

Réseaux d'entreprises et performance

Alain Capiez

Volume 20, Number 1, 2007

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1008509ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1008509ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Presses de l'Université du Québec

ISSN

0776-5436 (print)

1918-9699 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Capiez, A. (2007). Réseaux d'entreprises et performance. *Revue internationale P.M.E.*, 20(1), 41-67. <https://doi.org/10.7202/1008509ar>

Article abstract

This paper proposes a practical approach of territorial networks, from the angle of a company inserted in a network. A survey of 203 SMB in a department of France points out that a network strategy, keeping with the general strategy of the firm, can foster financial performance, provided that the business enters into relations of confidence with the local institutions and the employers association, carrying out a genuine territorial embedding.

Réseaux d'entreprises et performance

Alain CAPIEZ
Université d'Angers

MOTS CLÉS

**Réseaux – Territoire – PME – Stratégie – Parties prenantes
Performance financière – Encastrement territorial**

L'AUTEUR

ALAIN CAPIEZ est professeur agrégé des universités en sciences de gestion à l'Université d'Angers (France). Il est actuellement directeur du mastère « Affaires internationales » et codirecteur du Laboratoire angevin de recherche en gestion des organisations (UPRES EA 3145). Auteur d'un manuel de gestion financière, d'un manuel de Yield Management, et de nombreux articles sur la finance d'entreprise et le développement des petites entreprises, ses recherches actuelles portent sur le financement des entreprises et sur les réseaux territoriaux. Adresse : Faculté de droit, d'économie et de gestion, 13, allée François-Mitterrand, B.P. 13633, 49036 Angers, Cédex 01, France. Courriel : <alain.capiez@univ-angers.fr>.

RÉSUMÉ

Cet article propose une approche pratique des réseaux territoriaux, en se plaçant du point de vue de l'entreprise insérée dans un réseau. Une enquête portant sur 203 PME d'un département français fait apparaître qu'une stratégie de réseau, en phase avec la stratégie globale de l'entreprise, peut constituer un facteur de performance financière, si des relations de confiance s'établissent avec les institutions locales et patronales dans un véritable encastrement territorial.

ABSTRACT

This paper proposes a practical approach of territorial networks, from the angle of a company inserted in a network. A survey of 203 SMB in a department of France points out that a network strategy, keeping with the general strategy of the firm, can foster financial performance, provided that the business enters into relations of confidence with the local institutions and the employers association, carrying out a genuine territorial embedding.

RESUMEN

Este artículo propone un enfoque práctico de las redes territoriales, desde el punto de vista de la empresa insertada en una red. Una investigación sobre 203 PyMEs de un departamento de Francia evidencia que una estrategia de red, de acuerdo con la estrategia global de la empresa, puede ser un factor de resultado financiero, a condición de que haya relaciones de confianza.

ZUSAMMENFASSUNG

Aus der Perspektive eines im Netzwerk integrierten Unternehmens stellt dieser Artikel einen praktischen Ansatz für territoriale Netzwerke dar. Die Untersuchung bei 203 französischen kleinen und mittleren Unternehmen zeigt auf, dass eine Netzwerkstrategie, phasengleich mit der Unternehmensstrategie zu einem Faktor finanzieller Leistung wird, sofern sich mit den öffentlichen Institutionen und den Arbeitgebereinrichtungen des Netzwerkgefüges, wahrhafte Vertrauensbeziehungen ergeben.

Introduction

L'organisation de liens entre les entreprises elles-mêmes et avec des organisations locales et patronales, qui constituent un réseau, ne peut se comprendre que dans un cadre donné. Ce cadre a d'abord été appréhendé par le concept d'environnement, concept flou en sciences de gestion, auquel on préfère souvent celui de territoire. Un territoire possède de nombreuses dimensions, géographique, juridique, administrative, politique, économique, sociologique, éthologique... L'observateur extérieur qui s'intéresse aux réseaux d'entreprises se place dans un espace objectif, celui du territoire géographique et administratif, par exemple, dans un département français. À l'intérieur de cet espace, le réseau peut être défini comme « une collection d'acteurs qui poursuit des relations d'échanges répétés et durables les uns avec les autres et qui, en même temps, n'a pas d'autorité organisationnelle légitime pour arbitrer et résoudre les disputes qui peuvent se produire pendant l'échange » (Podolny et Page, 1998). Économiquement, le réseau apparaît comme un ensemble de moyens (infrastructure et échange d'informations) permettant aux acteurs d'établir des relations spécifiques, créatrices de valeur par les synergies dégagées, sur un territoire donné. Si l'on considère le point de vue d'un dirigeant d'entreprise inséré dans un réseau, le territoire prend un autre sens emprunté à l'éthologie; il constitue un outil structurant de perception de l'environnement qui permet au dirigeant d'apprécier les distances en matière d'espace et de temps, afin d'améliorer sa prise de décision (Le Boulch, 2001, 2004).

Revue internationale P.M.E., vol. 20, n° 1, 2007

Bien que la littérature sur les réseaux soit abondante, les caractéristiques des réseaux d'entreprises sont mal connues, qu'il s'agisse du nombre et de l'importance des partenaires, des services demandés et rendus, de l'intensité des relations. Il en est de même de l'influence des réseaux sur la performance de l'entreprise. Pour essayer de répondre à ces interrogations, nous avons étudié les réseaux constitués à l'intérieur d'un département français, par les entreprises industrielles et commerciales entre elles et avec tout un ensemble d'acteurs locaux, collectivités locales, chambres consulaires, organisations patronales et organismes de recherche. L'enquête porte sur trois agglomérations importantes du département du Maine-et-Loire en France, à savoir Angers, Saumur et Segré, et elle a été réalisée avec le concours des Chambres de commerce et d'industrie (CCI) de ces villes. Le réseau est ici appréhendé du point de vue du dirigeant de l'entreprise à l'intérieur du réseau, d'abord en décrivant ses relations avec les autres acteurs et en analysant le rôle du réseau dans son comportement stratégique, puis en vérifiant si l'insertion dans le réseau contribue à la performance financière de la firme. La notion de territoire subjectif, définie précédemment, prend tout son sens dans l'analyse de la stratégie du dirigeant.

L'article est organisé ainsi: après un rappel des principaux apports méthodologiques à la compréhension du fonctionnement des réseaux et à l'influence des réseaux sur la performance, la problématique sera précisée et les principaux résultats de l'enquête seront présentés selon une double analyse: une analyse unidimensionnelle avec tri à plat des variables, présentant la stratégie des firmes, les liens qu'elles établissent entre elles et avec les autres acteurs régionaux, les performances financières réalisées et une analyse multidimensionnelle sur les correspondances multiples entre les variables qualitatives ordonnées des entreprises, afin de faire apparaître une relation entre la stratégie de réseaux et la performance obtenue. Une discussion et une conclusion seront enfin proposées.

1. Approche méthodologique des réseaux et problématique de l'enquête

Les réseaux présentent des aspects variés qui ont donné lieu à une vaste littérature. Déjà, sur la notion même de réseau deux conceptions existent. Alors que, pour Williamson (1975, 1991), le réseau est une forme hybride entre marché et hiérarchie, pour Powell (1990), il est un mode d'échange avec sa propre logique basée sur la réciprocité, la collaboration, la complémentarité, la réputation et la communication. C'est cette deuxième conception que nous privilégions pour appréhender les réseaux de PME, considérés comme des systèmes organisés de relations dont l'entrepreneur est l'acteur

Revue internationale P.M.E., vol. 20, n° 1, 2007

clé (Donckels et Lambrecht, 1997). Si l'on considère le point de vue du dirigeant de l'entreprise insérée dans un réseau, les acteurs avec lesquels il est en relation sont des parties prenantes. L'analyse du réseau par le dirigeant consiste donc à repérer les parties prenantes essentielles et à caractériser le réseau lui-même, puis à mesurer l'efficacité de l'organisation réticulaire.

