

La solidarité entrepreneuriale : logiques et manifestations aux réseaux d'entreprises

AL ABDULSALAM Mohamad
Université Clermont Auvergne
Communication et sociétés (EA 46 47)
F-63000 Clermont–Ferrand, France

Résumé :

Le réseau dont les retombées sont largement abordées dans les travaux de recherche évoque un phénomène de solidarité qui existe entre les entrepreneurs pendant leurs processus entrepreneuriaux. Pourtant, l'essence de ce phénomène de solidarité entrepreneuriale est laissée à l'ombre avec une absence remarquable d'une discussion approfondie. Notre recherche s'appuyant sur deux études de cas de réseau d'entrepreneurs et de dirigeants de PME, vise à comprendre cette solidarité entre les entrepreneurs. En poursuivant cet objectif, nous nous appuyons sur la typologie d'Alter (2009) concernant les logiques de solidarité et de don entre les acteurs. Cette typologie nous offre des hypothèses afin de comprendre et caractériser la solidarité entrepreneuriale sur le terrain dans des espaces collectifs d'action rassemblant des entrepreneurs.

Mots clés : solidarité, réseau, entrepreneur.

La solidarité entrepreneuriale : logiques et manifestations aux réseaux d'entreprises

Introduction

Dans le champ de l'entrepreneuriat et des PME, les recherches ayant pour objet d'examiner la solidarité entre les entrepreneurs sont rares. Généralement la notion de solidarité dans l'entrepreneuriat est conçue et observée sous l'angle de l'entrepreneuriat social et de l'économie sociale et solidaire en mettant l'accent sur la finalité de l'entreprise sociale qui est exclusivement ou majoritairement de nature sociale selon la typologie établie par Brouard (2006). Notre intention de recherche au travers de ce chapitre diffère de cette dernière approche puisque nous souhaitons envisager la solidarité entrepreneuriale non pas en tant que finalité de l'action entrepreneuriale mais comme un comportement adopté par des entrepreneurs et des dirigeants des PME à l'égard de leurs pairs dans la démarche entrepreneuriale. En effet, la solidarité entre les entrepreneurs reste une approche sous-étudiée dans le processus entrepreneurial même si nombreux sont les acteurs de terrain évoquant l'existence d'une solidarité entrepreneuriale dans les actes de création et de développement des entreprises. Notre questionnement a toute sa légitimité dans un contexte où le mythe de l'entrepreneur isolé dans la pensée schumpétérienne semble être dépassé. Certains travaux avancent l'inexistence de l'entrepreneur isolé (Bouchikhi, 2004).

Dans notre travail, nous concevons l'action entrepreneuriale de manière dépassant le cadre réducteur de création d'entreprises. Elle sera appréhendée selon la définition de Bygrave et Hofer (1991) comme « *toutes les fonctions, activités ou actions associées à la perception des opportunités et à la création de quelque chose de nouveau pour le développer* ».

Notre objectif est d'amorcer une réflexion exploratoire autour de la solidarité entre les entrepreneurs et de comprendre cette approche. Deux études de réseaux réunissant des entrepreneurs et dirigeants des petites et moyennes entreprises constituent notre terrain de recherche. En effet, les réseaux forment potentiellement un espace où la solidarité se manifeste (Servet, 2010). L'entrepreneur mobilise ses réseaux, liens forts et liens faibles où combine les deux derniers selon les étapes de l'avancement de son projet de création (Aldrich et Zimmer, 1986 ; Hite et Hesterly, 2001).

Notre problématique de recherche sera guidée par la question de recherche suivante : comment la solidarité entrepreneuriale entre les entrepreneurs se manifeste dans les réseaux ?

Notre papier sera composé de trois parties. Premièrement, nous abordons pour fixer notre cadre conceptuel les fondements théoriques du réseau et de la solidarité. La démarche méthodologique sera exposée dans un deuxième temps. Enfin, nous passerons en revue les résultats des cas étudiés en discutant la solidarité entrepreneuriale entre les acteurs.

1. LES FONDEMENTS THEORIQUES DU RESEAU ET DE LA SOLIDARITE

Après une mise en relief des réseaux d'entrepreneurs dans l'action entrepreneuriale, nous discutons la notion de solidarité.

1.1. LES RESEAUX : UN ELEMENT INCONTOURNABLE A L'ACTION ENTREPRENEURIALE

Notre analyse souhaite mettre l'accent sur des éléments de compréhension utiles à notre recherche en abordant les réseaux d'entrepreneurs.

Le champ de réseau est caractérisé par un certain cafouillage conceptuel avec une tendance de considérer toutes les relations entre les entreprises comme appartenant au paradigme de réseau. En effet, tout contexte, constate Borgatti et Foster (2003), impliquant des acteurs (individus, groupes d'individus ou d'entreprises) pouvant entretenir des relations de natures différentes comme l'achat-vente, le conseil, l'amitié, etc., peut être considéré à travers la notion de réseau. Ainsi, quel que soit l'angle retenu pour son analyse, économique, sociologique, territorial... la définition de réseau en gardant des caractéristiques invariables en matière de sa composition, contribue à l'entretien de ce flou conceptuel : « *Un réseau est un ensemble de nœuds et de liens entre ces nœuds, chaque nœud ayant des caractéristiques propres, et chaque lien étant porteur de flux et de relations d'intensité et de caractéristiques particulières* » (Poulin et al., 1994).

L'utilisation de ce paradigme dans des contextes divers comme, par exemple, l'entrepreneuriat ou la gouvernance en permettant d'observer des structures et des relations

différentes et la complexité des réseaux (Fulconis, 2004) contribuent à l'absence d'un cadre conceptuel unifié de ce concept.

Cependant, deux courants sont principalement dressés pour appréhender le réseau. Le réseau stratégique axé sur les relations inter-entreprises, est une forme d'organisation intermédiaire situant entre le marché et la hiérarchie les (Williamson, 1975). Les avantages stratégiques retirés par les firmes faisant partie de ces réseaux font l'unanimité (Miles et Snow, 1986 ; Jarillo, 1988 ; Gulati *et al.*, 2000). Cette approche concentre sur les apports économiques du réseau qui est un processus volontariste notamment pour ajuster les ressources de l'entreprise en infléchissant de cette manière sa dépendance vis-à-vis de l'environnement (Pfeffer et Salancik, 1978). Cela se traduit par un ensemble d'avantages managériaux comme la souplesse, l'acquisition des ressources, la réduction du risque, etc.

