la recherche 173
Section 4.1 Les statistiques descriptives sur les variables de contrôle 173
4.1.1. La description de la population étudiée 173
4.1.1.1. Le sexe du répondant 173
4.1.1.2. L' ancienneté du répondant 175
4.1.1.3. Le niveau de diplôme du répondant 176
4.1.1.4. Le niveau hiérarchique des répondants 178
4.1.1.5. La fonction des répondants 179
4.1.2. Les caractéristiques des entreprises 180
4.1.2.1. La taille de l'entreprise du répondant 180
4.1.2.2. La situation géographique de l'entreprise 182
4.1.2.3. Le secteur d'activité de l'entreprise 183
Section 4.2 Les résultats des régressions hiérarchiques 186
4.2.1. Les régressions sur l'acquisition d'informations stratégiques sur les marchés 186
4.2.1.1. La vérification des conditions d'utilisation de la régression pour l'acquisition d'informations stratégiques 187
a) L'absence de multicolinéarité 187
b) L'analyse de la variance 187
c) L'homoscédasticité 188
d) La normalité de la distribution des erreurs 188
e) L'absence d'autocorrélation des erreurs 189
f) L'analyse des résidus 189
4.2.1.2. La qualité globale du modèle expliquant « l'acquisition d'informations stratégiques sur les marchés » 190
4.2.1.3. L'analyse des coefficients des variables expliquant l'acquisition d'informations stratégiques sur les marchés 192
a) Les variables de contrôle individuelles 192
b) Les variables de contrôle organisationnelle et sectorielle 193
c) Les variables de réseau 193
d) Les variables de personnalité en tant que variables explicatives 194
e) Les variables de personnalité en tant que variables modératrices 195

4.2.1.4. L'analyse approfondie des effets modérateurs 197
4.2.2. Les régressions sur la visibilité de l'entreprise 203
4.2.2.1. La vérification des conditions d'utilisation de la régression pour la visibilité de l'entreprise 203
a) L'absence de multicolinéarité 203
b) L'analyse de la variance 204
c) L'homoscédasticité 204
d) La normalité de la distribution des erreurs 205
e) L'absence d'autocorrélation des erreurs 206
f) L'analyse des résidus 206
4.2.2.2. La qualité globale du modèle expliquant la visibilité de l'entreprise 207
4.2.2.3. L'analyse des coefficients des variables expliquant la visibilité de l'entreprise 208
a) Les variables de contrôle individuelles 209
b) Les variables de contrôle organisationnelles et sectorielles 209
c) Les variables de réseau 210
d) Les variables de personnalité en tant que variables explicatives 211
e) Les variables de personnalité en tant que variables modératrices 211
4.2.2.4. L'analyse approfondie des effets modérateurs 213
Synthèse chapitre 4 217

Discussion et conclusion 218

Bibliographie 234

Annexes 252

Table des matières 433