1.1. Les parties prenantes au réseau

La théorie des parties prenantes, à l'origine exposée par Freeman (1984), recherche ce qui importe réellement dans la vie de l'entreprise, aussi bien en termes de reconnaissance des parties prenantes d'une firme (théorie normative de l'identification) que des conditions pour devenir une partie prenante (théorie descriptive de la « *saliency* »). Mitchell, Agle et Wood (1997) définissent la partie prenante d'une organisation comme « tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui est affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation » et proposent une typologie de huit catégories en fonction de leur pouvoir dans l'entreprise, leur légitimité (acceptation sociale et comportement attendu) et l'urgence de la réponse à leur demande par le dirigeant. Dans l'approche contractuelle des organisations, l'entreprise est considérée comme un nœud de contrats conclus entre, d'une part, les parties prenantes des réseaux dans lesquels elle s'insère et, d'autre part, le dirigeant qui a pour objectif de créer un maximum de valeur. Cela soulève deux questions : Pour quelles parties prenantes ? Les attentes des parties prenantes sont-elles identiques ?

La théorie de l'agence peut apporter une réponse. La relation d'agence, « contrat dans lequel une ou plusieurs personnes ont recours aux services d'une autre personne pour accomplir en son(leurs) nom(s) une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle à l'agent » (Jensen et Meckling, 1976), a d'abord été étudiée dans le cadre des rapports conflictuels entre l'ensemble des actionnaires et le dirigeant d'une grande société par actions à capital dispersé, puis a été élargie aux relations entre le dirigeant et tout un ensemble de parties prenantes par la théorie de l'agence élargie (Hill et Jones, 1992). Le dirigeant doit prendre en compte dans sa stratégie les attentes différentes des diverses parties prenantes du réseau, apporteurs de capitaux, créanciers, employés, clients, fournisseurs, collectivités publiques et grand public. L'influence de chaque partie prenante est fonction de son investissement en actif spécifique (savoir-faire, moyens d'incitation) dans le réseau. La satisfaction des attentes de toutes les parties prenantes, maximisation du rapport rendement-risque pour l'actionnaire, rémunération équitable et bonnes conditions de travail pour les employés, juste contrepartie en qualité, fonctionnalité et services pour les clients, juste prix et régularité

des commandes pour les fournisseurs, maintien et développement de l'emploi, respect de l'environnement pour les collectivités publiques, doit être une préoccupation constante pour le dirigeant qui contribue ainsi à l'amélioration du bien-être de la région dans laquelle il travaille.

1.2. Les caractéristiques du réseau

Parmi les approches permettant d'appréhender les réseaux, trois paraissent particulièrement pertinentes dans le cadre de cette recherche : la théorie des coûts de transaction, l'approche fondée sur les ressources et l'approche de l'encastrement.

La théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975, 1985) considère le réseau comme la forme institutionnelle la plus efficace d'une transaction, car elle minimise les coûts de transaction, lorsque ni le marché, ni la hiérarchie ne s'imposent. Heitz et Douard (2000) précisent que le réseau peut créer un actif spécifique souvent immatériel (pôle de savoir-faire ou de R-D, effets d'expérience) qui justifie sa supériorité sur les autres formes organisationnelles. Cette approche est limitée par la focalisation sur la transaction qui n'est pas la seule relation du réseau et par l'opportunisme systématique des acteurs qui n'est pas forcément de mise dans les réseaux où l'obligation morale et la confiance sont des moteurs importants d'action.

L'approche fondée sur les ressources, initiée par Pfeffer et Salancik (1978), appréhende l'entreprise en tant que portefeuille de ressources physiques, humaines et organisationnelles combinées pour créer des compétences spécifiques (Pralhad et Hamel, 1990). Si les entreprises sont performantes dans leur secteur d'activité, c'est grâce à leurs ressources internes et à l'accumulation de leurs compétences (Barney, 1991). Pour accroître leur avantage concurrentiel, elles doivent se procurer à l'extérieur des ressources complémentaires (Grant, 1991). Dans les secteurs de haute technologie où les sources de connaissance sont largement dispersées, on a assisté à un développement des stratégies de réseaux, sous forme d'alliances stratégiques et de collaborations variées (Powell, 1996). Ces marchés à « forte vitesse » (*high velocity*) demandent des routines d'alliance et d'acquisition pour apporter des ressources nouvelles de sources externes (Eisenhardt et Martin, 2000). Les alliances et les réseaux permettent aux entreprises d'acquérir ou d'échanger des ressources nouvelles, de combiner des ressources complémentaires, selon des logiques variées allant de la simple additivité à la complète intégration, et ainsi d'améliorer l'adaptation de l'entreprise à l'environnement (Mothe et Quélin, 2001).

Selon l'approche de l'encastrement (*embeddedness*) de l'action économique dans les relations sociales (Granovetter, 1985), chaque individu dans l'entreprise est détenteur d'un capital humain dont l'efficacité et la valeur dépendent de la nature des réseaux sociaux dans lesquels ils sont encastres. Plus les acteurs sont immergés dans les réseaux de relations sociales, plus ils engendrent de la confiance et plus ils découragent la malfaisance. Déjà Breton et Wintrobe (1982) pensaient que l'efficacité des relations entre les membres de l'organisation était plus fondée sur des échanges informels que sur l'observation des règles formelles, la confiance jouant un rôle essentiel en tant que garant de la transaction et conditionnant la performance du réseau. Les institutions territoriales, fournisseurs privilégiés de ressources relationnelles, doivent favoriser et renforcer la confiance dans les sources d'information du réseau. Le travail de Granovetter (1983) sur la force des liens entre acteurs éclaire le fonctionnement des réseaux. Alors que les liens forts (interactions intracommunautaires) sont source de confiance, renforcent la sécurité et la flexibilité de la firme, les liens faibles permettent d'atteindre un plus grand nombre de personnes nouvelles, ce qui améliore l'information et élargit le réseau. Watts (1999), dans sa théorie des petits mondes (*small worlds*), analyse la dynamique réticulaire comme une structure d'interactions sociales facilitant à la fois la cohésion locale et l'accessibilité au réseau.

La question suivante se pose alors : les réseaux sont-ils toujours un gage de performance ?

1.3. Réseaux et performance

La notion de performance a profondément évolué avec l'apparition et le développement de nouvelles formes d'organisation de l'activité économique. Ses dimensions sont multiples et peuvent être regroupées en deux catégories essentielles (de La Villarmois, 1998), une dimension objective à la fois économique (efficacité) et systémique (pérennité de l'organisation) et une dimension subjective à la fois sociale (valeur des ressources humaines) et sociétale (légitimité de l'organisation). Pour compléter la mesure financière (efficacité) privilégiée au départ, le contrôle de gestion a proposé une approche élargie, comme celle du « *balanced scorecard* » (Kaplan et Norton, 1992) organisé en quatre dimensions, financière, clients, processus internes de gestion, apprentissage et croissance, avec des indicateurs aussi bien physiques et qualitatifs que financiers, approche prolongée par le « *sustainability balanced scorecard* » qui ajoute une cinquième dimension de société et environnement (Figge, 2002). En matière d'évaluation des réseaux, Heitz et Douard (2000) présentent une grille d'évaluation fondée sur les objectifs et stratégies des partenaires, les actifs du réseau, les risques perçus, le degré d'implication de chaque parte-

naire, la logique de fonctionnement (additivité ou intégration), l'équilibre de coopération et l'exploitation des produits fournis par le réseau, avec des indicateurs stratégiques, de contrôle de gestion et de comptabilité.

Si l'on considère l'approche large de la performance, à la fois organisationnelle, sociale, sociétale et financière, la supériorité de la forme réticulaire semble acquise pour certains auteurs (Powell, 1990; Granovetter, 2000), mais sans évaluation précise. Par contre, plusieurs études font apparaître des dysfonctionnements des réseaux. Ainsi Larson (1992), en analysant le processus de constitution de dyades de réseaux, remarque chez les entrepreneurs une incapacité à remplir les conditions nécessaires pour passer à un niveau réticulaire supérieur. Uzzi (1997) constate dans l'industrie de l'habillement à New York que le lien entre l'encastrement et la performance prend la forme d'un U inversé, l'encastrement ne jouant un rôle positif que jusqu'à un certain seuil; au-delà, les relations deviennent trop embrouillées et empêchent le réseau de fonctionner de façon optimale, ce qu'il appelle le paradoxe de l'encastrement. Peut-on alors mesurer de façon plus précise les résultats de l'intégration de l'entreprise dans un réseau et de la mise en œuvre par son dirigeant d'une stratégie de réseau ?