Le deuxième courant appréhendant les réseaux est l'approche dite sociale qui vise à comprendre les interactions et les échanges entre les entités sociales (Emerson, 1972). Les réseaux sociaux dans la tradition de la nouvelle sociologie économique permettent le dépassement de la transaction économique. Granovetter (1985) stipule à travers le concept d'encastrement que les actions économiques sont bonifiées à travers leurs insertions dans les réseaux sociaux. Une relation est encadrée dès lors que les acteurs de la relation sont en confiance et échangent des informations précises de qualité et s'arrangent pour résoudre des problèmes en commun (Uzzi, 1997). Ainsi, dans le contexte d'incertitude caractérisant les échanges économiques, le lien social constitue un mécanisme plus efficace de coordination économique que le lien contractuel et vient pallier les déficiences du marché (Granovetter, 1985). Dans un contexte d'asymétrie informationnelle, les agents ne détenant pas l'information mobilisent leurs réseaux sociaux pour la réduction de leur incertitude. Le réseau et les liens de solidarité et de coopération deviennent alors des approches courantes pour la gestion de l'entreprise (Bagla-Gökalp, 2000). Cependant, ce deuxième courant interagit avec le courant précédent. Les partenariats entre les organisations sont fortement influencés par les liens sociaux préexistants entre les dirigeants (Barden et Mitchell, 2007).

Globalement, cette typologie de l'appréhension du réseau s'apparente, d'un côté, à un usage normatif des formes réticulaires et, de l'autre côté, à un usage instrumental où le réseau offre une grille de lecture pour analyser le fonctionnement des nouvelles formes d'organisation (Bagla-Gökalp, 2000).

En entrepreneuriat, les entrepreneurs, propriétaires – dirigeants des PME, dont le rôle est central (Blili et Raymond, 1993), sont des partenaires potentiels puisqu'ils s'insèrent facilement dans des réseaux informels en établissant des liaisons professionnelles et amicales ou sociales pour aménager leur environnement et réduire l'incertitude qui le caractérise (Julien et Marchesnay, 1988). C'est en termes de ressources que le réseau d'affaires est analysé (Birley, 1985 ; Aldrich et Zimmer, 1986) facilitant pour les entrepreneurs la réalisation de leurs objectifs d'affaires (Greve et Salaff, 2003).

Le réseau transfère à l'entrepreneur des informations variées avec des qualités variables lui permettant de saisir des opportunités entrepreneuriales (Ozgen et Baron, 2007). Il existe vraisemblablement une corrélation positive entre l'insertion des entrepreneurs dans les réseaux et leur capacité à saisir des opportunités avant leurs concurrents tout en complétant leurs ressources effectives et potentielles (Julien, 1996). Les réseaux sociaux et personnels des entrepreneurs fournissent une source d'informations essentielles et jouent un rôle fondamental dans l'acquisition et le partage de l'information professionnelle notamment lorsque les entrepreneurs adoptent un comportement proactifs dans la recherche de ces informations (Birley et al., 1991 ; Fillion, 1991).

Aussi, l'appartenance aux réseaux permet à l'entrepreneur d'obtenir des financements. Au-delà de la phase de création, le réseau facilite le développement de l'entreprise y compris dans son développement à l'international (Johanson et Vattson, 1988) et sa croissance en général (Watson, 2007). D'autres études démontrent que le facteur économique n'est pas le seul à motiver les entrepreneurs à s'insérer dans des réseaux, d'autres facteurs d'ordre humain comme la confiance et le partage des objectifs de l'entrepreneuriat sont autant des facteurs incitatifs (Johanisson et Peterson, 1984).

De la sorte, l'intérêt de l'entrepreneur pour développer et entretenir ses réseaux sociaux ne fait aucun doute (Fillion, 1991). Cela conforte incontestablement l'accroissement de son capital social (Burt, 1992). Ce dernier est intentionnellement établi par l'entrepreneur en investissant dans la construction et l'entretien des liens sociaux dans le sens de Bourdieu (1980) : *« l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance ; ou, en d'autres termes, à l'appartenance à un groupe, comme ensemble d'agents qui ne sont pas seulement dotés de propriétés communes mais sont aussi unis par*

des liaisons permanentes et utiles ». Dans ce même sens, ce capital social dans sa définition fonctionnelle correspond à « *certain aspects de la structure sociale qui facilitent les actions des individus dans la structure* » (Coleman, 1990). Le réseau social apporte ainsi des retombées positives aux acteurs en favorisant la circulation de l'information, la solidarité et la coopération. L'acteur est mieux informé et dispose d'une meilleure capacité de jugement et d'innovation et donc il tire un avantage concurrentiel de sa position d'intermédiaire entre plusieurs contacts ou groupes (Burt, 1992, 2005). Cette approche en terme méthodologique s'intéresse à la globalité des relations entre les individus appartenant au groupe déterminé en mettant en exergue la nature des relations (proximité émotionnelle, confiance, réciprocité, etc.)

Depuis que les travaux sur l'entrepreneur insistent sur son insertion dans les réseaux (Hills, 1995), certaines analyses se penchent sur l'impact du recours aux liens faibles ou aux liens forts dans la réussite du projet entrepreneurial (Davidson et Honig, 2003). L'analyse sur la base de la dichotomie de forces de lien a comme point de départ l'analyse de Granovetter (1973). Celui-ci conclut sur la force des liens faibles initiés par des relations professionnelles par rapport aux liens forts fondés sur une relation d'ordre familial ou personnel dans la réussite des individus.

Dans un travail ultérieur destiné à l'entrepreneuriat, Granovetter (1995) évoque un phénomène de solidarité en comparant les entrepreneurs dans des différents contextes en Asie de Sud. L'auteur met en avant l'importance des facteurs non économiques et institutionnels dans la création et développement des entreprises. L'auteur identifie deux formes de solidarité, à savoir, une solidarité verticale hiérarchique et une solidarité horizontale entre entrepreneurs concurrents¹. Il est démontré que le succès des entrepreneurs chinois expatriés à Java se fonde sur un « couplage et découplage ». Les entrepreneurs s'appuient, d'une part, sur la solidarité d'un réseau lié à des petites communautés fondées sur une origine géographique commune en Chine, pour mobiliser des ressources nécessaires à la création des nouvelles entreprises. Par ailleurs, grâce à la petite taille des communautés, au sein desquelles la solidarité est effective, ils peuvent entretenir des relations purement marchandes vis-à-vis de la clientèle autochtone. Leur avantage concurrentiel s'explique par cette forme spécifique de solidarité limitée.

¹ Les deux types de solidarité discutés par l'auteur s'apparentent à celles évoquées par Polanyi (1944) dans la tradition de la nouvelle sociologie économique comme nous le verrons plus loin.

Cette solidarité dans les groupements d'affaires se conformant à une organisation en réseau mobilisant des liens formels et informels concerne une entraide par rapport à une origine géographique, religieuse ou ethnique ou à des liens de parenté comme c'est le cas dans les entreprises chinoises (Bagla-Gökalp, 2000).

Au total, un comportement de « solidarité » auprès des entrepreneurs et des entreprises plus généralement est observé dans plusieurs travaux. Tout comportement d'entraide entre les entrepreneurs est qualifié de solidaire sans que cette conduite soit réellement définie quant à sa teneur. Dès lors, il convient, avant de nous pencher sur l'examen de cette notion dans le champ de l'entrepreneuriat sur le terrain, de faire un retour sur sa genèse.

