

**PME ET RÉSEAUX SOCIAUX :
LES RÉSULTATS D'UNE ENQUÊTE MENÉE AUPRÈS DU
"GROUPEMENT DES CHEFS D'ENTREPRISE DU QUÉBEC"**

Paméla BAILLETTE

Allocataire de Recherche - Moniteur, Doctorante en Sciences de Gestion.
C.R.E.G.O. : Centre de Recherche en Gestion des Organisations de l'Université de Montpellier
II - FRANCE.

Université de Montpellier II, Institut d'Administration des Entreprises (IAE), Sciences et
Techniques du Languedoc, Place E.Bataillon, 34 095 MONTPELLIER Cedex 5 FRANCE.

Téléphone : (33) 04-67-14-38-65 ou (33) 04-67-75-47-48.

Télécopieur : (33) 04-67-14-42-42. Adresse électronique : pbaillet@iae.univ-montp2.fr

Cet article est consacré aux relations que le propriétaire-dirigeant de PME entretient avec d'autres patrons : ses "pairs". Il a pour but d'analyser le rôle des contacts sociaux des décideurs en matière informationnelle. Pour cela, il s'appuie sur une enquête menée auprès des membres d'un réseau formalisé : le "Groupement des chefs d'entreprise du Québec". Les résultats montrent que les dirigeants apprécient la formule du réseau fondée sur l'entraide entre les adhérents, qui leur permet d'avoir des idées nouvelles dans un climat amical. Souvent limités par les ressources, ces relations sont très importantes pour les dirigeants de PME car elles leur donnent accès à des informations privilégiées. En comparant l'apport du Groupement avec celui d'autres sources (internes et externes à l'entreprise), l'enquête souligne que les informations collectées sont différentes et que seule la relation de parité procure un échange d'expériences similaires fondées sur le vécu des dirigeants.

Mots clés : information, dirigeant, PME, réseau social, pair.

Introduction

Ressource immatérielle, l'information est généralement reconnue comme ayant un rôle déterminant pour la compétitivité et l'adaptation à la concurrence des PME. Or l'information (commerciale, juridique, technologique...) est coûteuse d'autant plus qu'elle ne cesse d'évoluer. Par rapport aux grandes entreprises qui disposent de moyens plus étendus, les PME sont particulièrement fragiles en la matière car elles sont souvent limitées par les ressources (financières, humaines, de temps...). C'est pourquoi il est utile pour les dirigeants de PME¹ de

¹Nous nous centrons dans cette recherche sur les entreprises de moins de 100 salariés, ayant à leur tête un propriétaire-dirigeant.

développer leurs contacts, et en particulier leurs sources personnelles d'informations à l'extérieur de l'entreprise (Mintzberg 1984, Carroll et Téo 1996).

A ce titre, ils sont notamment en relation avec les dirigeants d'autres entreprises : leurs "pairs", grâce à l'appartenance à diverses associations (professionnelles, culturelles, sportives, etc.). L'instauration de relations directes avec leurs homologues peut ainsi leur permettre d'échanger des informations ou des services divers (Domhoff 1967, 1983, Fillion 1991). Ainsi, *"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"* (Julien 1996, p.1140).

Le dirigeant de PME est bien sûr inséré dans une multitude de réseaux, mais la finalité de cet article est de montrer l'intérêt qu'il retire des réseaux formalisés de pairs (associations ou clubs de dirigeants) en matière informationnelle. Dans cette optique, nous procédons en deux étapes : dans une première partie, nous présentons le cadre conceptuel de l'étude en nous centrant sur le dirigeant de PME et sur l'utilité de son appartenance à des réseaux formels de pairs ; dans une seconde partie, nous exposons les résultats d'une étude empirique portant sur 10 propriétaires-dirigeants appartenant à un réseau québécois (le Groupement des chefs d'entreprise du Québec), montrant comment l'interaction entre pairs permet à ces patrons de répondre à leurs questions, voire de résoudre leurs problèmes.