L'approche financière de la performance apporte des éléments de réponse variables selon les théories avancées, théorie de l'agence ou théories sociostratégiques (Charreaux, 2003).

Pour la théorie de l'agence, tout accroissement de la discipline exercée sur les dirigeants est considéré comme favorable aux actionnaires et donc comme un facteur d'amélioration de la performance financière. La question est alors de savoir si la position du dirigeant au sein du réseau affaiblit ou non la discipline. Si la discipline est relâchée, en raison d'une plus faible pression du marché des dirigeants, d'une probabilité plus faible de prise de contrôle au sein du réseau, d'une attitude plus conciliante des administrateurs en raison de mandats croisés, le lien entre réseau et performance financière est négatif. Si la discipline est accrue au sein du réseau, en raison de normes de gouvernance plus strictes imposées par certains syndicats patronaux ou d'un meilleur transfert d'information limitant les tentations de déviance opportuniste du dirigeant, le lien devient positif. Des études empiriques portant sur l'influence des réseaux d'administrateurs (Core, Holthausen et Larcker, 1999; Ferris, Jagannathan et Pritchard, 2003; Yeo, Pochet et Alcouffe, 2003) ont été menées, mais elles aboutissent à des résultats contradictoires. Les réseaux ont aussi des fonctions extra-disciplinaires, comme le montrent les approches sociostratégiques.

Les théories sociostratégiques (théorie intégrative et théorie inter-organisationnelle) proposent des explications fondées sur des stratégies

organisationnelles (Mizruchi, 1996). La théorie intégrative avance que les réseaux poursuivent une logique propre qui transcende l'intérêt des parties prenantes (organisations ou individus) connectées. La théorie interorganisationnelle suppose que des liens avec d'autres organisations sont établis volontairement par la firme dominante pour atteindre ses objectifs, en raison de différents motifs.

Le motif d'asymétrie dans la dépendance envers les ressources (Pfeffer et Salancick, 1978) peut expliquer les liens établis par une firme afin d'influencer ou de contrôler une autre organisation, en vue de garantir ses flux physiques, financiers, d'information et de savoirs. Plus l'entreprise occupe une position clé au centre de ces flux, meilleurs seront son comportement stratégique et ses résultats (Powell, Koput et Smith-Doer, 1996; Walker, Kogut et Shan, 1997).

Le motif de stabilité ou de prédictibilité justifie le lien créé comme réponse adaptative à l'incertitude de l'environnement.

Le motif de réciprocité s'appuie sur l'échange mutuel d'informations et de savoirs, dans une perspective de coopération et de coordination. Les réseaux sont un lieu de performance, car ils fournissent un accès opportun à des connaissances et des ressources qui seraient autrement indisponibles (Powell, 1996).

Le motif de légitimité suppose la nécessité d'un lien avec une institution représentative afin de construire ou de renforcer une réputation et d'améliorer sa légitimité.

Tous les liens qui permettent d'abaisser la dépendance, de stabiliser l'environnement, de renforcer les coopérations interfirmes et d'augmenter la légitimité, impliquent a priori une influence positive sur la performance financière. Les résultats figurant dans la synthèse de la littérature socio-stratégique faite par Mizruchi (1996) confirment cette incidence positive, même si l'auteur qualifie l'effet réseau de faible.

Une mesure intégrée de la performance est souhaitable, mais au plan instrumental sa cohérence reste très problématique. Le découplage des performances multidimensionnelles permet une meilleure prise en compte des divers objectifs de l'entreprise. Comme le remarque Quairel (2006), toute recherche d'intégration recentre les instruments de mesure sur la performance financière. Aussi, en l'absence d'un ensemble d'indicateurs précis d'évaluation de la performance globale faisant l'objet d'un consensus de la communauté scientifique, nous nous limiterons, dans cette approche empirique d'une forme organisationnelle complexe, à la mesure de la performance financière basée sur les documents comptables.

Revue internationale P.M.E., vol. 20, n° 1, 2007

1.4. Problématique de l'enquête

Les réseaux peuvent être étudiés de deux façons principales : soit par une approche interorganisationnelle à partir de l'analyse de plusieurs études de cas représentatifs, soit par une approche intraorganisationnelle en se plaçant du point de vue de l'entreprise insérée dans un réseau. C'est cette dernière approche que nous avons privilégiée, car elle permet d'interroger un plus grand nombre d'entreprises.

Il s'agit d'abord de caractériser le comportement de la firme insérée dans un réseau, comportement déterminé par le comportement stratégique du chef d'entreprise, lui-même affecté par les composantes de l'organisation (structure, ressources et compétences de l'organisation, culture de l'entreprise, etc.), selon le concept proposé par Covin et Slevin (1991) pour les PME, concept qui se révèle particulièrement intéressant lorsque l'entreprise est insérée dans un réseau avec ses opportunités et ses contraintes. Une telle approche met l'accent sur les ressources du réseau et sur les interactions sociales. Dans cet esprit, nous chercherons à mesurer pour chaque entreprise l'étendue du réseau et à caractériser les relations au sein du réseau, à partir des réponses validées des firmes interrogées. Pour chaque dirigeant d'entreprise, les parties prenantes concernées sont les entreprises du même secteur d'activité, souvent concurrentes mais pouvant devenir des partenaires occasionnels ou permanents, ainsi que les institutions locales, régionales ou nationales, les organismes patronaux avec lesquels se nouent des relations variées. Deux études plus récentes, l'une de Rueff (2002) et l'autre de Julien, Andriambelison et Ramangalahy (2002), ont testé l'hypothèse de Granovetter sur la prédominance des liens faibles sur les liens forts dans la détermination du comportement innovateur des dirigeants ; toutes deux ont effectivement apparaître que la mobilisation des liens faibles est déterminante. En d'autres termes, les liens à distance fondés sur la confiance (liens faibles) renforcent les interactions locales (liens forts). Dans notre étude, les relations sont appréhendées par leur nature et leur intensité (liens forts). Comme ces réseaux formalisés ne fonctionnent efficacement que s'il s'instaure entre les partenaires des relations informelles basées sur la confiance, nous avons cherché à connaître la qualité estimée de la relation (lien faible). L'insertion dans un réseau se traduit par des attentes supplémentaires d'un plus grand nombre de parties prenantes auxquelles le dirigeant doit apporter une réponse stratégique adaptée, en concordance avec les grands axes de sa stratégie, ce qui nous amène à faire notre première proposition.

Proposition 1.

La stratégie de réseaux du dirigeant est en phase avec sa stratégie globale.

L'insertion de l'entreprise dans un réseau et la mise en œuvre d'une stratégie de réseaux par l'entrepreneur se justifient par les avantages que les réseaux peuvent procurer : réduction de l'asymétrie dans la dépendance envers les ressources, adaptation à la variabilité de l'environnement, échange mutuel d'informations et de savoirs. Le territoire joue un rôle essentiel dans le bon fonctionnement du réseau en mettant à la disposition des entreprises des actifs relationnels et des institutions économiques et sociales qui favorisent la confiance et la mise à disposition des ressources.

Le territoire est ici appréhendé de façon subjective, comme le montre Le Boulch (2001). Cette approche a été utilisée en particulier par Torrès (2003) avec la notion de « proxémie ». La proximité de la petite entreprise avec son territoire, aussi bien en matière de lieu d'action que de recrutement, de choix du financement et du réseau d'appui, est moins une mesure métrique qu'un principe de hiérarchisation des choix du dirigeant dans l'entreprise. La proxémie consiste pour le dirigeant à privilégier le plus proche, à la fois dans le temps et dans l'espace, au détriment du plus lointain. La proxémie constitue un avantage concurrentiel lorsqu'elle allie la globalisation des objectifs à la localisation des moyens stratégiques, dans ce que Torrès (2004), à la suite de Johannisson (1994), appelle la « glocalisation ». Comme l'illustrent les exemples des districts industriels et des clusters, la plupart des processus de globalisation de l'activité des PME s'encastrent dans le local donnant au territoire de proximité un rôle déterminant. Suire (2004) parle d'un encastrément territorial qui favorise l'encastrement social, technique et économique. À l'intérieur du réseau, les principales relations qui se créent, d'une part, avec les autres entreprises et, d'autre part, avec les collectivités territoriales doivent être gérées dans une stratégie de réseaux, appuyée par le territoire et bien insérée dans la stratégie globale de l'entreprise. Une stratégie de réseaux bien menée devrait se traduire par une amélioration de la performance financière, ce qui détermine notre deuxième proposition.