1.2. LA NOTION DE SOLIDARITE : ELEMENTS DE REPERE ET DELIMITATION

La notion de solidarité est généralement caractérisée par l'absence d'une approche contemporaine consensuelle (Servet, 2010). Il est ainsi opportun de fixer des traits relatifs à ce concept polysémique dans l'objectif de le délimiter, sans vouloir viser l'exhaustivité dans notre analyse.

La solidarité est l'une des premières notions de la sociologie en tant que discipline. Durkheim (1893) dans son analyse de l'évolution des sociétés modernes distingue la solidarité mécanique de la solidarité organique. La première découle de la ressemblance des membres du groupe et de leurs fonctions en fondant le lien social au sein des sociétés. La solidarité organique quant à elle, est basée sur une différenciation des tâches, une spécialisation des individus entraînant ainsi une interdépendance et une complémentarité. Cette solidarité organique se substitue à la solidarité mécanique au fur et à mesure que les fonctions sociales se spécialisent et se diversifient.

Au fil du temps, les formes de la solidarité se sont multipliées (solidarité intergénérationnelle, familiale, citoyenne...). Selon Servet (2010), les significations qui s'y sont associées sont nombreuses. Pour certains, la solidarité évoque toute aide sans contrepartie immédiate. Le don est une expression de la solidarité. Pour d'autres, la solidarité est un rapport particulier au contractuel qui échappe à la logique marchande supposant une lucrativité immédiate, sans exclure les logiques de l'intérêt. Enfin, pour une dernière catégorie, la solidarité est attachée

au tout que forme une société en transcendant les individualités notamment à travers l'idée de dette sociale.

Par ailleurs, la solidarité s'exprime aussi sur des niveaux différents et dans des espaces et des collectivités fortement variés. Cette variété concerne aussi la qualité des liens sociaux mobilisés pour l'exercice des différentes formes de solidarité.

Dans le courant de la nouvelle sociologie économique, la solidarité peut être évoquée à travers quatre formes constantes d'intégration de l'économie dans la société selon Polanyi (1983 (1944)). Chacune de ces formes correspond à un principe d'échange et à un principe d'interdépendance entre des personnes ou des groupes. La solidarité horizontale entre pairs correspond à des échanges symétriques entre des personnes considérées d'égale valeur. La solidarité verticale basée sur la redistribution qui présume la centralisation de biens auprès de structures de niveau variable (niveau local comme dans une communauté, niveau national par l'Etat) en définissant des positions hiérarchiques. L'administration domestique concerne des échanges au sein d'un groupe autarcique, dont les solidarités, nécessaires à la reproduction de la vie, sont renforcées par ces échanges. Enfin, le marché qui correspond aux échanges marchands en ajustant les interdépendances, l'offre et la demande, par le prix. Ces échanges n'étant pas recherchés, ne peuvent donc être considérés comme des solidarités.

Perroux (1961) utilise le terme de « solidarité » pour appréhender le don. Celle-ci se situe au-delà de conduites individuelles dans un cadre collectif. Il s'agit d'un mode d'interdépendance non utopique caractérisant les économies occidentales où le fonctionnement de celles-ci ne peut se résoudre simplement à une opposition entre marché et administration étatique. *In fine*, le don représente des actes désintéressés n'attendant pas de retour immédiat et les contreparties peuvent être non monétaires.

La littérature anthropologique, notamment dans le cadre de l'étude des rapports de parenté et du don, souligne avec insistance la nécessité, pour les sociétés humaines, de créer des obligations grâce aux règles de la réciprocité et de l'entraide. Dans cette tradition, Alter (2009) appréhende la coopération selon les principes du don et du contre-don. Pour le sociologue, en s'inspirant de la théorie du don de Mauss (1989), coopérer, c'est donner. Cette coopération prend la forme d'un échange fondé sur l'engagement affectif à l'égard d'une personne, d'un groupe, d'un métier ou d'un secteur concerné. L'échange suit ainsi un cycle en trois temps à savoir, donner, recevoir et rendre, ce qui se traduit par les étapes suivantes :

- Le processus est enclenché par l'acte de donner. Celui-ci constitue une démarche volontaire évoquée par un signe qui, ne serait-ce qu'un regard, indique explicitement que ce geste correspond à un choix altruiste délibéré tourné vers le lien social. Le donateur est motivé par un bénéfice intangible qui est la création d'un lien social de confiance, en établissant une cohérence éthique, un sentiment de fierté, une acquisition de prestige...
- Dans le geste de recevoir, deuxième étape, le donataire manifeste une reconnaissance et s'engage implicitement à donner à son tour, mais sans préciser le moment. Cette imprécision permet au lien de durer contrairement à la logique de contrat fixant une limite à la période de l'échange.
- Dans un troisième temps, rendre suppose qu'un acteur donne à son tour par gratitude à une personne, un groupe, une organisation ou une collectivité. Le cycle recommence et réalise sa principale finalité en créant du lien social et engendrant les sentiments de sécurité, de solidarité et d'appartenance à un collectif.

De la sorte, nous appréhendons la solidarité à travers sa définition au regard de quelques traits caractéristiques : une définition par rapport à un tout ; une interdépendance mutuelle ; une logique d'action ; une réciprocité horizontale ou verticale et un retour d'échange décalé dans le temps.

Afin de comprendre cette diversité des formes de coopération envisagées selon les principes du don soulignées par Alter (2009), l'auteur propose une typologie à partir de deux critères qui structurent la classification. Le premier critère concerne la logique des échanges, qui sont de deux types : « donner » et créer des liens afin d'obtenir reconnaissance et identité ou bien « équilibrer » pleinement le don avec un bénéfice selon le principe du donnant-donnant. Le deuxième critère renvoie à la cible de l'échange qui est « individus » ou « collectif ». Le croisement de ces deux critères donne lieu à une matrice de quatre types de don.

Tableau 1. La typologie de don selon Alter (2009)

		Logique des échanges	
		Donner	Equilibrer
Cible des échanges	Individu	Don affinitaire	Tentation de l'égoïsme
	Collectif	Don altruiste	Logique de la nostalgie

- le don affinitaire : la relation d'échange est régie par la personne, indépendamment des formes d'intégration collective ou d'appartenance sociale. On donne à une personne ou à quelques-unes avec qui une relation significative peut être construite ;
- la tentation de l'égoïsme : la personne minimise le risque associé au don et n'enclenche celui-ci que si elle est certaine d'une contrepartie. Puisqu'au moins un des partenaires de l'échange souhaite un retour équilibré sur son don, la transaction faite entre individus est préférable car elle est la moins hasardeuse sur le plan de la dilapidation possible du don ;
- le don altruiste : cette conduite correspond au don générateur de lien social. La personne donne pour être en accord avec les autres, et non parce que cela lui rapporte directement ou à cause de la coutume. Il s'agit d'un engagement réfléchi en faveur d'un métier, du « bon travail » et de la réputation qui lient des individus ;
- la logique de la nostalgie : la personne se distancie de la scène du don et se tourne vers des interactions fonctionnelles. Elle a souvent donné auparavant dans le cadre de changements organisationnels. La source de reconnaissance réside donc dans les gratifications liées à ses contributions passées.