1. Le cadre théorique

1.1. Le rôle informationnel du dirigeant de PME

Dans ses études portant sur le travail quotidien des dirigeants, Henry Mintzberg (1973) montre qu'ils fournissent un travail important à un rythme soutenu, caractérisé à la fois par sa brièveté, sa variété et sa fragmentation. Il rapproche alors cette activité du rôle de liaison joué par les dirigeants. Ce rôle constitue une partie clé du travail managérial consistant à collecter et à retransmettre des informations² à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. L'importance de la

²A ce point, c'est précisément la notion d'information qui pose problème. Si le terme est largement utilisé, il n'en reste pas moins polysémique. Ce flou provient notamment de la confusion réalisée entre la donnée et l'information. Or l'une précède l'autre : la donnée est la *"matière brute"* de l'information, qui constitue finalement un produit (Davis et al. 1986). Par

recherche d'informations par le dirigeant lui-même est ainsi reconnue unanimement par la littérature en particulier en ce qui concerne les PME³, étant donné qu'elles sont souvent fortement dépendantes de lui en la matière (Welsch et Young, 1982). Leur petite taille crée en effet des conditions spéciales liées à la pénurie relative de leurs ressources par rapport aux grandes entreprises, concernant surtout les moyens financiers et humains (Welsch et White 1981). On note ainsi qu'elles ne peuvent pas toujours s'offrir des services spécialisés dans l'étude de l'environnement (Smeltzer et al. 1988), alors que ceux-ci sont utilisés plus facilement dans les grandes organisations. Par conséquent, comme les moyens matériels manquent dans les PME, ce sont les moyens dits "*comportementaux*" qui peuvent constituer un avantage par rapport aux grandes entreprises, en particulier au plan de l'innovation (Rothwell et Dodgson 1991).

Si les interactions avec les membres de l'organisation sont essentielles pour que l'entreprise fonctionne dans les meilleures conditions, elles ne sont plus suffisantes aujourd'hui. En effet, compte tenu notamment de la mondialisation de la concurrence et de la rapidité des changements de l'environnement, l'intérêt du dirigeant réside dans l'entretien et le développement de ses réseaux sociaux d'information (Filion 1991), i.e. dans le développement de son "*capital social*" (Burt 1992). En effet, "*la façon de faire des affaires a évolué de telle sorte qu'un entrepreneur a avantage à connaître assez de gens pour être mis au courant des derniers événements*" (Filion 1991, p.62).

Dans cette optique, le dirigeant de PME a un rôle majeur à jouer. En effet, ce sont presque toujours les buts du propriétaire-dirigeant qui s'imposent dans ce type d'entreprise (Julien et Marchesnay 1988). Le mode de fonctionnement apparaît souvent être celui de la "*structure simple*" décrite par Mintzberg (1982), c'est-à-dire un type d'organisation assez centralisé et peu formalisé (particulièrement concernant les petites et très petites entreprises). Personnage central, il est tenu d'assurer une "*cohérence dynamique*" (Marchesnay 1993) dans un système

ailleurs, l'information est relative à l'utilisateur. Elle n'a de signification qu'en fonction de lui. Ainsi, l'information n'a pas la même acception pour tous les individus : elle est utile si elle comporte une signification, un sens pour le receveur. Ainsi, l'information, "*c'est ce qui apporte une connaissance, qui modifie notre vision du monde, qui réduit notre incertitude ; c'est un renseignement*" (Reix 1995, p.16).

³Cf. notamment Chorán 1969, Welsch et Young 1982, Kurke et Aldrich 1983, Fallery 1983, Triana et al. 1984, Castaldi 1986, Cooper et al. 1995.

constitué par quatre pôles en interaction: ses propres buts, l'organisation (les individus et les tâches), l'activité (biens et services) et l'environnement. Il occupe donc une position importante dans la collecte et le traitement de l'information, aussi bien au plan opérationnel que stratégique.

1.2. Le dirigeant, un acteur clé à la charnière de la PME et de l'environnement

En accord avec les théories sur les réseaux, nous considérons ainsi le dirigeant comme un acteur "*inséré*" dans l'environnement et dont le comportement et les décisions sont influencés par le contexte dans lequel il se trouve (Granovetter 1985⁴, Aldrich et Zimmer 1986). Les travaux sur le terrain menés notamment par Mintzberg (1973), Fallery (1983), et Kurke et Aldrich (1983) attestent d'ailleurs que la réalité de cette affirmation, étant donné que les dirigeants consacrent environ la moitié de leur temps avec des personnes extérieures à leur entreprise : clients, fournisseurs, amis, experts (juristes, experts comptables...), banquiers, autres dirigeants, organisations professionnelles, etc. De la diversité des acteurs avec lesquels ils sont en relation naît alors une information plus riche.