Proposition 2.

La stratégie de réseau améliore la performance financière de l'entreprise.

Nous allons maintenant présenter l'enquête et analyser les résultats afin de voir à quel degré ils vérifient nos propositions.

2. Analyse du comportement des entreprises en matière de stratégie et de réseaux

Sur 472 entreprises des agglomérations d'Angers, Saumur et Segré étudiées par leurs CCI, 203 questionnaires utilisables ont été obtenus en décembre 2004, à la suite d'envoi postal et de relance téléphonique à la fois pour obtenir les questionnaires et pour compléter certaines réponses. Le questionnaire, établi en accord et avec le concours des CCI, a été divisé en deux parties, avec pour la plupart des questions une réponse sur des échelles à cinq niveaux, ce qui permet de construire des variables ordinales propres à une analyse statistique des correspondances multiples.

La première partie présente la stratégie de réseaux du chef d'entreprise à partir de ses relations avec, d'une part, les acteurs territoriaux (information sur l'institution, qualité de la relation, fréquence des contacts, type de relation, type d'information demandée) et, d'autre part, les autres entreprises de son secteur d'activité (attitude et type de coopération). La deuxième partie est relative au chef d'entreprise et à son comportement stratégique (caractères généraux, attitude entrepreneuriale, comportement managérial), afin d'appréhender sa stratégie d'ensemble. Notons que les performances financières des entreprises ont été recherchées dans la base de données financière française DIANE. Les entreprises et les principales variables sont présentées dans le tableau 1.

2.1. L'échantillon

La répartition du nombre des entreprises entre les grands secteurs d'activité est, pour l'ensemble du département de Maine-et-Loire, de 3,7 % pour l'agriculture, pêche et industries extractives, 8,3 % pour les industries manufacturières et l'énergie, 13,1 % pour la construction, 22,8 % pour le commerce et 52,1 % pour les services. Pour les trois agglomérations étudiées, la répartition est de 2,3 % pour l'agriculture, pêche et industries extractives, 11,5 % pour les industries manufacturières et l'énergie, 7,8 % pour la construction, 31,4 % pour le commerce et 47 % pour les services. Le nombre moyen de salariés par entreprise est dans la région angevine de 19 dans l'industrie et de 5 dans le commerce et les services, soit une moyenne globale de 8 salariés; dans notre échantillon, la répartition est de 5,9 % pour l'agriculture, pêche et industries extractives, 62,6 % pour les industries manufacturières et l'énergie, 5,9 % pour la construction, 13,8 % pour le commerce et 11,8 % pour les services, avec un nombre moyen de 12 salariés par entreprise. L'industrie manufacturière est donc surreprésentée, ce qui explique un nombre moyen de salariés supérieur à la moyenne globale, mais cela est le cas des échantillons étudiés

par les CCI qui excluent systématiquement la plupart des TPE commerciales et de services correspondant plus à une création d'emplois propres qu'à de véritables entreprises.

Les entreprises de notre échantillon sont donc des PME, avec 2 % de TPE (0-9 salariés) et 78 % de petites PME (10-99 salariés) contre 20 % de grosses PME (100-400 salariés). Les formes juridiques privilégiées sont la SA et la SARL et, dans une moindre mesure, la SAS (société par actions simplifiée), forme qui se banalise en France. La plupart des dirigeants (83 %) possèdent leur entreprise, sont en grande majorité des hommes, ont entre 40 et 59 ans pour 72 % d'entre eux, sont issus en majorité du Maine-et-Loire (63 %), occupent leur fonction depuis plus de 10 ans pour 49 % d'entre eux, ont un diplôme d'au moins Bac + 2 pour 68 % d'entre eux, se répartissant essentiellement entre l'économie et gestion (52 %) et les sciences et techniques (34 %).

TABLEAU 1
Variables significatives de l'entreprise

| Variables | Valeurs de 1 à 5 | | | | |
|--|------------------------|----------------------------|--------------|----------|-------------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Secteur d'activité (SCT) | Agric., pêche... | Industries manufacturières | Construction | Commerce | Services |
| | 12 | 127 | 12 | 28 | 24 |
| Effectif de l'entreprise (EFF) | 0-9 | 10-49 | 50-99 | 100-499 | 500 et plus |
| | 4 | 143 | 16 | 40 | 0 |
| Variables de réseaux | | | | | |
| Intégration dans l'environnement (INT) | 1 Faible | 2 | 3 | 4 | 5 Forte |
| | 4 | 68 | 103 | 28 | 0 |
| Qualité de la relation (QAR) | 1 Non satisfaisante | 2 | 3 | 4 | 5 Très satisfaisante |
| | 0 | 12 | 84 | 107 | 0 |
| Attitude face aux autres entreprises (AAE) | 1 Isolement | 2 | 3 | 4 | 5 Coopération systématique |
| | 16 | 22 | 60 | 83 | 22 |

Revue internationale P.M.E., vol. 20, n° 1, 2007

TABLEAU 1
Variables significatives de l'entreprise (*suite*)

| Variables | Valeurs de 1 à 5 | | | | | Effectifs |
|---|-----------------------|-------------|---------------|---------------|----------------------------|-----------|
| Variables stratégiques | | | | | | |
| Attitude face à l'environnement (AEN) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| | Réactive | | | | Proactive | |
| | 0 | 8 | 75 | 66 | 54 | |
| Attitude face à l'innovation technologique (AIT) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| | Adaptation | | | | Recherche systématique | |
| | 0 | 0 | 68 | 91 | 44 | |
| Attitude face aux risques (ARI) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| | Risque minimal | | | | Risque élevé | |
| | 12 | 50 | 111 | 24 | 6 | |
| Attitude face au marché (AMA) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| | Créneaux actuels | | | | Nouvelles opportunités | |
| | 8 | 12 | 79 | 52 | 52 | |
| Attitude face à l'emploi (AEM) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| | Fidélisation salariés | | | | M.O. temporaire | |
| | 116 | 50 | 25 | 0 | 12 | |
| Type de management (TMA) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| | Centralisé | | | | Décentralisé | |
| | 32 | 35 | 56 | 72 | 8 | |
| Organisation du travail (ORT) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| | 1 tâche/salarié | | | | Beaucoup de tâches/salarié | |
| | 0 | 8 | 43 | 60 | 92 | |
| Communication interne (COI) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| | Faible | | | | Forte | |
| | 4 | 64 | 68 | 37 | 30 | |
| Variables de performance financière | | | | | | |
| Performance (PER) = résultat courant/CA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| | < 0,00 % | 0,00-4,99 % | 5,00-9,99 % | 10,00-29,99 % | > 30,00 % | |
| | 28 | 85 | 62 | 20 | 8 | |
| Rendement des capitaux propres (RCP) = résultat net/Cap. propres nets | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| | < 0,00 % | 0,00-9,99 % | 10,00-19,99 % | 20,00-39,99 % | > 40,00 % | |
| | 32 | 38 | 45 | 56 | 32 | |

Revue internationale P.M.E., vol. 20, n° 1, 2007

2.2. Stratégie de réseaux du chef d'entreprise

La stratégie de réseaux du chef d'entreprise est menée à deux niveaux : celui des partenaires institutionnels et celui des autres entreprises du secteur qui sont ses concurrents mais peuvent devenir des partenaires dans certains domaines (information, innovation partagée, répartition du travail, etc.).

2.2.1. Réseaux et partenaires institutionnels

Les partenaires des entreprises du département sont :

- Les institutions locales et régionales à caractère électif : organismes communaux (commune, communauté de communes, agences de développement) qui développent des technopoles, pépinières ou incubateurs d'entreprises, conseil général (département) et ses institutions économiques comme le Comité d'expansion, Conseil régional, et les trois chambres consulaires : Chambres de commerce et d'industrie (CCI), Chambres d'agriculture, Chambres des métiers.
- Les institutions nationales, administrations publiques axées sur le développement économique : Association nationale pour la valorisation de la recherche (ANVAR), Directions régionales de l'industrie et de la recherche (DRIRE), Agence nationale pour l'emploi (ANPE), Agence pour la création d'entreprises (APCE), Direction du travail.
- Les organisations patronales : Mouvement des entreprises de France (MEDEF), Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME), Centre des jeunes dirigeants d'entreprises (CJD), syndicats de branche et clubs d'entrepreneurs locaux.
- Les laboratoires universitaires pour la recherche appliquée.

