

Vème congrès international de l'Académie de l'Entrepreneuriat

Sherbrooke, 4-5 octobre 2007

LE RÉSEAUTAGE RICHE : UNE CONDITION DE CROISSANCE POUR LES PME

Pierre-André Julien
Professeur émérite
Institut de recherche sur les PME
Université du Québec à Trois-Rivières
Pierre-andre.Julien@uqtr.ca

Résumé

L'économie de la connaissance exige de plus en plus de savoir que les organisations de petites dimensions (les PME) ne peuvent développer seules. Dès le stade du démarrage, le nouvel entrepreneur a besoin de contacts pour mieux découvrir et mesurer les opportunités et obtenir les ressources nécessaires et à bon prix pour les appliquer, en assurant ainsi le succès de cette phase souvent cruciale pour son entreprise. Par la suite, le capital social ainsi obtenu grâce à ces contacts doit se développer pour soutenir les prochaines étapes de croissance. Ce développement du capital social passe par des réseaux de plus en plus proactifs amplifiant les possibilités de ressources disponibles et multipliant l'information tant commerciale que technique de façon à réagir rapidement sinon à innover pour mieux se distinguer sur le marché.

Dans cette communication, nous expliquons non seulement le fonctionnement des réseaux selon les stades de développement entrepreneuriaux, mais surtout comment ils se développent et comment l'entrepreneur et son organisation peuvent mieux se situer sur les réseaux existants sinon améliorer ces derniers pour mieux tirer leur épingle du jeu malgré la concurrence de plus en plus grande.

INTRODUCTION

Il n'est pas nécessaire de s'étendre longuement sur l'exacerbation dans les dernières décennies de la concurrence pour un grand nombre de PME, concurrence causée tant par l'ouverture des frontières et l'arrivée des pays à faibles salaires que par l'accélération du changement dans les goûts des acheteurs et dans la technologie. Cette exaspération entraîne, souvent dès la création, le besoin de se distinguer dans le produit et dans la façon de le produire et de le distribuer. Cette distinction peut venir momentanément d'une localisation particulière, d'un créneau pour un marché spécifique, ou encore d'une innovation exclusive, mais qui le plus souvent ne peuvent durer très longtemps. La localisation peut être contrée par des mouvements de population, le

créneau être en butte à des changements de mode ou de l'évolution socio-culturelle, l'innovation finissant par être imitée ou dépassée par des concurrents.

L'innovation, faite le plus souvent d'un grand nombre de petits changements sur la chaîne de valeur, est la clef pour faire face à la concurrence, à la condition qu'elle soit régulièrement sinon systématiquement renouvelée¹. Elle relève nécessairement d'un traitement complexe de l'information en interne, par une direction et une organisation apprenante et innovante, et à l'externe, par du réseautage organisé facilitant la recherche, le tri et l'adaptation de cette information.

C'est ce dont nous allons discuter dans cette communication en montrant comment développer des réseaux efficaces permettant d'assurer la reconnaissance d'opportunités et surtout de soutenir l'innovation. Nous définirons d'abord ce que sont les réseaux. Ensuite, nous discuterons comment se développent ces derniers selon les différentes phases de développement de l'entreprise, en rappelant qu'ils sont la base du capital social facilitant notamment sa création et sa croissance. Troisièmement, nous montrerons quelles sont les principales qualités d'un réseautage efficace. Enfin, nous terminerons en définissant les meilleures pratiques de réseautage avec quelques exemples à l'appui.

1. LES DIFFÉRENTS TYPES DE RÉSEAUX

Les réseaux socioéconomiques sont avant tout des liens entre des entrepreneurs parfois isolés, mais le plus souvent membres de divers types d'associations informelles et formelles, privées, semi-privées ou publics, liens constituant des sources d'information de toutes sortes (OCDE, 1993). Ces membres sont eux-mêmes reliés à d'autres sources formant des chaînes complexes capables de fournir de l'information variée, complétées par des sources formelles. Ces liens sont à base de liaisons interpersonnelles nettement favorisées par les entrepreneurs (Johnson et Kuen, 1987 ; Brush, 1992 ; Julien, 1995). Ils sont beaucoup moins coûteux² que des analyses formelles et favorisent le hasard, comme l'exprime le mot opportunité³.

On peut voir les réseaux comme une sorte de toile d'araignée ou de *filet tendu*⁴ pour saisir au passage l'information structurante afin de mieux voir les opportunités et agir, la grosseur des mailles permettant de filtrer ou non le type d'information souhaitée. Ils se définissent par le nombre d'observateurs attentifs représentant ces mailles, plus ou moins à l'affût de l'information du fait qu'ils finissent par connaître les besoins des autres participants et par rechercher ainsi

¹ « Une entreprise doit être en mesure de se réinventer constamment pour s'adapter aux nouvelles technologies et aux nouveaux savoirs du marché » (Berger, 2006).

² Les coûts s'expriment notamment en temps passé pour rencontrer les interlocuteurs et discuter directement ou indirectement avec eux des besoins et des connaissances de chacun.

³ Le mot *opportunité* provenant de l'anglais et utilisé par les économistes en dit plus que sa traduction *occasion d'affaires*, puisqu'il ajoute justement la notion temporelle, faisant en sorte que l'occasion d'affaires soit opportune ou non, ou peut arriver malheureusement trop tôt ou trop tard.