Pour illustrer ce phénomène, Granovetter introduit la notion de "*liens forts et faibles*" (Granovetter 1973). Concernant la question de la recherche d'un emploi, le sociologue montre que les liens faibles, tissés avec les collègues, les voisins, les amis, l'appartenance à des clubs, à des associations diverses., etc., apportent davantage d'informations que les liens forts (i.e. l'appartenance familiale). En effet, les liens faibles rassemblent par des "*ponts*" un plus grand nombre d'individus, qui, grâce à leur appartenance multiple, ont accès à davantage d'informations, et peuvent alors amplifier leurs retransmissions. Dans la continuité de cette théorie, Aldrich et Zimmer (1986) expliquent alors que les dirigeants utilisent leurs liens faibles pour collecter des informations à caractère professionnel (nouvelles opportunités d'affaires, marchés potentiels, sources de capitaux ou investisseurs éventuels) et pour attirer des clients. Burt (1992) introduit également la notion de "*trous structurels*", en montrant que c'est la non connexion des liens entre les groupes qui permet d'obtenir une information non redondante.

⁴"The argument that the behavior and institutions to be analyzed are so constrained by ongoing social relations that to construe them as independent is a grievous misunderstanding" (Granovetter, 1985, pp.481-482).

Les différentes théories présentées ci-dessus montrent que le dirigeant doit créer et entretenir des liens avec des acteurs divers. Ces relations entretenues avec l'organisation par des personnes externes peuvent alors être considérées comme "*stratégiques*", étant donné l'accès qu'elles procurent à diverses ressources (Falemo 1989). Plus encore, Dollinger montre en particulier que la performance financière des entreprises dépend en grande partie de ses contacts avec l'extérieur (Dollinger 1985).

Par conséquent, l'idée selon laquelle le dirigeant a besoin d'informations agrégées, que seul un système formalisé d'informations de gestion peut lui fournir, est bien une "*légende*" (Mintzberg 1984). Au contraire, la pratique montre qu'ils ont une préférence marquée pour la communication verbale, en particulier concernant les dirigeants de PME qui privilégient ainsi les sources professionnelles et personnelles (Young et Welsch 1983, Johnson et Kuhn 1987). En effet, la relation de "*face-à-face*" apparaît réconfortante pour les dirigeants car elle leur fournit un feed-back personnalisé. Durant les périodes d'incertitude et de doutes, ils utilisent d'autant plus volontiers ces relations qu'elles leur apportent un soutien socio-psychologique important fondé sur la confiance (Young et Welsch, 1983).

1.3. L'utilité de la relation de parité

Dans cette recherche, l'intérêt d'étudier la relation de parité en matière informationnelle repose sur les convergences de préoccupations et d'expériences vécues par les dirigeants (Gumpert et Boyd 1985). De par leur position hiérarchique semblable, les pairs réalisent en effet journalièrement des expériences comparables. Ils font face en majorité à des problèmes similaires et partagent des difficultés de même nature relatives à la gestion de l'entreprise. Une communication entre pairs peut ainsi permettre aux dirigeants qui le souhaitent de bénéficier de l'expertise de leurs homologues. Juhn et Lacho (1976) montrent que les dirigeants de petites entreprises sollicitent d'autres propriétaires et des amis pour résoudre les problèmes qu'ils rencontrent dans leur entreprise.

Les sociologues soulignent à ce propos l'importance du caractère homophile dans ce type de contacts. Ainsi, "*le réseau personnel d'un individu, loin de correspondre à un échantillon au hasard, est toujours un échantillon biaisé par l'homophilie*" (Degenne et Forsé 1994, p.43). Ce phénomène peut s'expliquer par le fait que la similarité des caractéristiques personnelles

induit des intérêts communs et des visions du monde semblables et explique la formation de liens fondés sur l'attraction interpersonnelle (Domhoff 1967, Mc Pherson et Smith-Lovin 1987).

Les travaux de recherche menés sur le terrain montrent que les relations de parité présentent divers intérêts. Par exemple, étant donné que les acteurs n'entretiennent pas de rapports hiérarchiques, la communication est facilitée et le comportement de chacun paraît plus prévisible (Lincoln et Miller 1987). Ce type de relation peut également contribuer à créer un support mutuel et une collaboration entre les acteurs (Kram et Isabella 1985), et par conséquent atténuer le sentiment de solitude pouvant toucher le dirigeant de PME (Gumpert et Boyd 1985). Des liens peuvent alors se nouer grâce à des structures formelles comme les associations professionnelles, culturelles, sportives, humanitaires, politiques, etc.