Les conséquences de la solidarité étant peu étudiées, notre recherche sur le terrain se propose d'apporter des éléments d'éclairage à la question de solidarité dans un contexte spécifique situé dans le champ de l'entrepreneuriat où des entrepreneurs et dirigeants des PME sont réunis dans des espaces réticulaires. La typologie proposée par Alter (2009) forme pour notre recherche des principes théoriques que notre étude empirique souhaite examiner dans l'objectif de comprendre les logiques sous-jacentes à la solidarité entrepreneuriale sur le terrain.

2. CADRE METHODOLOGIQUE ET TERRAIN DE RECHERCHE

Nous présentons le cadre méthodologique de notre travail ainsi que les réseaux étudiés quant au contexte de leur émergence.

2.1. LE CADRE METHODOLOGIQUE

L'objectif de notre recherche étant de comprendre la solidarité existante à l'intérieur des réseaux d'entrepreneurs, notre méthodologie de recherche se veut exploratoire et qualitative

basée sur l'étude de cas (Yin, 1989). Nous avons étudié deux réseaux rassemblant des entrepreneurs industriels et des managers de PME dans la région lyonnaise.

Nous recueillons nos informations grâce à des entretiens approfondis semi directifs et grâce aussi à l'analyse des sources documentaires. Les sujets sur lesquels les entrepreneurs ont été questionnés concernent les motivations des entrepreneurs d'appartenir au réseau, les apports effectifs du réseau aux entrepreneurs, les échanges ayant lieu et leurs domaines, les motivations des entrepreneurs d'échanger et les facteurs de performance du réseau. Les entrepreneurs n'ont pas été interrogés sur le concept de solidarité nominativement. En effet, conformément à notre positionnement interprétatif, les réponses et les représentations des interviewés ont constitué le soubassement pour cerner le concept étudié à travers ses traits constitutifs.

Cette approche qualitative augmente selon Marshall et Rossman (1989) notre capacité à décrire ces systèmes sociaux complexes par une meilleure compréhension du réseau qui est caractérisée par la complexité des liens inclus. Les données qualitatives rendent possible la représentation et l'interprétation des processus de relations, ce qui signifie que ces données sont utilisées pour comprendre la création et l'évolution des relations, ainsi que l'identification de leurs contributions (Oliver et Ebers, 1998). Le traitement de nos données recueillies s'est effectué par une analyse de contenu thématique.

2. 2. L'EMERGENCE DES RESEAUX A ET B

Les deux réseaux en étude sont des regroupements formels qui poursuivent des buts assez précis (Brady et Haug, 2007).

La naissance formelle du réseau A remonte à l'année 2004 à l'initiative d'un entrepreneur propriétaire d'une PME industrielle lyonnaise. Il demande au chef de service développement industriel de son groupement professionnel de l'aider dans son intention de lancer un réseau rassemblant les PME rhônalpines implantées en Roumanie. L'entrepreneur initiateur donne au réseau selon les propos de ses pairs une crédibilité entrepreneuriale et une crédibilité de terrain, alors que le directeur de service développement industriel confère à la structure une dimension institutionnelle et apporte un cadrage organisationnel. Il dispose d'une expérience dans l'animation des réseaux et des clubs d'entrepreneurs. Les entreprises appartiennent à la

branche métallurgique avec quelques-unes opérant dans la branche plasturgique. Plus d'une dizaine de pôles de compétences rassemblent les entreprises avec des relations de complémentarité et parfois des relations de concurrence. Certains acteurs ont des antécédents coopératifs en amont de l'émergence formelle du réseau.

Le réseau B est aussi une initiative de dirigeants de PME de la région soutenue aussi par l'acteur syndical. Le but annoncé est de mettre en relation des entreprises dont le dénominateur commun est la fourniture de produits et services à l'industrie agroalimentaire. L'émergence du réseau B se fait progressivement par plusieurs événements créés par le groupement professionnel à partir de l'année 2002. L'action syndicale répond à une nouvelle stratégie suivie pour fonder des réseaux d'entreprises suite à l'échec de plusieurs tentatives précédentes. L'acteur syndical s'engage dans la création des réseaux centrés sur des actions collectives afin que les entrepreneurs se connaissent et prennent conscience de leur appartenance à une communauté d'intérêts. La constitution officielle du réseau B a eu lieu en octobre 2004.

Les deux réseaux et pendant la période de notre observation se sont largement développés en termes de nombre des entreprises adhérentes. Au moment où nous étions sur le terrain, le réseau A a atteint le nombre de 45 entreprises et le réseau B une soixantaine d'entreprises. Aujourd'hui, le réseau A, 13 ans après son lancement, continue d'exister mais en comptant 21 entreprises.

L'acteur syndical à travers son action se situe dans la logique évoquée par Joffre et Koenig (1992) qui présentent le syndicat professionnel comme un acteur dont la mission est de produire des conduites de solidarité entre les entreprises et les entrepreneurs.

3. LES RESULTATS

Dans cette section, nous exposons les résultats de notre recherche empirique. Il est exposé dans un premier temps les retombées des réseaux en démontrant que celles-ci oscillent entre les logiques de réseau d'affaires et de réseau d'échanges immatériels. Nous tentons par la suite d'appréhender la solidarité entrepreneuriale à la lumière de la typologie de solidarité avancée par Alter (2009).

3.1. DEUX RESEAUX DESTINES A NOUER DES AFFAIRES ENTRE LES ACTEURS

Sont évoqués ici les actions entraînant de la valeur économique et financière aux entrepreneurs grâce à la structure réticulaire. Dès leur lancement, les deux réseaux se sont fortement orientés vers une logique d'action afin de garantir des retombées positives rapides consolidant la structure réticulaire et l'adhérence des acteurs. Ces retombées positives concrètes s'inscrivent dans la logique de « **réseaux d'affaires** » des entrepreneurs. Le but de cette démarche est dynamiser commercialement les entreprises adhérentes. Cet objectif se décline premièrement en la construction d'une offre commerciale complète conférant ainsi aux entrepreneurs un avantage concurrentiel certain par l'élargissement de leur capacité industrielle et l'apport d'une réponse plus cohérente aux exigences de plus en plus amplifiées des donneurs d'ordres. Cette offre complète se base sur la complémentarité des compétences et savoir-faire des unités industrielles des acteurs. Des antécédents coopératifs en amont sont constatés : « *Il y a des complémentarités possibles et des partenariats sous une certaine manière, ce sont des gens qu'on croise dans nos activités, (...) de toute façon ça fait trente ans qu'on se croise, ce sont des sociétés d'une forte notoriété, on n'est pas dans un réseau de start up* » (Dirigeant d'une PME).