⁴ En effet, l'origine du mot réseau vient des *rets*, filets de pêche dans le vieux français. Cette origine a été conservée dans d'autres langues, comme *rete* en italien ou *red* en espagnol. Le mot anglais *network* se traduit littéralement par *un filet qui travaille*.

celle-ci, la triant, la mesurant et l'analysant selon leurs connaissances ou leurs spécialités, et l'adaptant même à ces besoins particuliers ou potentiels de l'interlocuteur tout en s'assurant de recevoir au retour de l'information utile pour eux. Puisqu'on a tendance à retenir l'information dans sa discipline ou en fonction de ses intérêts et sa trajectoire antérieure et projetée, tout en étant ouvert aux besoins de ses amis ou partenaires souvent choisis selon les mêmes critères, puisque ces derniers feront de même : « Qui se rassemblent, se ressemblent ! ».

On trouve plusieurs réseaux dans les entreprises, plus ou moins interreliés, en fonction de l'expérience de la direction et des cadres et même des employés clés. Ces réseaux se chevauchent plus ou moins de place en place, du milieu proche jusqu'à plan national ou international, tout en évoluant et se reconfigurant régulièrement avec de nouveaux membres et de nouveaux objectifs (Julien, Lachance et Morin, 2005).

La participation à des réseaux génère deux types d'information supplémentaire à ce que connaît déjà l'entrepreneur, soit celle effective⁵, immédiatement ou prochainement, et de l'information potentielle pour la compléter et faciliter ainsi la décision en offrant des ressources complémentaires si nécessaire, sinon des portes de sortie (Birley, 1985). L'information effective et celle potentielle adaptées aux besoins des entrepreneurs facilitent son appropriation et surtout aident à les convaincre d'être encore plus proactifs. À moins que les réseaux soient conservateurs et freinent plutôt le dynamisme, comme cela arrive dans certains milieux plus fermés.

Il existe pour les entrepreneurs et leur personnel plusieurs niveaux de réseautage. Certaines entreprises sont réseautées au strict minimum, alors que d'autres font partie d'un système résilient allant bien au-delà des liens qu'on peut appeler naturels, à base de réseaux volontaires et stratégiques. Les réseaux naturels ou par essence, comme les réseaux de parenté et d'amitié, ceux du travail, ceux de clubs sociaux, etc., sont dits sociaux ou d'encastrement dans une communauté et permettent de comprendre les conventions, de mesurer les réputations et de faciliter les liens avec des réseaux plus économiques (Johannisson, 2000). Ils peuvent être ad hoc et plus spécifiques, provenant, par exemple d'une proximité géographique comme dans le cas où les entrepreneurs se côtoient dans un parc technologique. Ils peuvent être développés pour des raisons de court terme, comme dans le cadre d'une foire industrielle ou d'un congrès de l'association professionnelle de l'entrepreneur. Mais, ils peuvent aussi être volontaires ou construits graduellement pour répondre à des besoins d'information de plus en plus complexes. Ces derniers réseaux sont stratégiques et sont développés pour soutenir le dynamisme de l'entreprise comme dans une aire industrielle d'entreprises interdépendantes (district industriel, technopole, etc.) ou pour soutenir la formation et l'information complexe.

Du point de vue de l'économie, on peut différencier les réseaux personnels de ceux d'affaires ou de transactions, et de ceux informationnels. Dans le cas des réseaux personnels, ceux-ci sont formés généralement de membres de la famille proche ou élargie, d'amis ou de collègues d'études, de quelques membres du personnel-cadre ou d'employés clés⁶, d'un client particulier, d'un membre spécifique de l'association d'entrepreneurs, etc., soit des gens avec qui on a une

⁵ Soit de l'information pour prendre des décisions prochaines, cette information étant rarement complète, car cela demanderait trop de temps et de ressources, alors que les concurrents auraient déjà agi.

⁶ Le personnel clef représente quelques employés dont l'expertise est cruciale pour le développement de l'entreprise, employés qui, souvent, ont été engagés au tout début de l'entreprise et qui en connaît toute l'histoire.

intensité émotionnelle forte et donc en qui on a confiance pour discuter de l'évolution de l'entreprise (Rosenblatt, *et coll.*, 1985 ; Dyer et Handler, 1994). En général, les membres de ce réseau sont de neuf personnes, du moins du côté des pays nordiques, et de quatorze pour ceux du Sud (Birley, *et coll.*, 1991 ; Julien, 1995 ; Drakopoulou Dodd et Patra, 2002), marquant l'impact différencié culturel sur l'entrepreneuriat, notamment par rapport aux pays en développement et aux entreprises informelles (Sverrison, 1997). Le réseau personnel peut être en partie organisé sous la forme d'un conseil ou quasi-conseil d'administration ou servir de façon ad hoc, notamment pour tester des idées nouvelles ou pour obtenir une opinion sinon des pressentiments sur l'évolution de l'environnement de la firme. Ils jouent un rôle clef dans la phase du pré-démarrage et du démarrage de toute entreprise, apportant en particulier le soutien émotionnel nécessaire dans cette période particulièrement difficile (Bründerl et Preisendörfer, 1998 ; Calabrese, Baum et Silverman, 2000 ; Witt, 2004).