Les entreprises, sur les 20 parties prenantes possibles, ont pour 8 % d'entre elles moins de 3 partenaires locaux, pour 45 % de 3 à 7 partenaires, pour 35 % de 8 à 17 partenaires, et pour 12 % des relations avec la quasi-totalité. La fréquence des relations (FQR) est dans l'ensemble modérée, un à deux contacts par année pour 47 % des entreprises et trois à cinq par année pour 29 % des entreprises. Cela n'empêche pas des contacts plus fréquents (plus de cinq par année) pour 17 % des entreprises et permanents pour 7 % d'entre elles, mais avec un nombre limité de partenaires. Ces partenaires permanents sont les syndicats de branche (pour 59 entreprises), la CCI (pour 35 entreprises) et le MEDEF (pour 21 entreprises). L'agrégation des variables du nombre de parties prenantes par entreprise et de fréquence des relations a permis de définir une variable intégration dans l'environnement

local (INT) qui apparaît plutôt limitée (avec une note moyenne de 2,76 sur 5). Globalement, la qualité de la relation (QAR) avec ces parties prenantes semble satisfaisante (avec une note moyenne de 3,47 sur 5), le trio de tête étant constitué par la CCI (4,12), les syndicats de branche (4,06) et la CGPME (3,98). Les relations privilégiées avec les parties prenantes sont essentiellement le conseil (46 %) et la veille économique (28 %). Selon les entreprises, une relation forte, qualifiée de partenariat peut s'instaurer (7 %), les autres relations étant financières (6 %), de formation avec les organismes habilités (6 %) ou de contrôle avec les organismes réglementaires (7 %).

2.2.2. Réseaux et autres entreprises

Face aux autres entreprises (variable attitude face aux autres entreprises, AAE), ce qui constitue l'autre volet de la stratégie de réseaux, la recherche de partenariat ne semble pas systématique ; si 105 dirigeants affirment coopérer facilement (52 %), 38 préfèrent rester isolés (19 %). Il est difficile d'appréhender la coopération informelle. Celle-ci peut être facilitée par les rencontres dans les clubs patronaux. Dans notre échantillon, les clubs (CJD, clubs locaux, etc.) sont peu mentionnés. Par contre, les formes de coopération institutionnelles sont plus faciles à appréhender. La coopération institutionnelle est largement pratiquée (184 entreprises, soit 91 % de l'échantillon) et prend les formes de sous-traitance (41 % des coopérations), de franchise (4 %), de partenariat et d'accords divers (53 %), voire de fusion (2 %).

La stratégie de réseaux de l'entreprise doit être rapprochée de sa stratégie globale.

2.3. Le comportement stratégique du chef d'entreprise

Le comportement stratégique du chef d'entreprise a été appréhendé à partir de son attitude à l'égard des caractéristiques de son environnement et de son comportement managérial.

L'attitude des chefs d'entreprise se caractérise par une assez nette proactivité face à l'environnement (note moyenne de 3,82 sur 5 pour la variable attitude face à l'environnement, AEN), une recherche forte de l'innovation (3,88 pour la variable attitude face à l'innovation technologique, AIT) et un dynamisme face au marché (3,63 pour la variable attitude face au marché, AMA) avec une approche raisonnée des risques (2,81 pour la variable attitude face au risque, ARI). Au regard de l'emploi (variable attitude face à l'emploi, AEM), tous affirment privilégier le plus possible la fidélisation des salariés, ce qui n'exclut pas le recours occasionnel à la main-d'œuvre temporaire pour épargner les à-coups d'activité.

Revue internationale P.M.E., vol. 20, n° 1, 2007

En matière de comportement managérial, représenté par les variables organisation du travail (ORT) et type de management (TMA), les chefs d'entreprise interrogés privilégient le travail polyvalent et pratiquent un management plutôt centralisé; cependant, 80 d'entre eux (39 %) affirment une forte décentralisation. La certification concerne 87 % des entreprises, mais pour beaucoup (70 %) reste en cours ou au stade de l'ébauche. Les moyens de communication interne sont variés (2,5 en moyenne par entreprise), mais l'utilisation de l'intranet reste encore limitée. Les éléments d'information interne sont divers (trois en moyenne par entreprise), l'information la plus souvent donnée concernant la performance de l'entreprise et l'organisation du travail. Une variable de communication interne (COI de valeur 3,32 sur 5) est calculée par l'agrégation des variables du nombre de canaux de communication interne et du nombre de types d'information dispensée.

La caractérisation du chef d'entreprise peut se faire avec la célèbre typologie de Marchesnay selon leurs objectifs affichés, en PIC (Pérennité-Indépendance-Croissance) et CAP (Croissance-Autonomie-Sécurité), mais cela n'est guère intéressant ici d'autant plus que la recherche de la croissance s'accompagne souvent d'un souci affirmé de pérennisation. En revanche, une autre typologie de Marchesnay (1998) se révèle tout à fait appropriée à notre étude, en rapprochant la légitimité concurrentielle du chef d'entreprise de sa légitimité territoriale. La légitimité concurrentielle correspond à la recherche de la compétitivité appréhendée par l'agrégation des variables ordonnées AEN, ARI, AMA, avec deux niveaux, faible (notes 1 et 2) et fort (notes 3 et 4). La légitimité territoriale correspond à l'intégration dans l'environnement local (INT) avec deux niveaux, faible (notes 1 et 2) et fort (notes 3 et 4). Il apparaît ainsi quatre catégories de chefs d'entreprise (tableau 2).

TABLEAU 2
Typologie des chefs d'entreprise

| | | Intégration dans l'environnement local | |
|----------------------------|--------------|--|------------------------|
| | | faible (1,2) | forte (3,4) |
| Recherche de compétitivité | faible (1,2) | Isolé (=7) | Notable (=14) |
| | forte (3,4) | Nomade (=75) | Entreprenant (=107) |

L'isolé qui ne correspond ici qu'à sept dirigeants semble méfiant à l'égard de l'environnement local, plus en raison d'une attitude réactive et défensive que d'une volonté délibérée. Le notable, correspondant à 14 dirigeants, bénéficie quant à lui d'une bonne insertion dans son environnement,

avec un réseau de relations personnelles et professionnelles fortes, mais privilégie la pérennité de son entreprise plutôt que la croissance. L'essentiel de notre échantillon se partage entre nomades et entrepreneurs. Le nomade (75 dirigeants) est avant tout guidé par une logique managériale d'efficacité et d'efficience, la volonté d'intégration locale n'existant que si elle lui permet d'atteindre ses objectifs. L'entrepreneur (107 dirigeants) est bien intégré dans le milieu local pour des raisons d'ordre affectif (qualité de l'environnement) et cognitif (environnement propice à son activité) et, en même temps, concentre ses ressources sur ses compétences distinctives en s'appuyant sur des collaborateurs compétents et motivés.

2.4. La performance financière de l'entreprise

La performance financière de l'entreprise a été recherchée dans la base de données financière française DIANE. Pour chaque entreprise de l'échantillon, sur les années 2001, 2002 et 2003, a été calculée la moyenne de deux ratios classiques de rentabilité, la performance (PER) qui indique la capacité de la firme à dégager un profit après charges financières de son exploitation courante et le rendement des capitaux propres (RCP) qui indique la rémunération nette des propriétaires de l'entreprise. Ces deux ratios restent très significatifs pour des PME, car la performance ou profitabilité garantit la pérennité de l'entreprise et le rendement des capitaux propres en valeur comptable est un indicateur simple et reconnu du chef d'entreprise de la rémunération de son investissement. Comme pour les autres variables, les résultats ont été ordonnés en cinq classes, définies à partir de la répartition en déciles ou quartiles des résultats nationaux donnés par Diane. Les résultats sont variés. Si 15 % des entreprises connaissant une performance et un rendement des capitaux propres négatifs, 14 % ont réalisé une performance financière supérieure à 10 % et 4 %, une performance supérieure à 30 %. En outre, 44 % des entreprises obtiennent un rendement des capitaux propres supérieur à 20 % et 16 %, un rendement supérieur à 40 %. La rentabilité de l'ensemble de l'échantillon est globalement satisfaisante avec, sur la période 2001-2003, une moyenne de 5,40 % pour la performance et de 19,80 % pour le rendement des capitaux propres, mais une dispersion importante, puisque l'écart type de la performance s'élève à 10,60 % et celui du rendement des fonds propres, à 35,50 %.