Cette complémentarité résulte une **stratégie commerciale offensive** pour les entrepreneurs afin d'acquérir une vitesse en chiffre d'affaires : « *Ce réseau est un club de stratégie commerciale offensive dont l'un des objectifs est de faire du «business» ensemble.* » (Dirigeant d'une PME). « *Oui, dans certains cas parce qu'il y a des sociétés avec lesquelles on est en relation permanente dans notre métier. Donc dans ces sociétés-là, nous on fabrique des biens d'équipement destinés au traitement de surface des matériaux et dans ce cadre-là, on est en relation avec le traitement de surface qui sont nos clients et qui sont effectivement dans le réseau, donc effectivement on a des liens privilégiés, c'est vers ces gens-là qu'on se tourne tout d'abord à l'intérieur du réseau ...* » (Dirigeant d'une PME). Cependant, il a été difficile d'obtenir des informations précises sur les retombées quantifiées de chiffre d'affaires grâce à l'appartenance aux réseaux.

Dans l'objectif d'accroître sa visibilité, le réseau A opte pour une communication commerciale en créant un logo propre pour le réseau ou son site Internet. Celui-ci, accessible en plusieurs langues, constitue un portail détaillant les savoir-faire des PME. Les entrepreneurs engagent aussi des actions communes avec l'objectif d'attirer les donneurs

d'ordres comme la participation à des salons internationaux à travers un stand commun du réseau. A cela s'ajoute un pouvoir de négociation renforcé à l'égard des fournisseurs selon les acteurs sondés.

Les échanges et les interactions sociales entre les entrepreneurs donnent lieu à des intermédiations d'affaires et des mises en relations avec des acteurs extérieurs au réseau A. Cela suscite des signes de bienveillance des uns à l'égard des autres entrepreneurs.

Le réseau A s'implique aussi auprès des décideurs politiques et économiques et des parties prenantes de l'environnement à travers des **actions de lobbying**. Les deux réseaux apparaissent comme des espaces pour condenser des ressources politiques (Greenwood, 1997). Ces actions de lobbying sont dirigées vers des acteurs publics et privés avec comme objectif l'obtention des subventions financières ou du sponsoring pour la participation du réseau A à des manifestations commerciales internationales. Le lobbying concerne aussi l'aménagement de l'environnement pour l'obtention des meilleures conditions de réalisation des activités marchandes du réseau A. Les entrepreneurs expriment le besoin d'un moyen de transport économique et efficace en termes de temps pour leurs déplacements fréquents entre leurs entreprises en France et leurs entreprises implantées en Roumanie. Avec l'absence d'une liaison aérienne directe, la question paraissait vitale pour les entrepreneurs. Une action de lobbying ayant pour finalité la création d'une ligne aérienne reliant directement Lyon au pays cible, la Roumanie. Les entrepreneurs du réseau A décident de convaincre les parties prenantes de la légitimité de leur requête. En collaboration avec le service chargé du développement du trafic à l'aéroport Saint-Exupéry (Lyon), une étude démontrant l'intensité potentielle des besoins aériens des acteurs économiques rhônalpins à destination de la Roumanie a été fournie. Les informations sont diffusées à plusieurs entreprises de transport aérien dont une entreprise à bas coût qui assure désormais la liaison aérienne envisagée.

3.2. DES ECHANGES AUSSI DES RESSOURCES IMMATERIELLES

Les entrepreneurs partagent aussi le même projet entrepreneurial consistant à internationaliser les activités de leurs entreprises vers les même pays cibles. **L'accès et l'échange d'informations et d'expériences** constituent un apport des deux réseaux : « *Moi je considère qu'on ne réussit pas seul (...) dans ce sens les réseaux c'est vraiment important, d'abord*

parce que ça permet d'établir des contacts et de les multiplier parce que après ça s'enchaîne, ça permet en écoutant les histoires des uns ou des autres d'éviter les erreurs, pour aller plus vite, moi je ne pense pas qu'il y ait de possibilités d'avancer sans être dans un réseau » (Dirigeant d'une PME).

Ces échanges d'informations s'intensifient dans le temps. A travers notre observation des réunions, nous notons que certains entrepreneurs communiquent et échangent des informations captées individuellement dans l'espace collectif (réunion du réseau) relativement à des domaines variés concernant les clients avec des opportunités entrepreneuriales potentielles, les fournisseurs et la concurrence directe et potentielle. Le temps forme une variable dont l'impact est positif sur la création d'affinités et l'apprentissage à échanger des informations.

Les deux réseaux forment un support d'informations et d'expériences facilitant le développement entrepreneurial à l'international. Les questions auxquelles les entrepreneurs sont amenés à répondre par rapport aux différentes étapes de développement de leurs entreprises sont analogues : *« mes objectifs sont de me trouver confronter aux expériences similaires dans le domaine de la recherche à l'export, dans le cadre du réseau. », « l'objectif est assez clair dans le sens que ce qui m'intéressait au réseau, c'est d'avoir de l'information sur un pays émergent qui est la Roumanie, c'était ça la motivation principale et à partir de là des informations au sens large »* (Dirigeant d'une PME).

Ce partage d'expériences s'avère capital afin d'éviter des décisions erronées liées à leurs projets entrepreneuriaux à l'international. *« On risque d'avoir plusieurs échecs donc le fait de demander à des sociétés qui sont déjà installées en Roumanie depuis plusieurs années ce qu'elles ont fait pour s'installer en Roumanie, quels sont les pièges à éviter, ça nous permettra de gagner du temps. Donc dans un premier temps, on va dans ce réseau pour trouver de l'information et des conseils sur l'implantation d'une société en Roumanie, ça c'est la première phase »* (Dirigeant d'une PME).

Les informations échangées sont à valeur ajoutée en raison de leur pertinence pour la prise de décisions puisque, qualitativement, elles correspondent aux besoins des entrepreneurs. Aussi, elles permettent à ceux-ci de réaliser des économies en termes de temps et des économies financières. *« C'est un réseau d'informations pertinentes », « le fait de se grouper apporte de*

nouveaux éléments d'appréciation pour prendre les bonnes décisions dans le contexte actuel d'internationalisation de nos métiers » (Dirigeants de PME).

3.3. VERS L'APPREHENSION D'UNE SOLIDARITE EMERGENTE ENTRE LES ENTREPRENEURS

Les conditions contextuelles forment potentiellement une assise à l'émergence de la solidarité entre les entrepreneurs selon quelques travaux. Les contraintes communes renforcent le sentiment de solidarité (Doney et Cannon, 1997). Les entrepreneurs sondés subissent des contraintes communes en raison de la taille réduite de leurs entreprises et de leurs ressources limitées. « *Dans nos projets de développement, nous sommes tributaires de notre capacité de financement. Obtenir des ressources financière par les établissements bancaires classiques n'est jamais une démarche commode* » (Dirigeant d'une PME).