Les réseaux d'affaires sont formés d'autres firmes en amont ou en aval pour les diverses transactions. En amont, on trouve les fournisseurs de matières premières, de pièces ou de produits finis ou semi-finis, les équipementiers, les firmes financières, etc. Ceux-ci, s'ils sont bien reliés, fournissent non seulement de l'information structurante de court terme, mais aussi prospective. Ils ont pour objet de produire toutes sortes d'information généralement technique pour augmenter les connaissances et ainsi les compétences afin de mieux se positionner sur le marché (Human et Provan, 1996). Les fournisseurs de matières premières et les équipementiers peuvent ainsi donner des conseils pour stocker avant que les coûts montent ou attendre qu'ils baissent, ou encore pour faire durer quelque peu tel équipement, car une nouvelle technologie devrait sortir dans peu de temps améliorant considérablement les performances. En aval, on a les clients ou les intermédiaires comme les transporteurs et les différentes firmes de distribution (grossistes, publicitaires, etc.). Ces derniers peuvent être de même précieux non seulement pour aider à mieux mettre en marché les produits, mais aussi offrir de l'information pour susciter les changements chez ces derniers et leur distribution afin de mieux répondre aux besoins changeants du marché.

Au point de vue économique et dans le sens informationnel, il est préférable de parler de réseaux à signaux forts et à signaux faibles. En général, les réseaux à liens forts apportent de l'information facilement comprise et donc généralement à signaux forts ; alors que ceux à liens faibles offrent le plus souvent des signaux faibles, sporadiques, demandant beaucoup d'efforts pour être compris. Ces derniers, pour être interprétés, ont besoin souvent d'être redondants du fait de l'inattention et du manque de confiance pour les retenir et les considérer ou de réclamer confirmation par d'autres sources. Pour Caron-Fasan (2001), la notion de signal faible est étroitement liée à une durée limitée et qui se conserve difficilement ; d'autant plus qu'ils sont noyés et disséminés dans une multitude d'autres informations et ainsi de bruits (Lesca, 2001). Les réseaux à signaux faibles proviennent d'organismes « éloignés » des champs traditionnels des gens d'affaires, tels que les centres de recherches et les universités (Friedkin, 1980 ; Woodward, 1988), mais aussi d'interlocuteurs rencontrés par hasard par l'entrepreneur ; bien qu'on puisse trouver des signaux faibles dans l'information tacite en interne comme auprès des opérateurs de machines ou des passerelles informationnelles (acheteurs, vendeurs...) lorsqu'ils sont mis activement à contribution. Pour atteindre ces réseaux à signaux faibles, on passe généralement par des intermédiaires membres des réseaux à signaux forts, comme on peut le voir à la figure 1 qui montre les relations entre les différents types de liens réticulaires.

apprendre à mieux choisir les contacts tout en précisant ou raffinant mieux les besoins⁷. C'est la première phase pour développer une masse critique de contacts nécessaires afin de réussir ce démarrage.

La phase suivante permet de convertir les liens unidirectionnels en liens réciproques, en les rendant plus proactifs. C'est la période où se développe graduellement la confiance chez l'entrepreneur dans les échanges, par tâtonnement ou essai et erreur des deux parties et, graduellement, par la mise sur pied de normes partagées comme la confidentialité, l'honnêteté, la réciprocité et la durabilité. Non seulement les personnes-ressources répondent aux questions posées, mais recherchent de meilleures questions et de meilleures réponses, et anticipent même les questions futures. En particulier, elles renvoient à des sources plus expertes. Un choix est fait par l'entrepreneur et son entourage entre les contacts riches et ceux moins intéressants. De plus, quelques-unes des ressources, notamment familiales, peuvent être mises à contribution, par exemple, en investissant soit par du temps ou des ressources prêtées, soit par des capitaux (Anderson et Miller, 2003)⁸. C'est ce qui explique pourquoi le capital de proximité est supérieur à celui officiel parce qu'il participe activement par de l'implication⁹ ou du conseil pour mieux assurer le succès de l'investissement. Cette phase permet ainsi un engagement plus systématique des partenaires dans le réseau qui en retour obtiennent d'autres informations et même des avantages économiques. Finalement, ces multiples contacts développent la réputation de l'entrepreneur dans son milieu qui facilite d'autres contacts permettant d'élargir le réseau.

Ces deux premières étapes permettent de développer ainsi le capital social complétant les ressources lors du démarrage ou facilitant la recherche de celles-ci quand l'entreprise se développe. Le capital social, comme le définissait Pierre Bourdieu (1980, p. 2), est « l'ensemble des ressources qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées, d'intercommunications et d'interconnaissances; ou en d'autres mots, qui sont liées à l'appartenance à un groupe, comme ensemble d'agents qui ne sont pas dotés de propriétés communes..., mais sont aussi unies par des liaisons permanentes et utiles ».