3. Stratégie et performance

Une analyse multidimensionnelle permet d'étudier les liens entre les variables stratégiques et la performance. Cette analyse a été réalisée avec le logiciel SPSS sur un ensemble de variables qualitatives ordonnées. Il s'agit d'une

Revue internationale P.M.E., vol. 20, n° 1, 2007

analyse des correspondances multiples menée en deux temps, d'abord une analyse de corrélation pour faire apparaître les relations les plus significatives, puis une analyse d'homogénéité (procédure HOMALS) pour mettre en évidence les liens entre les principales variables.

3.1. Analyse de corrélation

L'analyse de corrélation porte sur les variables du tableau 1, à savoir huit variables de comportement stratégique du chef d'entreprise (AEN, AIT, ARI, AMA, AEM, TMA, ORT, COI), trois variables de stratégie de réseau (AAE, INT, QAR) et deux variables de performance financière (PER, RCP). Comme toutes ces variables sont ordonnées, nous avons calculé des coefficients de corrélation de rang de Spearman. Les résultats figurent dans le tableau 3.

Une première interprétation des résultats est la suivante :

- Plus la taille de l'entreprise est importante, plus l'entrepreneur est proactif face à l'environnement et au marché, plus le management est décentralisé et plus la communication interne est importante, mais la rentabilité n'augmente pas.
- Plus l'entreprise est proactive et intégrée dans l'environnement local, surtout avec les partenaires institutionnels, et plus elle recherche l'innovation, meilleure est la rentabilité, à la fois en termes de performance et de rendement des capitaux propres, ces deux indicateurs de rentabilité étant fortement corrélés.
- Un management décentralisé favorise à la fois l'innovation technologique, la recherche de nouveaux marchés et la coopération avec les autres entreprises. Les entreprises qui cherchent à fidéliser leurs salariés et à développer leur polyvalence enregistrent une meilleure rentabilité.
- La coopération avec les autres entreprises semble amener à une stratégie de marché plus active, à une plus forte prise de risque, mais pas forcément à une meilleure rentabilité. Par contre, le renforcement des liens avec les partenaires institutionnels favorise le dynamisme face à l'environnement et une certaine prise de risque et, en même temps, une amélioration de la rentabilité.

TABLEAU 3
Corrélations : Rho de Spearman

| Rho | EFF | AEN | AIT | ARI | AMA | AEM | TMA | ORT | COI | AAE | INT | QAR | PER |
|-----|----------|---------|---------|---------|---------|----------|----------|--------|----------|--------|---------|---------|---------|
| EFF | 1,000 | | | | | | | | | | | | |
| AEN | 0,145* | 1,000 | | | | | | | | | | | |
| AIT | 0,012 | 0,217** | 1,000 | | | | | | | | | | |
| ARI | -0,020 | 0,039 | 0,230** | 1,000 | | | | | | | | | |
| AMA | 0,139* | 0,367** | 0,150* | 0,398** | 1,000 | | | | | | | | |
| AEM | 0,213** | 0,014 | 0,003 | -0,037 | -0,073 | 1,000 | | | | | | | |
| TMA | 0,281** | 0,362** | 0,271** | 0,103 | 0,317** | 0,019 | 1,000 | | | | | | |
| ORT | -0,013 | 0,128 | 0,085 | 0,063 | 0,067 | -0,183** | 0,170* | 1,000 | | | | | |
| COI | 0,496** | 0,190** | -0,084 | 0,102 | 0,147* | -0,064 | 0,203** | 0,012 | 1,000 | | | | |
| AAE | -0,052 | 0,163* | -0,009 | 0,194** | 0,377** | 0,046 | 0,272** | 0,030 | -0,113 | 1,000 | | | |
| INT | -0,160* | 0,198** | 0,408** | 0,213 | 0,011 | 0,135 | 0,089 | 0,023 | -0,075 | -0,028 | 1,000 | | |
| QAR | -0,065 | -0,002 | 0,181** | 0,090 | -0,111 | -0,109 | -0,206** | 0,149* | 0,011 | -0,077 | -0,056 | 1,000 | |
| PER | -0,176* | 0,172* | 0,628** | 0,059 | -0,090 | -0,147* | -0,043 | 0,095 | -0,157* | -0,126 | 0,495** | 0,264** | 1,000 |
| RCP | -0,430** | 0,213** | 0,309** | 0,009 | -0,090 | -0,229** | -0,092 | 0,146* | -0,198** | 0,039 | 0,460** | 0,255** | 0,651** |

* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Revue internationale P.M.E., vol. 20, n° 1, 2007

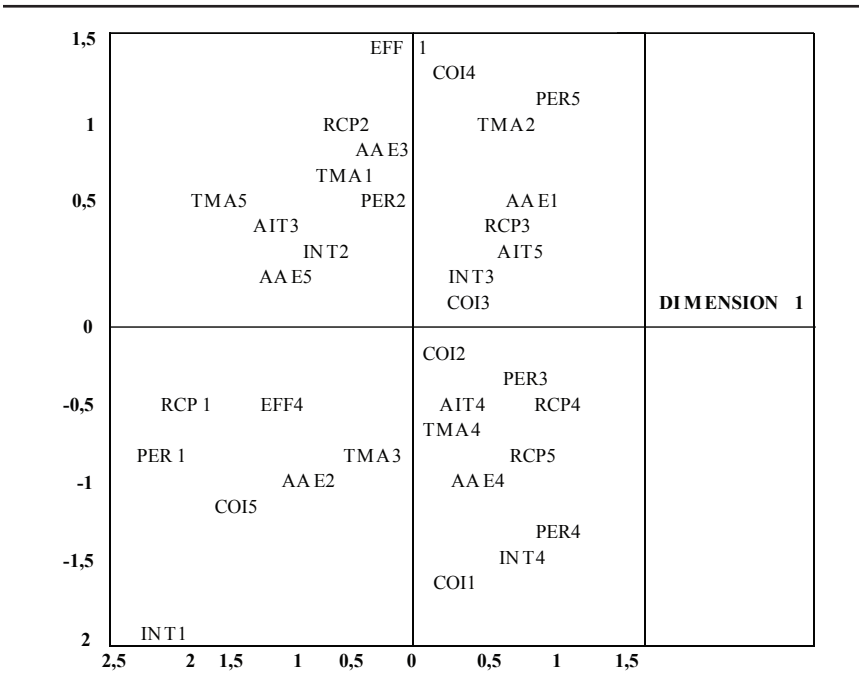
Globalement, il semble donc que le développement des réseaux, principalement avec les partenaires institutionnels, soit un facteur d'amélioration de la performance financière.

3.2. Analyse d'homogénéité

Pour ne pas alourdir l'analyse, les trois variables AEN,AMA et ARI, qui sont fortement corrélées, ont été agrégées en une variable unique ATT, attitude stratégique du dirigeant.

Dans une analyse à deux dimensions, la convergence a été atteinte en 29 itérations avec des valeurs propres de 0,307 pour la dimension 1 et de 0,256 pour la dimension 2. Sur la première dimension, les variables les plus discriminantes sont les variables de rentabilité (PER, RCP), les variables d'intégration (INT) et de communication interne (COI), et la variable d'attitude face à l'innovation technologique (AIT). Sur la deuxième dimension, il s'agit de variables managériales, type de management (TMA), attitude face aux autres entreprises (AAE) et de la variable d'intégration (INT).

FIGURE 1
Analyse multidimensionnelle



L'analyse des deux axes dimensionnels peut être faite ainsi.