En outre, ces perceptions et objectifs convergents (Thorelli, 1986) et l'homogénéité des projets et orientations des entrepreneurs leur confèrent un sentiment de solidarité à l'égard des défis imposés : « *Je dirai que les gens que j'ai rencontrés sont tous à quelque chose près au même niveau de déontologie avec la même problématique et donc effectivement ça permet d'inspirer la confiance* » (Dirigeant d'une PME). Aussi, la dimension régionale et la proximité géographique caractérisent les deux structures réticulaires, facilite le contact, l'assiduité de la participation aux réunions et la communication (Lorenz, 2001, Inkpen et Tsang, 2005). Cela facilite l'émergence de lien social de confiance entre les acteurs.

Les entrepreneurs soulignent l'importance que les acteurs des réseaux disposent rapidement des retours bénéfiques grâce à l'action résiliaire. Selon cette logique, la stratégie d'initiation des réseaux autour des actions concrètes apportant des gains tangibles aux nœuds est cohérente : « *Pour que chacun trouve les fruits, il faut qu'il y ait des actions qui soient menées en commun....* » (Dirigeant d'une PME).

Les entrepreneurs associent les apports économiques des réseaux dans une logique marchande et les apports immatériels. La complémentarité industrielle et les actions commerciales sont nécessaires pour donner un ancrage concret et garantir la continuité des réseaux en fournissant le ciment du support relationnel. Un réseau seulement voué à l'échange informationnel n'est pas viable dans le temps : « *Il faut que chacun trouve son compte, et puis il faut surtout qu'il y ait un fil conducteur dans le réseau, si ce n'est qu'un réseau d'échange d'informations, ça ne va jamais loin, il faut qu'il y ait des choses concrètes qui soient mises en place en parallèle*

parce que c'est ces choses concrètes qui servent de support au réseau relationnel, si c'est que du relationnel, quand il y en a besoin le champ est libre, il faut à tout prix qu'il y ait des actions menées conjointement » (Dirigeant d'une PME).

Dans les réseaux étudiés, la réciprocité est revendiquée par les entrepreneurs sondés : « *puis celui qui donne quand il donne, il n'attendra pas de recevoir mais simplement s'il ne reçoit jamais au bout d'un certain temps, il va dire qu'est-ce que je fous là* » (Dirigeant des PME). Cette réciprocité attendue sera la contrepartie d'un investissement du temps dans l'établissement du lien social au sens de Bourdieu (1980) : « *Bien sûr j'investis du temps et de l'énergie dans ce réseau. Par conséquent, il est naturel voire nécessaire d'examiner périodiquement les retombées* » (Dirigeant d'une PME).

Cette réciprocité est conçue par quelques entrepreneurs sondés dans une perspective encadrée dépassant les intérêts individuels et le cadre dyadique. En effet, l'équité évoquée par Ring et Van De Ven (1994) dans le réseau ne se définit pas par un partage équitable des apports mais à travers une réciprocité. Pour les entrepreneurs sondés, le retour par rapport à un acte bienveillant réalisé par un acteur ne se fait forcément par un acteur impliqué dans la relation dyadique mais par un acteur tiers à la relation initiale. *In fine*, les membres raisonnent dans les échanges en termes de communauté à l'échelle de réseau et non pas en termes d'échange dyadique. Aussi, ce retour est *a priori* décalé dans le temps :

« *Vous savez quand quelqu'un donne de l'information, moi j'appelle ça un ascenseur, quand on envoie l'ascenseur on aimerait bien qu'il redescende, pas forcément dans la minute, dans la journée, et il ne redescendra pas forcément par la personne à qui vous avez donné l'info, parce que peut-être vous donnez l'info à quelqu'un qui la transmettra après quelques jours à quelqu'un d'autre et puis ça sera par un autre qu'elle va revenir, c'est ça le réseau* » (Dirigeant d'une PME).

Cet éventuel décalage temporel dans le retour des bénéfices grâce à l'action réticulaire est une idée qui revient souvent dans le discours des entrepreneurs sondés. L'aide dans le cadre de ce mentorat se situe au niveau dyadique entre deux acteurs au réseau à la marge des échanges collectifs. Elle se rapporte à la fois aux domaines immatériel comme la transmission d'informations et matériel comme le prêt d'un local dans le pays cible : « *lorsque nous avons donné un coup de main à monsieur « X » pour s'installer à Timisoara, ce n'était absolument pas dans une optique de coopération immédiate. Nous lui avons passé des informations*

juridiques et commerciales, nous lui avons prêté un petit local là-bas au départ. C'était évidemment pour faciliter le montage de son entreprise. Nous étions motivés par la constitution d'une base industrielle à la française dans ce pays dont le retour ne pourra qu'être positif dans le temps. Cela n'est pas notre seule motivation parce que quand même nous restons des collègues animés par la passion d'entreprendre et la réussite des uns et des autres est un élément positif pour notre communauté ». (Dirigeant d'une PME).

En effet, les actions concrètes et collectives sont un terrain propice à l'établissement des interactions sociales entre les dirigeants à leur marge. Ces interactions sociales accélèrent le processus d'intégration des nouveaux arrivants dans le réseau. *In fine*, les actions concrètes sont un catalyseur pour accroître la performance du réseau tant en termes de retours positifs qu'en termes d'interactions sociales entre les membres et, en conséquence, d'apparition des affinités et de lien social de confiance. L'inscription du réseau uniquement dans une finalité d'échange immatériel est rejetée par les acteurs sondés puisque les actions communes fournissent un point d'ancrage conférant au réseau une certaine stabilité : *« Il faut surtout qu'il y ait un fil conducteur dans le réseau, si ce n'est qu'un réseau d'échange d'informations, ça ne va jamais loin. Il faut qu'il y ait des choses concrètes qui soient mises en place en parallèle parce que c'est ces choses concrètes qui servent de support au réseau relationnel, si c'est que du relationnel, quand il en a besoin, le champ est libre, il faut à tout prix qu'il y ait des actions menées conjointement »* (Dirigeant d'une PME).

L'ensemble de ces résultats nous fournit des éléments d'appréciation obtenus par le terrain permettant de discuter la solidarité entrepreneuriale à la lumière de la typologie d'Alter (2009). Ainsi, le tableau 2 positionne les différents types d'échange appréhendés par rapport aux logiques de solidarité d'Alter (2009).

Les formes d'interactions entre les acteurs dans ces réseaux s'apparentent à des logiques différentes. Dans certains cas, les échanges sont collectifs et, dans d'autres, les échanges se réalisent de manière dyadique. La réalité sur le terrain dans les deux études de cas s'avère souvent complexe.

Les échanges liés à la logique économique ou marchande concrétisés par la dimension réseau d'affaires entre les acteurs s'apparentent plutôt à la logique « d'équilibre » où les acteurs souhaitent un retour au don selon le principe de donnant donnant. Lorsque l'échange est dyadique entre deux acteurs dans une relation de transaction fournisseur – client, cela

concerne la logique de « tentation de l'égoïsme ». Lorsque l'échange s'inscrit dans un cadre collectif à l'échelle globale du réseau, ou presque, l'échange relève ainsi de la logique de nostalgie. L'interaction est ici fonctionnelle pour la mise en œuvre d'une stratégie commerciale collective notamment l'établissement d'une offre complète en associant les compétences des différents acteurs. Le lobbying s'inscrit davantage dans cette logique. Dans les deux cas, les échanges transactionnels se déroulent dans une atmosphère impactée par le lien social.