Dans une large enquête longitudinale s'appliquant tant à la période du prédémarrage qu'à celle des premières ventes rentables et touchant près de 400 entrepreneurs ayant réussi ces étapes, comparés à presque autant de futurs entrepreneurs ayant abandonné en cours de route, Davidsson et Honig (2003) montrent que le capital social joue un rôle majeur dans le succès de ce démarrage¹⁰. Ce capital provient autant de la période antérieure à la création (des amis ou des proches fournissant diverses informations sur comment partir en affaires), que durant la

⁷ Compte tenu que les besoins sont le plus souvent spécifiques à chaque nouvelle entreprise, l'idée de développer ce qu'on appelle un guichet unique est non seulement impossible, à cause des divergences énormes entre ces besoins et les objectifs des répondants, mais va à l'encontre du besoin d'apprentissage pour mieux choisir (les connaître) ces liens et les exploiter par la suite en fonction de leur capacités. La seule façon de diminuer le temps d'apprentissage est que les premiers contacts permettent de trouver un interlocuteur (privé ou public) qui orientera les démarches subséquentes pour gagner du temps.

⁸ Ces auteurs notent que le fait d'être né dans une famille déjà relativement riche facilite souvent la création d'entreprise. Ce qui permet encore une fois de critiquer l'approche de l'entrepreneur isolé, alors que même les origines sociales jouent un rôle dans le succès.

⁹ Par exemple, en devenant client de l'entreprise.

¹⁰ C'est ce que montrent aussi l'étude de Kilkenny, Nalbarte et Besser dans les petites villes (1999).

formation et le développement de l'entreprise (la participation à des groupements sociaux et d'affaires).

Ces auteurs précisent que ces liens sociaux sont notamment à l'origine de trois types d'informations clés pour réussir le démarrage, soit les informations permettant la reconnaissance d'opportunités, celles facilitant l'obtention des ressources efficaces pour mettre en place l'organisation, et enfin celles plus générales sur les connaissances du marché, de la concurrence et de la technologie. Pour leur part, Greve et Salaff (2003) précisent que le nombre de liens varie avec les phases de création : la phase portant sur la motivation à créer présente le moins de liens et le moins de temps consacré à discuter avec des tiers, alors que la phase de planification requiert le plus de contacts et le plus de temps requis, soit un peu plus que la phase d'implantation.

Comme le rappelle Velts (2002, p. 88), dans le démarrage d'une entreprise, « faire partie d'un réseau, d'un tissu dynamique permet d'être dans le coup, de savoir ce qui n'est écrit nulle part, même dans la presse spécialisée, de connaître les réputations des fournisseurs et des clients. Pour un chef d'entreprise, la capacité de jugement, de distinction entre les pratiques rentables et celles nocives, d'évaluation dans le temps des risques, est fondamentale. Or ce jugement est infiniment plus difficile pour l'entrepreneur isolé, débutant, socialement enclavé que pour l'entrepreneur bien inséré dans un milieu ».

Le capital social offre aussi des liens avec des savoirs et savoir-faire subtils, portés par les traditions de métiers ou par des événements anciens, évitant de répéter des erreurs par méconnaissance d'obstacles obscurs pour ceux qui ne font pas partie du groupe. Il facilite l'apprentissage (Zajac et Olsen, 1993). Il permet des négociations plus faciles, des coopérations et des concurrences contrôlées, à base de rapports de confiance, mais aussi d'imaginaires dans des transactions marchandes ou non marchandes (Koka, Maldivan et Prescott, 2006). Il permet aussi de peser qualitativement les risques pour ceux qui prêtent leur soutien (Yli-Renko, Autio et Sapienza, 2001) et leur offre même diverses formes d'assurance en cas d'erreur (Tsai et Ghoshal, 1998). Il est particulièrement important pour de nouvelles firmes de haute technologie plus risquées que les autres (Liao et Welsch, 2001), ou peut expliquer les échecs par sa faiblesse dans le milieu dans lequel l'entreprise se développe (Hansen, 2001). Il est finalement le catalyseur pour créer de la synergie et stimuler les échanges (Cohen et Fields, 1999).

Enfin, la troisième phase en est une d'approfondissement, de complexification et d'élargissement du réseautage. Les interlocuteurs sont choisis pour leur expertise et leurs propres liens avec d'autres réseaux. Le réseau devient pleinement opérationnel, apportant ressources complémentaires, données de marché et nouveaux clients, connaissances techniques, services d'aide tels que les consultants, investisseurs potentiels, etc. L'organisation extérieure s'élargit par la pénétration de réseaux riches déjà constitués ou le développement de contacts avec des sources à base d'information avancée comme les universités et les centres de recherche. Certains liens deviennent plus formels, tels des projets de recherche conjointe, de sous-traitance ou de co-traitance, des échanges de personnel, des plateformes d'exportation, etc. Les contacts se resserrent notamment avec les chefs de file régionaux ou centraux dans d'autres réseaux pour pénétrer de nouveaux réseaux déjà formés et des sources orientées vers la haute technologie matérielle (nouveaux processus, nouveaux matériaux, équipements de pointe, etc.) et

immatérielle (nouvelles formes d'organisation du travail, nouveau concept pour la qualité totale ou pour la recherche et le développement, etc.) pour une stratégie plus engagée.

3. LES QUALITÉS D'UN RÉSEAUTAGE EFFICACE

Si le capital social obtenu explique une partie du succès des nouvelles entreprises, son développement par la suite relève de l'amélioration constante du réseautage.