- La dimension 1 apparaît comme une dimension de partenariat et de rentabilité :
 - Sur la partie positive figurent les entreprises qui ont des relations fortes avec les collectivités territoriales (INT4, INT3), recherchent le plus l'innovation technologique (AIT5, AIT4), mais ne communiquent pas le plus en interne (COI1, COI3); ces entreprises obtiennent la meilleure rentabilité (PER5, PER4, RCP4, RCP5).
 - La partie négative regroupe les entreprises qui ont le moins de rapports avec les collectivités territoriales (INT1, INT2), sont moins enclines à l'innovation (AIT3), mais communiquent plus facilement en interne (COI5); ces entreprises enregistrent la plus faible rentabilité (PER1, RCP1).
- La dimension 2 peut être considérée comme une dimension de management et de relations avec les entreprises et les collectivités publiques :
 - La partie positive concerne les entreprises de petite taille (EFF1) qui ont un management plutôt centralisé (TMA2), assez peu de relations avec les autres entreprises (AAE3, AAE1), et réalisent une bonne performance financière (PER5).
 - Sur la partie négative figurent des entreprises de plus grande taille (EFF4) qui ont un management plus décentralisé (TMA4, TMA3), plus de relations avec les autres entreprises (AAE2, AAE4) et avec les collectivités territoriales (INT4), mais dont les performances financières sont variables (PER4, PER1, RCP1, RCP4).

4. Discussion et conclusion

Cette recherche met en évidence deux types de liens : des liens entre stratégie de réseau et stratégie globale, ainsi que des liens entre stratégie de réseau et performance.

Il existe de fortes relations entre, d'une part, les variables d'attitude entre elles, attitude proactive face à l'environnement, prise d'initiative en matière de recherche de nouveaux créneaux de marché, goût de l'innovation et prise de risques calculés et, d'autre part, entre ces variables attitudinales et un management plus décentralisé qui facilite l'approche des marchés et la réalisation d'innovations technologiques. En même temps, la décentralisation

Revue internationale P.M.E., vol. 20, n° 1, 2007

du management, la prise de risque et le dynamisme en matière de marché s'accompagnent d'un renforcement de la coopération avec les autres entreprises et d'une meilleure intégration dans l'environnement local, avec des liens plus étroits avec les institutions locales et les organisations patronales et une appréciation plus favorable de la qualité de ces relations. La communication interne s'améliore avec la décentralisation du management et une approche plus active de l'environnement. Il apparaît ainsi que la stratégie de réseaux avec les autres entreprises et avec les collectivités régionales et groupements patronaux s'insère harmonieusement dans une stratégie globale fondée sur le dynamisme et l'innovation. Les observations vont dans le sens de la première proposition selon laquelle la stratégie de réseau du dirigeant est en phase avec sa stratégie globale.

Il apparaît aussi de fortes corrélations entre les variables d'attitude face à l'environnement et à l'innovation, les variables de coopération avec les institutions territoriales et les variables de performance. Par contre, aucun lien significatif n'est trouvé entre la coopération avec les autres entreprises et la performance et, qui plus est, il existe une corrélation négative entre la communication interne et la performance. Les effets de la stratégie de réseau sur la performance financière paraissent ainsi moins évidents. La coopération avec les institutions territoriales semble un facteur de performance lorsqu'elle s'intègre bien dans la stratégie de la firme, mais ce n'est pas le cas de la coopération avec les autres entreprises.

Le peu d'efficacité de la coopération interfirmes peut s'expliquer par certaines spécificités locales, car les entrepreneurs du Maine-et-Loire sont considérés comme assez individualistes et certains entrepreneurs « à succès » de firmes de petite dimension pratiquent un management très centralisé avec une communication interne limitée et une maîtrise forte de leur territoire d'activité. De fait, sur les 203 entrepreneurs interrogés, 44 % (75 nomades et 7 isolés selon la typologie de Marchesnay) ne sont guère concernés par l'intégration locale et près de la moitié affirment ne pas coopérer facilement avec leurs pairs. Ces entreprises correspondent plutôt à l'approche spécifique de la PME, à la gestion centralisée et aux systèmes d'information simples et peu formalisés, qui a longtemps prévalu en sciences de gestion et dont on ne saurait ignorer l'existence. Mais l'évolution du contexte international a fait apparaître d'autres types de PME (Torrès, 1997), comme l'illustre notre échantillon.

À l'inverse, la bonne coopération avec les collectivités locales va dans le sens de la proximité positive développée par Torrès (2004) et de l'encastrement territorial défini par Suire (2004). La performance de la firme est liée à la connaissance de son milieu, de la réputation des fournisseurs et des

clients, de l'évaluation qualitative des opportunités et des risques, ce qui n'est écrit nulle part et qui ne peut provenir que de l'activation des liens faibles et de la confiance que l'entrepreneur leur accorde. Un territoire attractif se doit d'être le support de l'accessibilité aux réseaux d'échange et de favoriser la confiance à l'égard des sources d'information. Suire (2004) parle d'externalités relationnelles dégagées par les institutions territoriales, aussi importantes que les externalités technologiques et financières qui dynamisent le territoire. Il semble ici que les entreprises les mieux intégrées dans le territoire départemental, c'est-à-dire celles qui nouent des relations harmonieuses avec les institutions locales et patronales, bénéficient le plus des externalités relationnelles grâce à une stratégie adaptée à l'environnement et dégagent ainsi une bonne performance financière. Comme l'ont montré de nombreuses études empiriques (Fourcade et Torrès, 2003), la composition et la qualité du milieu économique local constituent des facteurs de réussite pour le développement et la performance des PME. Lorsque les firmes, les collectivités territoriales, les institutions publiques, les centres de recherche universitaires s'engagent dans un système de coopération durable, une dynamique se crée et renforce l'accessibilité globale des entreprises locales et l'attractivité du territoire régional à l'échelle mondiale.

La deuxième proposition selon laquelle la stratégie de réseau améliore la performance financière de l'entreprise n'est que partiellement vérifiée dans notre échantillon, puisqu'elle ne concerne que les relations de l'entreprise avec les collectivités territoriales. Ces relations positives avec les institutions régionales et les groupements patronaux sont surtout établies, dans notre échantillon, par les PME de dimension plus importante qui développent des relations de confiance avec ces organismes. Il existe bien une dimension territoriale des stratégies de développement des PME dont les collectivités locales tiennent de plus en plus compte. Même s'il existe des contre-exemples de repli identitaire, le territoire local constitue un tremplin au développement mondial des PME. Les régions peuvent développer les interactions entre le local et le global en maintenant à la fois une forte cohérence du local et une large accessibilité au reste du monde, comme le montre la théorie des « *small worlds* » (Watts, 1999). Les communes et les collectivités locales, reliées au reste du monde par des hommes, des flux d'information, de financement et d'échanges de biens et services, doivent intensifier leurs modes internationaux de gouvernance avec une globalisation dont on perçoit souvent plus les menaces que les opportunités. Si les données de la globalisation s'imposent aux élus locaux, ils peuvent administrer leurs ressources et adapter leur action à ce nouveau contexte mondial.

La validité de ces résultats est limitée par l'étendue et l'horizon temporel de l'enquête. La présente étude résulte d'une coupe instantanée qui devra être

élargie ; une autre ville importante du département, Cholet, doit être intégrée dans l'enquête. À plus long terme, l'observation pourrait s'étendre aux cinq départements de la région Pays-de-la-Loire : Loire-Atlantique, Maine-et-Loire, Mayenne, Sarthe, Vendée, dans le cadre d'un observatoire régional. En outre, la stabilité dans le temps de tels résultats devra être vérifiée par des études annuelles ou bisannuelles.

Compte tenu de ces limites, l'apport à la recherche est triple :

- une connaissance concrète des relations établies dans un réseau, à partir des questions de la première partie de l'enquête ;
- un modèle simple de stratégie entrepreneuriale incluant la stratégie réticulaire avec les partenaires significatifs du milieu économique local et faisant ressortir la dimension territoriale de cette stratégie ;
- un outil de vérification du lien entre stratégie de réseau et performance financière.