1.4. L'intérêt de la formalisation

Ces structures agissent en tant que lieu de rencontre et de socialisation pour leurs membres, et sont susceptibles de servir leurs intérêts professionnels (Domhoff 1967, 1983, Ozcan 1995). Les associations (ou clubs) rassemblant essentiellement des dirigeants d'organisations sont ainsi citées en exemple en tant que catalyseurs des échanges entre les décideurs (Filion 1991, Chappoz 1995, Duchéneaut 1996). Par ce moyen, les dirigeants de PME peuvent rencontrer leurs pairs et développer des relations affinitaires au cours du temps. Si de nombreux dirigeants considèrent d'ailleurs leurs relations sociales comme une occupation secondaire utile pour les loisirs et la détente, il n'en reste pas moins que ces activités sont l'occasion d'échanger de l'information potentiellement utile (Filion 1991). Plus encore, il s'instaure un clivage entre les membres qui ont accès à l'information dispensée dans les réseaux et les non membres qui en sont privés (Carroll et Téo 1996).

Les études empiriques montrent cependant qu'un environnement propice à un échange informationnel innovant dans le cadre de réseaux sociaux reste difficile à établir et à maintenir. Les réseaux facilitent en effet les phénomènes d'imitation des pratiques d'affaires et des produits. Ce faisant, ils peuvent induire une certaine uniformité dans les comportements (Ozcan 1995) susceptible d'être préjudiciable pour l'entreprise (Aldrich et Zimmer 1986). Par ailleurs, des phénomènes de méfiance engendrant un manque de communication peuvent se

produire dans les réseaux, en particulier dans ceux qui rassemblent des dirigeants en position de concurrence (Gumpert et Boyd 1985).

Il n'en reste pas moins que les réseaux sociaux de dirigeants peuvent jouer un rôle actif dans l'acquisition et le partage de l'information à caractère professionnel (Birley et al. 1991, Filion 1991, Chappoz 1995), à condition que les décideurs adoptent une démarche active dans la recherche de ces informations (Birley et al. 1991). Les travaux de Macdonald (1995) suggèrent en outre que les informations provenant de l'extérieur, et notamment des réseaux de communication, contribuent à un changement interne à l'organisation. Pour le décideur, elles permettent en effet un développement de ses connaissances (base de l'apprentissage), qui, à leur tour, feront évoluer l'entreprise.

La revue de la littérature présentée ci-dessus a permis d'exposer les principales notions théoriques de notre recherche. Dans le but de les approfondir, une enquête empirique s'est avérée nécessaire. Pour cela, nous avons choisi de nous fonder sur un réseau québécois regroupant des propriétaires-dirigeants d'entreprise, compte tenu de son adéquation avec notre recherche.

2. Les pratiques des PME québécoises

Cette partie est consacrée à l'enquête que nous avons menée au Québec. Nous allons d'abord présenter les caractéristiques du réseau choisi pour cette étude : le "Groupement des chefs d'entreprise du Québec". Ensuite, nous exposerons la démarche adoptée pour le recueil des données et finalement les résultats obtenus.

2.1. Le Groupement des chefs d'entreprise du Québec

Fondé en 1974, et opérant de façon autonome, ce réseau compte aujourd'hui environ 650 entreprises implantées au Québec. Sa mission consiste à *rassembler des chefs d'entreprise qui bénéficient de l'expérience des autres pour être de meilleurs chefs*. La formule du réseau, animée par une équipe de permanents, repose ainsi sur l'entraide entre les membres par l'échange d'informations, sur une base de confiance mutuelle. Comme l'indique L.J. Filion :

"Les clubs d'entrepreneurs tels que le Groupement québécois d'entreprises⁵ fournissent un milieu de rencontre où les entrepreneurs peuvent échanger, briser leur isolement, partager des idées et profiter des expériences des autres " (Filion 1991, p.66).

Des clubs, existant dans toutes les régions du Québec, regroupent des membres non concurrents⁶ qui échangent entre eux une fois par mois sur un thème qu'ils ont choisi ou sur une situation préoccupante.

2.2. Présentation de l'étude et caractéristiques des entreprises étudiées

Compte tenu du caractère fortement exploratoire de notre recherche, nous avons opté pour une démarche inductive sur le terrain, parallèlement à nos recherches bibliographiques.

Le recueil d'informations a été effectué par des entretiens d'une durée moyenne de 40 minutes, sur le site de l'entreprise et en direct avec les dirigeants. Chaque entretien a été enregistré avec leur accord et retranscrit intégralement. Le traitement des informations ainsi recensées a été réalisé par une analyse de contenu, visant à extraire et à classer les éléments les plus significatifs des entrevues.