La mesure d'un bon réseautage porte sur cinq caractéristiques, soit la taille, la position du membre ou la centralité dans ceux-ci, la diversité ou la qualité de l'information obtenue, la densité et la disponibilité. La taille touche autant le nombre de liens dans un réseau que le nombre de réseaux auxquels un entrepreneur est relié. La centralité définit la position de ce dernier dans un réseau, soit au cœur des liens (c'est-à-dire au centre de la toile d'araignée ou du filet pour obtenir le maximum de l'information qui passe), ou plus périphérique, à l'extrémité du filet, perdant ainsi une bonne partie de l'information échangée. Les liens peuvent être primaires, c'est-à-dire se développer directement entre les membres, ou secondaires et donc indirects, passant par des intermédiaires membres du réseau. Ces liens indirects permettent d'ajouter foi à l'information secondaire par la confiance qu'on a dans celui qui met en relation avec l'interlocuteur méconnu. D'ailleurs, ce membre fera aussi quelques recommandations pour aborder cet interlocuteur afin d'obtenir toute la richesse de l'information souhaitée. Dans un bon nombre de réseaux, l'entrepreneur fonctionne souvent de proche en proche pour obtenir l'information aussi précise que possible afin de répondre ses questions. Ce sont ces liens secondaires qui font la richesse d'une structure réticulaire permettant de réduire considérablement le temps pour trouver la solution à un obstacle qui empêche d'innover efficacement, alors qu'on possède tous les autres éléments pour ce faire. La diversité et la densité touchent la variété d'expertise utile pour l'entrepreneur et la proximité des liens entre les membres du réseau. Enfin, la disponibilité précise l'aspect temporel ou la capacité du réseau de fournir au bon moment et en temps réel (opportun) l'information nécessaire.

Shan, Walker et Kogut (1994) ont montré un lien positif entre le nombre de relations, la position dans ces réseaux (la centralité) et l'innovation. Mais de telles études ne sont pas encore très claires et suscitent beaucoup de questions, notamment à cause de la complémentarité des types de réseaux et du fait même que l'information relève de la capacité d'absorption et d'un processus cumulatif par toujours pris en compte dans les enquêtes.

Ce qui explique que la taille d'un bon réseau primaire n'a pas besoin d'être grande, puisqu'un de ses rôles est de pouvoir se relier à d'autres réseaux. Selon le principe de moindre difficulté (Toulouse et Bok, 1978), un réseau trop grand génère de plus en plus de bruit, c'est-à-dire des incompréhensions sinon des quiproquos faute de connaissance réciproque. La valence¹¹ ou la capacité d'échanger et d'absorber de l'information subtile et appropriée dans un réseau est limitée par le nombre de membres et l'attirance ou la répulsion qu'on a envers eux : trop de membres

¹¹ La valence en chimie est le nombre possible d'atomes qui peuvent se lier entre eux. En socio-psychologie, c'est la mesure de l'attirance (*valence positive*) ou de la répulsion (*valence négative*) qu'un sujet éprouve à l'égard des autres.

rendent les liens de plus en plus ténus et la qualité de l'information faible, car les membres se connaissent mal et adaptent peu celle-ci aux autres membres ; trop peu de membres limite la variété d'information transmise et donc la synergie dans les échanges. On comprend ici l'image des *petits mondes* de Watts (1998)¹². Friedman (1978) a calculé que le nombre optimal (selon une courbe en cloche) est plus ou moins 15 membres ; ou du moins les affinités efficaces dans de grands groupes se limitent à ce nombre et entraînent souvent la création de sous-réseaux pour limiter le bruit.

Le nombre ne suffit toutefois pas, comme on vient de le dire. Il faut aussi parler de diversité et ainsi de multiplicité. Un réseau composé de membres à peu près semblables ou qui ont les mêmes idées n'est pas très riche puisqu'il génère généralement peu d'idées nouvelles ou complexes ou des idées redondantes. Cette redondance n'est toutefois pas nécessairement mauvaise, surtout pour des entrepreneurs distraits. Mais Burt (1995), avec sa théorie des trous structuraux, c'est-à-dire des liens manquants entre des interlocuteurs potentiels, pense que plus il y a des trous, plus l'information n'est pas redondante, plus elle est nouvelle et riche.

De toute façon, un bon réseau doit comprendre des membres hétérogènes, apportant des idées différentes. Toutefois l'hétérogénéité sans profondeur, c'est-à-dire sans échanges assez fréquents (la densité) empêche une meilleure connaissance entre les membres et donc une mauvaise adaptation des réponses aux interlocuteurs (Degenne et Fossé, 1994). La qualité se mesure par la capacité des membres d'un réseau à fournir de l'information riche, c'est-à-dire opportune ou nouvelle, décodée et adaptée (Weick, 1993). Plus la diversité est élevée (Aldrich et Zimmer, 1986), plus celle-ci vient d'expertise en la matière plutôt que des pairs (Rueff, 2002), plus l'information arrive par plus d'un canal (Nonaka, 1994), et plus l'équipe entrepreneuriale est capable d'absorber cette information (Zhara et George, 2002), plus la qualité du réseau sera forte.

Le type d'organisation joue un rôle majeur dans cette capacité d'absorption. Nous avons montré que, par exemple, la présence d'un ou de plusieurs catalyseurs informationnels, c'est-à-dire du personnel facilitant la recherche et l'échange d'information notamment tacite, ayant une approche plutôt holistique de l'analyse informationnelle, et synthétisant cette information retravaillée dernière pour l'entrepreneur, joue un rôle important chez les PME les plus performantes dans la recherche d'opportunités nouvelles et l'innovation (Vaghely, Julien et Cyr, 2007).