Tableau 2. Les types de solidarité issus des études de cas selon la typologie d'Alter (2009)

		Logique des échanges	
		Donner	Equilibrer
Cible des échanges	Individu	<u>Don affinitaire</u> ✓ Relation de mentorat ✓ Intermédiation d'affaires	<u>Tentation de l'égoïsme</u> ✓ Echange dyadique marchand par une relation client – fournisseur
	Collectif	<u>Don altruiste</u> ✓ Partage d'informations (information individuelle communiquée dans l'espace collectif (sur les clients, les opportunités...)) ✓ Information / expertise sur l'internationalisation ✓ Lobbying	<u>Logique de la nostalgie</u> ✓ Offre industrielle complète par la complémentarité ✓ Lobbying

Quant à la logique d'échange suivant le principe de donner, caractérisée par une réciprocité manifeste décalée dans le temps, cela concerne les échanges immatériels quand la relation est plutôt collective et les échanges « concrets » relevant du réseau d'affaires quand la relation est dyadique.

Les échanges immatériels concernent la logique du don altruiste. La communication des informations captées individuellement dans l'espace collectif par rapport à des opportunités d'affaires ou des clients potentiels relève de cette logique. Aussi, les échanges d'informations et expertises individuelles au sujet de l'internationalisation des entreprises appartient à cette catégorie.

Le don affinitaire contient les relations d'intermédiation d'affaires assurées par un acteur dans le réseau entre un pair au réseau et un acteur extérieur au réseau. Aussi, il concerne les

relations de mentorat où le donateur est motivé par l'acquisition d'un prestige auprès de la communauté de pairs et la contribution au soutien d'un membre de cette communauté. Un lien significatif est engagé en renforçant la sécurité de l'acteur dans l'action entrepreneuriale internationale.

Il est aussi constaté que la relation entre les deux grandes logiques d'échange, la logique d'équilibre s'approchant de la sphère marchande et la logique du don, est ambivalente puisque les deux logiques sont, d'un côté, en complémentarité, et de l'autre côté, certains échanges sont potentiellement positionnables sur plusieurs typologies d'échange. Le lobbying en fournit l'exemple où il peut s'inscrire sur une logique de donner et une logique d'équilibre. En revanche, les retombées positives en termes de réseau d'affaires, aisément associées à la logique d'équilibre, sont nécessaires pour inscrire le réseau dans la durée en attirant par des gains concrets l'adhérence des acteurs. Parallèlement, des dons altruistes par le partage d'informations et d'expériences ou des dons affinitaires sont réalisés. D'où la complémentarité mentionnée.

Au total, la solidarité entre les entrepreneurs ne se positionne pas sur un seul type d'échange. Les quatre types de don / solidarité (Alter, 2009) s'interfèrent tantôt en complémentarité, tantôt de manière ambivalente dans l'espace entrepreneurial collectif solidaire. Cette perpétuelle interaction est ainsi une caractéristique de la solidarité entrepreneuriale.

Conclusion

Le réseau d'entrepreneurs en tant qu'espace collectif étant générateur de conduites de solidarité, notre recherche visait à comprendre comment cette solidarité se manifeste entre les entrepreneurs dans leur processus d'action entrepreneuriale dans le réseau.

Notre recherche a pu démontrer que les réseaux d'entrepreneurs n'ouvrent uniquement selon une logique économique marchande sous une forme de gagnant-gagnant, fortement étudiée dans la littérature, mais aussi ils confortent l'établissement des liens sociaux entre les entrepreneurs par un phénomène d'encastrement en dépassant ainsi la vision sous-socialisée (Granovetter, 1985) de l'action entrepreneuriale. Les deux sphères sont en interaction dans la production des conduites de solidarité entrepreneuriale. En effet, notre recherche a pu démontrer que cette solidarité entrepreneuriale dans le réseau englobe dans la réalité quatre types issus de la taxonomie proposée par Alter (2009). Ces quatre types dont chacun est identifié à part entière dans l'espace collectif s'interfèrent et sont complémentaires dans la solidarité entrepreneuriale. Cependant, certaines actions entrepreneuriales provoquent une tension dans la capacité du chercheur à l'identifier clairement dans l'une des quatre types évoqués.

Ces aspects constituent l'apport théorique de notre recherche qui a permis d'éclairer la compréhension du concept de solidarité entrepreneuriale fortement absente dans la littérature. Notre recherche comporte également un apport managérial où la compréhension de cette solidarité entrepreneuriale à travers les hypothèses formulées fournit aux entrepreneurs des marqueurs de coopération dans leurs processus entrepreneuriaux.

Notre recherche contient certaines limites. En termes méthodologique, cette recherche a pour terrain des réseaux formels. Or, le raisonnement et la conduite de solidarité des entrepreneurs pourraient potentiellement se différencier lorsque le réseau est mobilisé en tant qu'outil instrumental pour analyser les relations entre les entrepreneurs dans des structures informelles. En outre, cette recherche se base sur deux études de cas uniques, ce qui forme ainsi une deuxième limite méthodologique pour pouvoir généraliser les résultats. Il sera pertinent de répliquer l'étude afin d'accroître la validité externe de ce travail, notamment en étudiant des réseaux informels.

Références

- Aldrich, H. E. et C. Zimmer (1986), « Entrepreneurship through social networks ». In D. L. Sexton & R. W. Smilor, R W (Dir), *The art and science of entrepreneurship*, Cambridge, Belinger, 3-23.
- Alter, N. (2009), *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, Paris, La Découverte.
- Assens, C. (1996), *Du modèle bureaucratique au modèle organique, l'organisation en réseau*, 12 : 23, 38-42
- Bagla-Gökalp, L. (2000), « Quelques approches sociologiques de réseaux sociaux », *ASp*, 27 : 30, 201-229.
- Barden, J. et W. Mitchell (2007), « Disentangling the influences of leaders' relational embeddedness on interorganizational exchange », *Academy of Management Journal*, 50 : 6, 1440-1461.
- Barthélemy, J. et Fulconis, F et Mothe, C. (2001), « Les coopérations interentreprises : une approche théorique transversale », In A. C. Martinet & R. A. Thiétart (Dir), *Stratégie, Actualité et future de la recherche*, Paris, Vuibert, 289-302.
- Birley S et Cromie S et Myers A (1991), "Entrepreneurial Networks: their emergence in Ireland and Overseas", *International Small Business Journal*, vol. 9, n° 4, p.56-74.
- Borgatti S P et Foster P C (2003), "The network paradigm in organizational research: A review and typology", *Journal of Management*, vol. 29, n° 6, p. 991-1014.
- Bouchikhi, H (2004), « Entreprendre, manager, même combat ! », *L'Expansion Management Review*, décembre, n° 115, p. 44 – 48.
- Bourdieu, P (1980), « Le capital social », *Actes de la recherche en sciences sociale*, n° 31, janvier, p. 7-9.
- Brady, A et Haugh, H (2007), "Social entrepreneurship & networks", *Journal of Finance and Management in Public Services*, vol. 6, n 3, p. 29-44
- Brouard, F (2006), « L'entrepreneuriat social : mieux connaître le concept », 23^{ème} colloque annuel du conseil canadien de l'entrepreneuriat et des PME, Trois rivières, Canada.
- Burt, R S (1992), *Structural holes*, Harvard University Presse.
- Burt, R S (2005), *Brokerage and Closure. An introduction to social capital*, New York, Oxford University Presse.
- Bygrave, W D et Hofer, C W (1991), "Theorising about entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol 16, n° 2, p. 13-22.
- Coleman, J (1990), *Foundation of Social Theory*, Cambridge, M A: Harvard University Press.