Le biais principal inhérent à cette démarche a trait bien évidemment d'une part à la rationalisation a posteriori de la part des dirigeants, pouvant induire des oublis ou une certaine déformation des faits et, d'autre part, aux interprétations subjectives des opinions recueillies. Pour éviter au mieux ces écueils, nous nous sommes efforcée de rester neutre au cours des rencontres, de demander des précisions sur les avis évoqués, voire de recentrer le débat. L'enregistrement des entretiens a ainsi facilité ce travail tout en rendant la conversation plus naturelle.

Le guide d'entretien visait à collecter les opinions de dirigeants appartenant au Groupement des chefs d'entreprise du Québec sur les points suivants :

1. L'intérêt de l'appartenance au Groupement pour un dirigeant de PME, à partir notamment des questions suivantes : *Depuis combien de temps faites-vous partie du GCEQ ?*,

⁵Ancien nom du Groupement des chefs d'entreprise du Québec.

⁶Le problème de la concurrence est particulièrement saillant en ce qui concerne les relations entre entreprise. Ainsi, dans les réseaux rassemblant des concurrents, certains sujets sont tabous (les prix par exemple) et des tensions se créent ; d'où l'importance d'éviter les relations de compétition dans les associations de dirigeants (Gumpert et Boyd 1985).

Quelles sont les raisons pour lesquelles vous avez décidé d'entrer dans ce réseau ?, Maintenant, qu'en retirez-vous de manière générale ?

2. L'apport en matière informationnelle concernant d'une part les types d'informations échangées (*La dernière fois que vous êtes allé à une réunion du GCEQ, de quoi avez-vous parlé ?, A qui avez-vous parlé plus particulièrement, pourquoi ?, Quels types d'informations collectez-vous dans le réseau ?...*) ; et l'utilité d'une communication entre pairs d'autre part (*Que vous apporte le fait de discuter avec d'autres chefs d'entreprise ?, Est-ce que la discussion conforte et/ou remet en cause vos opinions ?...*).

3. La comparaison entre le Groupement et d'autres sources pour l'information du dirigeant de PME (*Durant les quinze derniers jours, quelles informations avez-vous échangé avec des personnes extérieures au GCEQ ? Qui étaient ces personnes ? Quelle comparaison faites-vous entre l'apport informationnel de ces personnes et des pairs du réseau ?...*).

Les caractéristiques principales des dix entreprises interrogées situées à Montréal et dans sa région sont décrites ci-après :

- Entreprises manufacturières, indépendantes financièrement et menées par un propriétaire-dirigeant,
- Effectif compris entre 6 et 48 (moyenne : 20 employés),
- Chiffre d'affaires compris entre 0,5 et 25 millions de dollars (moyenne : 7,12), généralement en augmentation et dont le résultat est positif pour la plupart (8 cas sur 10),
- Age des entreprises compris entre 6 et 40 ans (moyenne : 19 ans),
- Age des dirigeants allant de 38 à 65 ans (moyenne : 48 ans), dont la formation va de l'autodidacte aux études supérieures (maîtrise et/ou MBA),
- Ancienneté au Groupement allant de 2 ans à 13 ans (moyenne : 4,3 ans).

2.3. Présentation des résultats

2.3.1. Intérêt de l'appartenance au Groupement pour un dirigeant de PME

Les décideurs interrogés apprécient la formule du Groupement fondée sur l'entraide entre pairs, qui leur permet ainsi d'apprendre des autres et d'avoir des idées nouvelles. Par ailleurs, le concours des permanents du réseau, jugés performants, paraît essentiel dans le développement

des interactions entre les membres : entretien et essor des clubs, aides diverses aux dirigeants en difficulté, organisations de congrès rassemblant les adhérents, etc.

Dans ce contexte, l'amitié se développe entre les membres qui trouvent un soutien affectif auprès de leurs pairs. Le problème de la solitude du dirigeant (aussi bien dans son entreprise avec ses employés qu'à l'extérieur avec sa famille) est ainsi fréquemment évoqué au cours des entretiens. Dans l'entreprise, le dirigeant va par exemple éviter de montrer ses états d'âme au personnel pour ne pas les démotiver. Par ailleurs, dans sa famille, il ne va pas forcément trouver de réponses à ses questions. Le dirigeant de PME souhaite donc entrer dans le Groupement pour se confier, parler de ses doutes : *"J'avais besoin de parler à des gens qui vont me comprendre, qui ont les mêmes problèmes, les mêmes responsabilités"*.