Mais comme l'information diffère selon les besoins et cette capacité d'absorption, cette qualité est différente selon les forces et les faiblesses des firmes, le type de marché couvert et la stratégie suivie. Une très petite firme oeuvrant dans un créneau comme la production de meubles sur mesure ou la reproduction de meubles anciens n'a pas besoin d'un réseau informationnel aussi complexe qu'une entreprise en biotechnologie ; une PME sous-traitante de capacité peut se référer en partie aux réseaux de son donneur d'ordres alors qu'une firme dans le vêtement de haute couture doit être branchée au plan mondial pour connaître les prévisions de couleurs et tissus et les tendances des modes des années prochaines. De plus, les besoins actuels ne sont pas

¹² Soit « le petit monde » qui entoure l'entrepreneur et en qui il fait confiance et plus encore les contacts proches ou lointains (internationaux) qui se retrouvent dans sa sphère de connaissances utiles et qui sont disponibles au moment voulu. C'est la même idée que quand nous affirmons que « le monde est petit ! », quel que soit l'endroit où nous nous trouvons.

les mêmes de ceux futurs, en fonction de la stratégie recherchée et ainsi de la volonté de croître ou non.

4. LES RÉSEAUX RICHES, LA CLEF DU DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES

Dans une économie de la connaissance, les petits entrepreneurs et leur entreprise, avec leurs maigres ressources, ne peuvent rivaliser avec les pays à faibles salaires et avec les grandes entreprises qu'en utilisant les ressources externes complémentaires, ce qui constitue le capital social disponible. Ce capital s'obtient notamment en multipliant les réseaux riches permettant de trier, d'analyser et de transformer en connaissance l'information disponible pour faciliter et soutenir systématiquement leur développement.

Les réseaux ont toujours constitué pour les entrepreneurs, notamment ceux des petites entreprises une façon privilégiée de trouver à faible coût leurs ressources et de partager de l'information pour tirer parti de divers avantages comparatifs des partenaires. Ce réseautage permet d'aller plus vite dans la compréhension du changement et dans la capacité à s'y ajuster sinon à le précéder dans la recherche d'opportunité et d'innovation avec les ressources complémentaires qu'il fournit.

Mais ce réseautage ne peut être le simple effet du hasard, de rencontres fortuites dans des groupements d'affaires ou sociaux. Il doit s'organiser de façon à obtenir de l'information précompétitive pour mieux encore se distinguer. Les nouvelles formes de réseautage vont des relations avec des sources de plus en plus complexes et avancées, tels des chercheurs universitaires, au développement de réseaux denses entre plusieurs firmes et divers acteurs externes pour mieux soutenir non seulement le partage de cette information précompétitive, mais un meilleur apprentissage pour mieux tirer parti de cette dernière (Aliouat, 1996).

Plusieurs entrepreneurs ont compris cela depuis longtemps. Par exemple, la direction des Poulies Maska¹³ s'est associée avec le Fonds de Solidarité des travailleurs du Québec non seulement pour mieux obtenir de nouveaux capitaux, mais aussi pour former son personnel à s'impliquer dans l'amélioration continue et pour profiter des contacts du Fonds pour se développer au plan national et international. Les Industries Amisco¹⁴, fabricants de meubles en tubulure, travaillent systématiquement avec le réseau de l'Institut de développement de produit au Québec¹⁵ pour soutenir un développement systématique de produits à base de design novateur et de couleurs selon les goûts de chaque client livré en moins de dix jours ouvrables. Toujours dans l'industrie du meuble très fortement concurrencée par la Chine, une trentaine d'entreprises de la région Mauricie se sont associées à deux universités et à l'École du meuble et du bois ouvré du Québec pour soutenir systématiquement l'amélioration de la productivité dans les firmes et le développement de nouvelles pratiques favorisant le design et l'assemblage modulaire (Lagacé et Trépanier, 2006). De telles pratiques de réseautage plus ou moins dense font suite à l'expérience

¹³ Firme créée il y a plus de 40 ans dans le village de Sainte-Claire de Bellechasse au Québec, avec plus de 40 millions de chiffre d'affaires, pour produire divers types de poulies industrielles dans les systèmes de ventilation, les stations d'extraction de pétrole, les papetières, etc. (Turcotte, 2005).

¹⁴ De l'Islet, avec un chiffre d'affaires de plus de 50 millions de dollars (Saint-Pierre, 2004).

¹⁵ Ce réseau est une réunion d'une quarantaine de PME dynamiques qui soutiennent une équipe chargée de trouver de meilleures réponses à leurs problèmes en allant chercher toutes sortes d'expertise pour mieux aider à les distinguer.

de la chaire Bombardier de 1994 à 2004 à l'Université du Québec à Trois-Rivières et qui se poursuit actuellement dans l'industrie de l'aéronautique (Julien *et al.*, 2003).