En matière pratique, les résultats font surtout apparaître la nécessité d'une coopération accrue entre firmes locales et institutions territoriales. Les entreprises ont tout intérêt à profiter des opportunités de veille technologique et concurrentielle offertes par les services économiques de ces collectivités. Les organismes territoriaux, communes, départements, régions et chambres consulaires, doivent orienter leurs politiques vers une meilleure communication avec les acteurs directs du développement territorial, les entreprises et, plus particulièrement, les petites firmes qui connaissent souvent mal et utilisent peu le réseau informationnel performant qu'elles ont mis en place.

Bibliographie

- BARNEY, J. (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, vol. 17, p. 99-120.
- BRETON, A. et R. WINTROBE (1982), *The Logic of Bureaucratic Conduct*, Cambridge, Cambridge University Press.
- CHARREAUX, G. (2003), « Les réseaux d'administrateurs et de dirigeants », *Banque & Marchés*, n° 66, septembre-octobre.
- CORE, J.E., R.W. HOLTHAUSEN et D.F. LARCKER (1999), « Corporate governance, chief executive officer compensation and firm performance », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, p. 305-360.
- COVIN, J.G. et D.P. SLEVIN (1991), « A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior », *Entrepreneurship Theory and Practice*, automne, vol. 16, n° 1, p. 7-25.

Revue internationale P.M.E., vol. 20, n° 1, 2007

- DONCKELS, R. et J. LAMBRECHT (1997), «The network position of small businesses: an explanatory model», *Journal of Small Business Management*, vol. 35, avril, p. 65-97.
- EISENHARDT, K.M. et J.A. MARTIN (2000), «Dynamic capabilities: what are they?», *Strategic Management Journal*, vol. 21, p. 1105-1121.
- FERRIS, S.P., M. JAGANNATHAN et A.C. PRITCHARD (2003), «Too busy to mind the businesses? Monitoring by directors with multiple board appointment», *Journal of Finance*, vol. 58, n° 3, juin, p. 1087-112.
- FIGGE, F. (2002), «The sustainability balanced scorecard: linking sustainability management to business strategy», *Business Strategy and the Environment*, vol. 11, p. 269-284.
- FOURCADE, C. et O. TORRÈS (2003), «Les PME entre région et mondialisation: processus de "glocalisation" et dynamique de proximité», *Les Cahiers de l'ERFI*, vol. 10, n° 4, 136 p.
- FREEMAN, R. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman.
- GRANOVETTER, M. (1983), «The strength of weak ties: a network theory revisited», *Sociological Theory*, vol. 1, p. 201-233.
- GRANOVETTER, M. (1985), «Economic action and social structure: the problem of embeddedness», *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, p. 481-510.
- GRANOVETTER, M. (2000), *Le marché autrement. Les réseaux dans l'économie*, Paris, Desclée de Brouwer.
- GRANT, R.M. (1991), «The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation», *California Management Review*, printemps, p. 114-135.
- HEITZ, M. et J.P. DOUARD (2000), «Les coopérations interentreprises: une grille de lecture des différentes formes et des évolutions», *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n° 4.
- HILL, C. et T. JONES (1992), «Stakeholder-agency theory», *Journal of Management Studies*, vol. 29, p. 131-154.
- JENSEN, M. et W. MECKLING (1976), «Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure», *Journal of Financial Economics*, vol. 3, p. 305-360.
- JOHANNISSON, B. (1994), «Building a "glocal" strategy: internationalizing small firms through local networking», XXXIX^e Conférence mondiale de l'ICSB, Srasbourg, p. 127-135.
- JULIEN, P.-A., E. ANDRIAMBELOSON et C. RAMANGALAHY (2002), «Réseaux, signaux faibles et innovations technologiques dans les PME du secteur des équipements de transport terrestre», Congrès international francophone de recherche en PME, Montréal.
- KAPLAN, R.S. et D.P. NORTON (1992), «The balanced scorecard. Measures that drive performance», *Harvard Business Review*, janvier-février, p. 481-510.

Revue internationale P.M.E., vol. 20, n° 1, 2007

- LARSON, A. (1992), « Networks dyads in entrepreneurial settings: a study of the governance of exchange relationships », *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, n° 1, p. 76-104.
- LE BOULCH, O. (2001), *Les services de proximité: définition, modèle de gestion, application à la dynamique local/global des territoires*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, CREPA, Université de Paris IX-Dauphine.
- LE BOULCH, O. (2004), « L'émergence du territoire comme structure d'action de l'organisation », dans M. Rousseau (dir.), *Management local et réseaux d'entreprises*, Paris, Economica, p. 91-109.
- MARCHESNAY, M. (1998), « Confiances et logiques entrepreneuriales », *Économies et sociétés, série SG*, n° 25, p. 99-117.
- MITCHELL, R., B. AGLE et D. WOOD (1997), « Toward a theory of stakeholder identification and salience: principles of who and what really count », *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 4, p. 853-886.
- MIZRUCHI, M.S. (1996), « What do interlocks do? An analysis, critique, and assessment of research on interlocking directorates », *Annual Review of Sociology*, vol. 22, p. 71-298.
- MOTHE, C. et B. QUÉLIN (2001), « Resource creation and partnership in R & D consortia », *Journal of High Technology Management Research*, vol. 12, n° 1, p. 113-138.
- PFEFFER, J. et G. SALANCICK (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York, Harper & Row.
- PODOLNY, J.M. et K. PAGE (1998), « Network forms of organizations », *Annual Review of Sociology*, vol. 24, p. 57-76.
- POWELL, W.W. (1990), « Neither market nor hierarchy: networks forms of organisation », dans L. Cummings et B. Staw (dir.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 12, Greenwich, CT, JAI Press, p. 295-336.
- POWELL, W.W. (1996), « Inter-organizational collaboration in the biotechnology industry », *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, vol. 120, n° 1, p. 197-215.
- POWELL, W.W., K.W. KOPUT et L. SMITH-DOER (1996), « Inter-organizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology », *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, n° 1, p. 116-145.
- PRAHALAD, C. et G. HAMEL (1990), « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, mai, p. 7-91.
- QUAIREL, F. (2006), « Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise », XXVII^e Congrès de l'Association francophone de Comptabilité, 22 p.
- RUEFF, M. (2002), « Strong ties, weak ties and islands: structural and cultural predictors of organizational innovation », *Industrial and Corporate Change*, vol. 11, n° 3, p. 427-449.

Revue internationale P.M.E., vol. 20, n° 1, 2007

- SUIRE, R. (2004), « Des réseaux de l'entrepreneur aux ressorts du créatif : quelles stratégies pour les territoires ? », *Revue internationale PME*, vol. 17, n° 2, p. 123-143.
- TORRÈS, O. (1997), « Pour une approche contingente de la spécificité des PME », *Revue internationale PME*, vol. 10, n° 2, p. 9-43.
- TORRÈS, O. (2003), « Petiteesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue française de gestion*, n° 144, mai-juin, p. 119-138.
- TORRÈS, O. (2004), *Essai de théorisation de la gestion des PME : de la mondialisation à la « proxémie »*, HDR en Sciences de gestion, 3 décembre, Université de Caen, 65 p.
- UZZI, B. (1997), « The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect », *American Sociological Review*, vol. 61, n° 4, p. 674-698.
- VILLARMOIS (DE LA), O. (1998), « Le concept de performance et sa mesure », Actes des XIV^{es} Journées des IAE, Nantes, tome 2, vol. 2, p. 199-216.
- WALKER, G., B. KOGUT et W. SHAN (1997), « Social capital, structural holes and the formation of industry network », *Organization Science*, vol. 8, p. 109-125.
- WATTS, D. (1999), *Small Worlds: The Dynamics of Networks Between Order and Randomness*, Princeton University Press.
- WILLIAMSON, O. (1975), *Market and Hierarchies : Analyses and Antitrust Implications*, New York, The Free Press.
- WILLIAMSON, O. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, The Free Press.
- WILLIAMSON, O. (1988), « Corporate finance and corporate governance », *Journal of Finance*, vol. XLIII, p. 567-591.
- WILLIAMSON, O. (1991), « Strategizing, economizing and economic organization », *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 75-94.
- YEO, H.J., CH. POCHEA et A. ALCOUFFE (2003), « CEO reciprocal interlocks in French corporations », *Journal of Management and Governance*, vol. 7, p. 87-108.