L'aide apportée par le réseau compte particulièrement pour les dirigeants de PME. En effet, ils manquent souvent de temps pour collecter de l'information pertinente : *"Dans une petite entreprise, on a moins le temps que dans une grande où les gens sont spécialisés en production, en comptabilité, etc. Ici, on n'a pas le temps de vraiment s'asseoir avec un paquet de livres. Il faut connaître les nouveautés. C'est important. Dans le Groupement, l'information est orientée vers l'efficacité"*.

Plus encore, l'utilité du Groupement est évoquée par les dirigeants autodidactes qui trouvent auprès de leurs homologues un palliatif essentiel à leur questions.

Enfin, l'adhésion à ce réseau permet à un patron de PME d'avoir facilement accès à des pairs de grandes entreprises appartenant également au Groupement, et ainsi de bénéficier de leur expérience et d'informations privilégiées. Comme l'indique l'un des sondés : *"J'ai appelé un chef d'entreprise avec des centaines d'employés, et je lui ai demandé s'il pouvait me donner des renseignements : en étant membre du groupement, cela ouvre tout de suite la porte. Sinon, comme je suis une petite entreprise, par rapport à l'autre qui est très grosse, je n'aurais jamais pu joindre ce président. Cette personne m'a rappelé et m'a donné des informations sur des échelles salariales, des choses privilégiées et non accessibles si on n'appartient pas au Groupement"*.

2.3.2. L'apport du groupement en matière informationnelle :

• Les types d'informations échangées :

L'étude montre que les informations circulant entre les membres concernent en priorité la gestion quotidienne de l'entreprise. Comme l'indique l'un des dirigeants : *"J'avais un problème de fonds de roulement. On en a discuté avec notre club et on m'a apporté des façons de faire, des procédés auxquels je n'avais pas vraiment pensé, que je devrais utiliser mais que je n'utilisais pas. Ça m'a beaucoup aidé"*.

Les informations orientées vers le futur, plus prospectives (par exemple : que faire à long terme ? ; Comment les marchés vont-ils évoluer ?, etc.) sont évoquées plus rarement. Elles peuvent malgré tout être soulevées quand le thème des réunions s'y prête ("stratégie de croissance" par exemple), ou bien quand un dirigeant a besoin de l'avis des autres pour prendre des décisions tournées vers le futur (par exemple en ce qui concerne la planification).

• La communication entre pairs :

Le fait de discuter avec d'autres dirigeants d'entreprise leur permet tout d'abord de se comprendre les uns les autres car ils vivent des difficultés similaires en tant que décideurs: *"On a tous comme entrepreneurs des choses qu'on peut échanger, peu importe le genre d'entreprise. C'est toujours à peu près le même style de problèmes "*.

Ils peuvent également se compléter en faisant bénéficier leurs homologues de leurs forces: *"par exemple, un dirigeant de mon groupe est fort en vente-marketing, et si je devais chercher quelqu'un, ce serait un gars comme lui, qui n'a pas de problèmes à vendre. Lui regarde plutôt des gens forts en gestion. C'est vraiment enrichissant "*.

L'échange d'expériences peut enfin leur permettre d'apporter des changements dans leur entreprise et améliorer leur prise de décision : *"Le but est de retirer des informations sur les expériences, les malheurs ou les bonheurs des autres. On prend des notes. On peut toujours, sans copier, ajuster des méthodes chez nous. Avec nos idées et les idées des autres, ça peut donner des améliorations "*.

• Le rôle de la confiance :

Les dirigeants interrogés affirment que la confiance est essentielle dans les relations entre les membres. Mais ils reconnaissent que l'établissement d'un réel climat de confiance entre les

membres demande du temps (plusieurs années en général). Ainsi, plus le club est ancien, plus la confiance règne concernant la fiabilité et la transparence de l'information (même si les "petites recettes" souvent sans fondement circulent dans les clubs). Il s'avère également que la non concurrence entre les dirigeants favorise la création et le développement de relations de confiance, reposant avant tout sur la confidentialité des propos échangés.

2.3.3. Comparaison entre le Groupement et d'autres sources en matière informationnelle:

• Les sources internes à l'entreprise (le rôle du personnel de direction) :

Les cadres apportent à leur supérieur hiérarchique une aide quotidienne, "au jour le jour". Les membres du Groupement fournissent quant à eux une expertise qu'un cadre ne possède pas forcément, davantage de recul dans l'opinion émise et un soutien en cas de découragement.

• Les sources externes :

- *La famille* : selon les dirigeants, elle est souvent beaucoup plus utile pour se confier et pour se sentir soutenu affectivement que pour obtenir des réponses concrètes aux problèmes quotidiens de l'entreprise.