Dans la nouvelle économie de la connaissance, les jeunes entrepreneurs ou ceux qui voguent depuis longtemps ne pourront bien tirer leur épingle du jeu relativement à la mondialisation qu'en multipliant les contacts informationnels riches et en se positionnant ainsi au cœur des réseaux reliés à d'autres réseaux et pouvant leur fournir systématiquement des signaux faibles permettant à leur entreprise d'innover sur toutes les parties de la chaîne de valeur. C'est la meilleure façon de voir les premiers les opportunités et de connaître, de mesurer et d'obtenir les ressources complexes pour les appliquer. Le réseautage stratégique, associé à une veille organisée (Julien, *et coll.*, 1999), est le moyen pour ce faire sans disposer des ressources des grandes entreprises. À la condition que les réseaux deviennent stratégiques et proactifs. Le futur appartient à de nouvelles coopérations et du partage informationnel dans des réseaux efficaces multipliant les connaissances et les pratiques distinctives et facilitant ainsi l'apprentissage partagé.

Bibliographie

- Aldrich, H. et C. Zimmer (1986), « Entrepreneurship through social networks », dans D. Sexton et R. Smilor (dir.), *The Art and Science of Entrepreneurship*, Cambridge (MA), Ballinger, p. 3-23.
- Aliouat, B. (1996), *Les stratégies de coopération industrielle*, Paris, Economica.
- Anderson, A.R. et C. Miller (2003), « Class matters: human and social capital in the entrepreneurial process », *Journal of Socio-Economics*, vol. 32, n° 1, p. 17-36.
- Berger, S. (2006), « Le coût du travail n'est pas le seul déterminant des délocalisations. Entretien avec Suzanne Berger », *Problèmes économiques*, n° 2909..
- Birley, S. (1985), « The role of networks in the entrepreneurial process », *Journal of Business Venturing*, vol. 1, n° 1, p. 107-119.
- Birley, S., S. Cromie et A. Myers (1991), « Entrepreneurial networks : their emergence in Ireland and overseas », *International Small Business Journal*, vol. 9, n° 4, p. 56-74.
- Bourdieu, P. (1980), « Le capital social. Notes provisoires », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 31.
- Brüderl, J. et P. Preisendörfer (1998), « Network support and the success of new founded business », *Small Business Economics*, vol. 10, n° 2, p. 213-225.
- Burt, R.S. (1995), « Le capital social, les trous structureux et l'entrepreneur », *Revue française de sociologie*, vol. 36, n° 4, p. 599-628.
- Brush, C. (1992), « Market place information scanning activities of new manufacturing ventures », *Journal of Small Business Management*, vol. 30, n°4, p. 41-53.
- Calabrese, T., J.A.C. Baum et B. Silvenman (2000), « Canadian biotechnology startup 1991-1997: The role of incumbent's patents and strategic alliances in controlling competition ». *Social Science Research*, vol. 29, n° 4, p. 503-534.
- Caron-Faisan, M.L. (2001), « une méthode de gestion de l'attention aux signaux faibles », *Systèmes d'information et management*, vol. 6, n° 4, p. 27-35.
- Cohen, S. S., & Fields, S. (1999). Social capital and capital gains in Silicon Valley. *California Management Review*, vol. 41, n° 2, p. 108-130.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Harvard University Press.
- Davidsson, P. et B. Honig (2003), « The role of human and social capital among nascent entrepreneurs », *Journal of Business Venturing*, vol. 18, n° 3, p. 301-331.
- Dégenne, A. et M. Fossé (1994, *Les réseaux sociaux*, Paris. Armand Colin.
- Drakopoulou Dodd, S. et E. Patra (2002), « National difference in entrepreneurial networking », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 14, n° 2, p. 117-134.
- Dyer, W.G. et W. Handler (1994), « Entrepreneurship family business. Exploring the connexions », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 19, n° 1, p. 71-83.