Davidsson, P et Honig, B (2003), “The role of social and human capital among nascent entrepreneurs”, *Journal of Business Venturing*, vol. 18, p. 301 – 331.

Doney, P M et Cannon J P (1997), “An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships”, *Journal of Marketing*, vol. 61, n° 2, 1997, pp. 35-51.

Durkheim, E (1893), *De la division du travail social*. Paris, Presses Universitaires de France.

Emerson, R M (1972), Exchange theory, Part II: exchange relations and networks. In Berger, J et Zelditch, M et Anderson, B *Sociological Theories in Progress*, vol. 2, Houghton Mifflin.

Filion L J (1991), *Visions et relations : les clefs du succès de l'entrepreneur*, Montréal, Edition de l'Entrepreneur.

Fulconis, F (2004), « La pluralité des cadres d'analyse », in Voisin, C et Ben Mahmoud-Jouini, S et Edouard, S (2004), *Les réseaux, Dimensions stratégiques et organisationnelles*, Paris, Economica, p. 59-75.

Granovetter M (1973), “The strong of weak ties”, *American journal of sociology*, vol. 78, n° 6, p. 1360-1380.

Granovetter, M (1985), “Economic action and social structure the problem of embeddedness”, *American Journal of Sociologie*, vol. 91, n° 3, p. 481-510.

Granovetter, M (1995), « The economic sociology of firms and entrepreneurs », dans A. Portes (ed), *The Economic Sociology of Immigration. Essays on Networks, Ethnicity, and Entrepreneurship*, New York, Russel Sage Foundation.

Greenwood, J (1997), *Representing interests in the European Union*, MacMillan Publishing.

Greve, A et Salaff, J W (2003), « Social Networks and Entrepreneurship », *Entrepreneurship : Theory and Practice*, n° 28 – 1, p. 1 – 49.

Gulati, R Nohria, N et Zaheer, A (2000), “Strategic networks”, *Strategic Management Journal*, vol. 21, p. 203-215.

Hills, G E (1995), “Opportunity recognition by successful entrepreneurs: a pilot study”, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Mass, Babson College.

Hite, J et Hesterly, W (2001), “The evolution of firm networks: from emergence to early growth of the firm”, *Journal of Business Venturing*, vol. 18, n° 2, p. 165-187.

Inkpen, A C et Tsang, E W K (2005), “Social capital, networks, and knowledge transfer”, *Academy of Management Review*, vol. 30, p.146-165.

Jarillo, J C (1988), “On strategic Networks”, *Strategic Management Journal*, vol. 9, p. 31-41.

Joffre, P et Koenig, G (1992), *Gestion Stratégique, l'entreprise, ses partenaires-adversaires et leurs univers*, Paris, Litec.

- Johanisson, B et Peterson, R (1984), « The personal networks of entrepreneurs », paper presented at the ICSB, Toronto, Ryerson Polytechnical Institute.
- Johanson, J et Mattson, L G (1988), “Internationalization in industrial systems – A network approach”, in Hood, N et Vahlne, J E *Strategies in Global Competition*, Prince Bertil Symposium, London, Croom Helm, p. 287-314.
- Julien, P A et Marchesnay, M (1988), *La petite entreprise*, Paris, Vuibert.
- Julien, P A (1996), « Mondialisation des marchés et comportement des PME manufacturières », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 8, n° 1, p. 57-74.
- Larson, A (1992), “Network dyads in entrepreneurial setting: a study of the governance of exchange relationships”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, n°1, p.76-104.
- Lorenz, E (2001), « Confiance interorganisationnelle, intermédiaires et communautés de pratique », *Réseaux*, vol. 19, n° 108, p. 65-85.
- Marshall, C et Rossman, G B (1989), *Designing Qualitative Research*, Sage Publications.
- Marcel, M (1989), “Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques”, [Année sociologique, 1923-1924], in : *Sociologie et Anthropologie*, Paris, PUF.
- Miles, R E et Snow, C C (1986), “Network organisations. New concepts for new forms”, *California Management Review*, vol. 28, n°3, p. 62-73.
- Nohria, N et Eccles, R G (éd), (1992), *Networks and Organizations – Structure, Forum, and Action*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- Ozgen E et Baron R A (2007), “Social sources of information in opportunity recognition: effects of mentors, industry networks, and professional forums”, *Journal of Business Venturing*, vol. 22, p. 174-192.
- Polanyi, K (1983-1944), *La Grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris, Gallimard.
- Poulin, D Montreuil, B et Gauvin, S (1994), *L'entreprise réseau. Bâtir aujourd'hui l'organisation de demain*, Montréal, Publi-Relais, 335 p.
- Pfeffer, J et Salancik, G (1978), *The external control of organization, a resource dependance perspective*, Herper & Row, Publishers
- Ring, P S et Van De Ven, A (1994), « Developmental processes of cooperative inter-organizational relationships », *Academy of Management Review*, vol. 19, n° 1, p. 90-118.
- Thorelli, H B (1986), “Networks: between Markets and Hierarchies”, *Strategic Management Journal*, vol. 7, n° 1, p. 37-51.

- Sarasvathy, S (2001), “Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency”, *Academy of management Review*, vol 26, n° 2, p. 243 – 263.
- Servet, J M (2010), « Figures contemporaines et passées de la solidarité : Approches interdisciplinaires », *Finance & Bien Commun*, vol. 2, n° 37-38, p. 8-27.
- Uzzi, B (1997), “Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The paradox of embeddedness”, *Administrative Sciences Quarterly*, vol. 42, n° 1, p.35-67.
- Yin, R K (1989), *Case study research, Design and methods*, London, Newbury Park, Sage.
- Watson, J (2007), “Modeling the relationship between networking and firm performance”, *Journal of Business Venturing*, vol. 22, n° 6, p. 852-874.
- Williamson, O E (1975), *Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implication*, New York, Free Press.