- *Les amis* : s'ils sont chefs d'entreprise, l'apport ressemble à celui des pairs du Groupement, mais l'aide est plus aléatoire étant donné que les rencontres sont épisodiques. S'ils ne le sont pas, ils peuvent alors apporter une vision différente du numéro un, mais concernant des informations "pointues" orientées vers leur formation (par exemple les informaticiens).

- *Les associations d'affaires* : Chambre de Commerce et d'Industrie, associations de manufacturiers, etc. Par rapport au Groupement, elles ne rassemblent pas forcément des dirigeants d'entreprise uniquement et la discussion ainsi que les buts recherchés sont différents.

- *Les sources écrites* : les chefs d'entreprise québécois reçoivent beaucoup de documentation jugée pertinente dans leur entreprise. Mais selon les dirigeants interrogés, seule la relation de parité peut fournir un échange d'expériences vécues (ce qui constitue la vocation du Groupement).

Conclusion

Cette enquête exploratoire nous permet d'esquisser des tendances générales quant au thème étudié. On peut ainsi notamment retenir que l'adhésion au Groupement des chefs d'entreprise du Québec permet de donner des indications, des balises, ainsi que des réponses aux questions du dirigeant de PME, et par conséquent entraîner un sentiment d'appartenance très prononcé au réseau. Les relations de parité entre propriétaires-dirigeants contribuent fortement à assurer le succès et le développement du Groupement, dont la formule est suscitée et soutenue par une structure permanente en contact direct avec les adhérents.

Ainsi, l'échange d'expériences vécues induit l'accumulation au cours du temps d'une information riche, sans cesse renouvelée, et inciter le chef d'entreprise de PME à cultiver son esprit d'ouverture sur l'environnement, ses capacités d'étonnement, pour se positionner par rapport à ses pairs et tenter de s'améliorer.

La suite de cette étude s'attachera à relier l'approche des réseaux sociaux de pairs à l'aide à la décision des propriétaires-dirigeants de PME, compte tenu de leur responsabilité en matière décisionnelle tant au plan stratégique qu'opérationnel. Il s'agira alors notamment d'analyser l'apport des échanges entre pairs aux différentes phases du processus de décision, et d'évaluer l'utilité perçue par le dirigeant de PME (degré d'efficacité et d'efficience).

Nous espérons ainsi améliorer la connaissance des processus de décision des dirigeants de PME, abordés sous l'angle de l'interaction entre pairs, et contribuer à sensibiliser les décideurs à l'utilité des réseaux sociaux.

Bibliographie

- ALDRICH H. and ZIMMER C. (1986) "Entrepreneurship through social networks", in Donald Sexton and R. Smilor (Eds) *The Art and Science of Entrepreneurship*, New-York, Ballinger.
- BIRLEY S., CROMIE S. and MYERS A. (1991) "Entrepreneurial Networks : Their Emergence in Ireland and Overseas", *International Small Business Journal*, vol.9, n°4, pp.56-74.
- BURT R.S. (1992) *Structural holes*, Cambridge : Harvard University Press.
- CARROLL G.R. and TEO A.C. (1996) "On the Social Networks of Managers", *Academy of Management Journal*, vol.39, n°2, pp.421-440.
- CASTALDI R.N. (1986) "An Analysis of the Work Roles of CEOs of Small Firms", *American Journal of Small Business*, pp.53-64.
- CHAPPOZ Y. (1995) "Le rôle des réseaux d'entrepreneurs dans les processus d'apprentissages managériaux", *Communication au IIème Congrès International Francophone de la PME*.
- CHORAN I. (1969) *The Manager of a Small Company*, thèse de M.B.A. non publiée, Montréal, Université Mac Gill.
- COOPER A.C., FOLTA T.B. and WOO C. (1995) "Entrepreneurial Information Search", *Journal of Business Venturing*, vol.10, pp.107-120.