- Fann, G.L. et L.R. Meltzer (1989), « The use of information from and about competitors in small business management », *Entrepreneurship : Theory and Practice*, vol. 4, n° 1, p. 36-46.
- Friedman, Y. (1978), « About critical group size », Cahier de recherche no 131, Université des Nations Unies, Genève.
- Friedkin, N. E. (1980), « A test of the structural features of Granovetter's Strength of weak ties theory », *Social Networks*, vol. 2, n° 3, p. 411-422.
- Granovetter, M.S (1973), « The strength of weak ties ». *American Journal of Sociology*, no 78, p. 1360-1380.
- Greve, A. et J. Salaff (2003), « Social networks and entrepreneurship », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 28, n° 1, p. 1-23.
- Hansen, E.L. (2001), « Resource acquisition as a startup proces. Initial stocks of social capital and organizational founding », communication présentée à la Babson-Kauffman Entrepreneurship Research Conference.
- Human, S.E. et K.G. Provan (1997), 1994), « An emergent theory of structure and outcomes in small firms strategic manufacturing networks », *Academy Management Journal*, vol. 40, n° 2, p. 368-403.
- Johnson, L.K. et R. Kuen (1987), « The small business owner-manager's search for external information », *Journal of Small Business Management*, vol 25, n° 3, p. 29-39.
- Johannisson, B. (1995), « Entrepreneurship networking in the Scandinavian context: theoretical and empirical positioning », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 7, n° 2, p. 189-192.
- Julien, P-A. (1995), « New technologies and technological information in small businesses », *Journal of Business Venturing*, vol 10, n°6, p. 459-475.
- Julien, P.A., L. Raymond, R. Jacob et C. Ramangalahy. « Types of technological scanning in manufacturing SMEs : An empirical analysis of patterns and determinants »,
- Julien, P.A., R. Richard et M. Morin (2005), « Réseaux personnels, d'affaires et informationnels, signaux forts et faibles et innovation », *Revue de management technologique*, numéro thématique sur 'Les réseaux personnels et l'innovation', 2005, numéro thématique sur 'Les réseaux personnels et l'innovation'. p.7-43.
- Julien, P.A., L. Raymond, R. Jacob et G. Abdul-Nour (dir.)(2003), *L'entreprise-réseau. Dix ans d'expérience de la Chaire Bombardier Produits récréatifs*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Julien, P.A., I. Vaghely et C. Carrier (2004), « PME et contrôle de l'information : le rôle du 'troisième homme' », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 2004, vol. 17, n° 4, p. 333-348.
- Kilkenny, M., L. Nalbarte et T. Besser (1999), « Reciprocal community support and small town-small business success », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 11, n° 3, p. 231-246.
- Koka, B., R. Maldhavan et J. Prescott (2006), « The evolution of interfirm networks : environmental effects on patterns of network change », *Academy of Management Review*, vol. 31, n°3, p. 721-737.
- Krackhardt, D. (1992), « *The strength of strong ties : the importance of philos in Organizations* », dans N. Nohria et R.G. Eccles (dir.), *Networks and Organizations : Structure, Form, and Action*, Boston, Harvard Business School Press, p. 216-239.
- Lagacé, D. et M. Trépanier (2005), « La chaire industrielle de recherche sur la productivité et l'innovation en réseau dans le secteur du meuble », Institut de recherche sur les PME, janvier.
- Larson, A. et J. Starr (1993), « A network model of organization formation », *Entrepreneurship : Theory and Practice*, vol. 17, n° 1, p. 1-15.
- Lesca, H. (2001), « Veille stratégique : passage de la notion de signal faible à la notion de signal d'alerte précoce », communication au colloque sur la veille stratégique, Barcelone, comptes rendus, p. 273-277.
- Liao, J., & Welsch, H. P. (2001). *Social capital and growth intention: the role of entrepreneurial networks in technology-based new ventures*. Paper presented at the Babson Entrepreneurship Research Conference, Jönköping, Sweden.
- Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*. London: MacMillan, première édition (8e édition, 1961).
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, vol. 5, n° 1, p. 14-37.
- OCDE, (1993), Les petites et moyennes entreprises : technologie et compétitivité, par P.A Julien, C Drillhon et M.F. Estimé, Paris, OCDE.
- Rosenblatt, P.C., L. de Mik, R.M. Anderson et P.A. Johnson (1985), *The Family Business*, San Francisco, Jossey-Bass.

- Rueff, J. (2002), « Strong ties, weak ties, and islands: Structural and cultural predictors of organizational innovation », *Industrial and Corporate Change*, vol. 11, n° 3, p. 427-450.
- Saint-Pierre, L. (2004), *L'innovation et le développement de produits dans les entreprises québécoises : huit études de cas*, Québec, ministère du Développement économique régional et de la recherche, juin.
- Shan, W., G. Walter et B. Kogut (1994), « Interfirm cooperation and start-up innovation in biotechnology industry », *Strategic Management Journal*, vol. 15, n° 5, p. 387-394.
- Singh, R.P., G.E. Hills, G.T. Lumpkin et R.C. Hybels (1999), « The entrepreneurial opportunity recognition process: examining the role of self-perceived alertness and social network », communication présentée au Academy of Management Meeting, Chicago.
- Sundbo, J. (1998), *The Theory of Innovation : Entrepreneurs, Technology and Strategy*, Northampton (MA), Edward Edgar..
- Sverrisson, A. (1997), « Enterprise networks and technological change : aspects of light engineering and metal working in Accra », dans M. Dijket et R. Rabelotti, *Enterprise Clusters and Networks in Developing Countries*, Londres, Franck Cass.
- Toulouse, G. et J. Bok. (1978), « Principe de moindre difficulté et structure hiérarchique », *Revue française de sociologie*, vol. 19, n° 3, p. 391-406.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: the role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, vol. 4, n° 4, p. 464-477.
- Turcotte, C. (2005), « Poulies Maska, le bon sens à la sino-québécoise », *Le Devoir*, 1^{er} octobre.
- Vaghely, I.P., P.A. Julien et A. Cyr, « Human information transformation in SMEs: some missing links », *Human System Management*, vol. 26, n° 2, 2007 (à paraître)
- Velts, P. (2002), *Des lieux et des liens : le territoire français à l'heure de la mondialisation*, Paris, Édition de l'Aube.
- Watts, D. (1999) *Small Worlds : the Dynamics of Networks between Order and Randomness*, Princeton, Princeton University Press.
- Weick, K. (1993), « The collapse of sensemaking in organizations : the Mann Gulch disaster », *Administrative Science Quarterly*, vol. 38 n° 4 , p. 628-652.
- Witt, P. (2004), « Entrepreneurs' networks and the success of start-ups », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 16, n° 5, p. 391-412.
- Woodward, W.J. (1988), « A social network theory of entrepreneurship : an empirical study », Thèse de doctorat, University Microfilms International.
- Yli-Renco, H., Autio, E., & Sapienza, H. J. (2001). Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. *Strategic Management Journal*, 22(6), 587-613.
- Zhara, A.S. et G. George (2002), « Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension », *Academy of Management Review*, vol. 27, n° 2, p. 185-203.