- DAVIS G.B., OLSON M.H., AJENSTAT J.A. et PEAUCELLE J.L. (1986), *Systèmes d'information pour le management*, Editions G.Vermette Inc., Economica, Volume 1 : *Les bases* ; et Volume 2 : *Les approfondissements*.
- DEGENNE A. et FORSÉ M. (1994) *Les réseaux sociaux*, Paris, Armand Colin.
- DOLLINGER M.J. (1985) "Environmental contacts and financial performance of the small firm", *Journal of Small Business Management*, pp.24-30.
- DOMHOFF G.W. (1967) *Who Rules America ?*, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall.
- DOMHOFF G.W. (1983) *Who Rules America Now ?*, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall.
- DUCHENEAUT B. (1996) *Les dirigeants de PME. Enquête, chiffres, analyses*. Paris, Maxima Laurent du Mesnil Editeur.
- FALEMO B. (1989) "The firm's external persons : Entrepreneurs or network actors ?", *Entrepreneurship & Regional Development*, 1, pp.167-177.
- FALLERY B. (1983) *Le système d'information du dirigeant de petite entreprise*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier.
- FILION L.-J. (1991) *Visions et relations : les clefs du succès de l'entrepreneur*, Les Editions de l'Entrepreneur.
- GRANOVETTER M. (1973) "The Strength of Weak Ties", *American Journal of Sociology*, 78, pp.1360-1380.
- GRANOVETTER M. (1985) "Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, vol.91, n°3, november, pp.481-510.
- GUMPERT D.E. et BOYD D.P. (1985) "Stress et solitude du patron de PME", *Harvard-L'Expansion*, pp. 44-57.
- JOHNSON J.L. and KUHN R. (1987) "The small business owner/manager's search for external information", *Journal of Small Business Management*, pp.53-60.
- JUHN D.S. and LACHO K.J. (1976) "Information Seeking Behavior of Small Businessmen in New Orleans Area", *AIDS National Proceedings*, pp.25-27.
- JULIEN P.A. et MARCHESNAY M. (1988) *La Petite Entreprise*, Paris, Vuibert Gestion.
- JULIEN P.A. (1996) "Le contrôle de l'information "riche" par les réseaux : clef du dynamisme des PME", *3ème Congrès International Francophone de la PME (CIFPME 96)*, Université du Québec à Trois-Rivières, pp. 1139-1151.
- KRAM K.E. and ISABELLA L.A. (1985) "Mentoring Alternatives : The Role of Peer Relationships in Career Development", *Academy of Management Journal*, vol.28, n°1, pp.110-132.
- KURKE L.B. and ALDRICH H.E. (1983) "Mintzberg was Right ! : A Replication and Extension of *The Nature of Managerial Work*", *Management Science*, vol.29, n°8, pp.975-984.
- LESCA H. (1994) *Veille stratégique, L'Intelligence de l'Entreprise*, ASTER, Paris.
- LINCOLN J.R. and MILLER J. (1987) "Work and Friendship Ties in Organizations : A Comparative Analysis of Relational Networks", *Administrative Science Quarterly*, vol.24, pp.181-199.
- MACDONALD S. (1995) "Learning to Change : An Information Perspective on Learning in the Organization", *Organization Science*, vol.6, n°5, pp.557-568.
- MARCHESNAY M. (1993) *Management stratégique*, Paris, Eyrolles Université.
- Mc PHERSON J.M. and SMITH-LOVIN L. (1987) "Homophily in voluntary organizations : Status distance and the composition of face-to-face groups", *American Sociological Review*, vol.52, pp.370-379.
- MINTZBERG H. (1982) *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- MINTZBERG H. (1984) *Le manager au quotidien*, Paris, Editions d'Organisation. (1973) *The nature of the managerial work*, Harper et Row, N.Y.
- MINTZBERG H. (1995) "Un tour d'horizon des vraies fonctions du dirigeant", *L'Expansion Management Review*, pp.29-40.
- OZCAN G.B. (1995) "Small business networks and local ties in Turkey", *Entrepreneurship & Regional Development*, vol.7, pp.265-282.
- REIX R. (1995) *Systèmes d'information et management des organisations*, Vuibert, Paris.
- ROTHWELL R. and DODGSON M. (1991) "External linkages and innovation in small and medium-sized enterprises", *R&D Management*, 21, 2, pp.125-137.
- SMELTZER L.R., FANN G.L. and NIKOLAISEN V.N. (1988) "Environmental Scanning Practices in Small Business", *Journal of Small Business Management*, vol.26, n°3, pp. 55-62.
- TRIANA A.R., WELSCH H.P. and YOUNG E.C. (1984) "Information search patterns among hispanic entrepreneurs", *Journal of Small Business Management*, pp.39-48.
- WELSCH H.P. and YOUNG E.C. (1982) "The information source selection decision : the role of entrepreneurial personality characteristics", *Journal of Small Business Management*, pp.49-57.

- WELSH J.A. and WHITE J.F. (1981) "A Small business is not a Little Big Business", *Harvard Business Review*, juil.-août, pp.18-32.
- YOUNG E.C. and WELSCH H.P. (1983) "Information Source Selection Patterns as Determined by Small Business Problems", *American Journal of Small Business*, vol.VII, n°4, April-June, pp.42-49.