

***Acquis et perspectives de la compréhension des relations entre PME :  
L'analyse d'un cas par le concept de réseau clignotant.***

Pascale Amans  
pascaleamans@hotmail.com

Fredj Ayed-Zambaa  
fredj.ayed-zambaa@iut-tlse3.fr

Robert Descargues  
descargu@cict.fr

Stéphanie Loup  
stephanie.loup@free.fr

Université Toulouse III – Paul Sabatier  
Toulouse, France

## **Résumé**

*L'objet de cette communication est de proposer un concept pouvant permettre de mieux décrire et ainsi de mieux comprendre les relations établies entre des PME afin de saisir de nouvelles opportunités d'affaires, opportunités qu'aucune des PME n'aurait pu saisir seule. Aussi, cette communication n'a pas pour vocation de faire un état de l'art sur les relations entre PME ; elle cherche à mettre en évidence, en l'illustrant au travers d'un cas, l'intérêt du concept de réseau clignotant.*

*Le cas présenté ici porte sur des entreprises de petite taille comprenant entre 10 et 50 salariés qui œuvrent toutes dans le même secteur d'activité : l'électromécanique. Elles appartiennent à un même groupement que, pour des raisons de confidentialité, nous avons appelé le groupement MP. L'utilisation du concept de réseau clignotant permet de décrire et comprendre la réalité des relations établies entre les différentes organisations concernées, lesquelles participent par petits groupes à des projets différents qui font parfois appel à de nouveaux partenaires hors groupement. Ce concept est fondé sur une conception topologique du réseau, dont les organisations constituent les nœuds et les relations entre ces dernières les liens (Thorelli, 1986). Certains nœuds sont activés simultanément en fonction de la participation des organisations correspondantes à différents projets en fonction des opportunités à saisir ; d'où le nom de réseau clignotant. Ce concept, en permettant une mise en exergue de la potentialité des relations entre PME, potentialité qui apparaît comme un critère non institutionnel d'appartenance des PME à un réseau, apporte un éclairage supplémentaire à la question des réseaux, et en particulier à la question des frontières de ces derniers.*

## **Mots clés**

Relations interorganisationnelles, réseau clignotant, capital social, étude de cas.

## **Introduction**

L'objet de cette communication est de proposer un concept pouvant permettre de mieux décrire et ainsi de mieux comprendre les relations établies entre des PME afin de saisir de nouvelles opportunités d'affaires, opportunités qu'aucune des PME n'aurait pu saisir seule. Aussi, cette communication n'a pas pour vocation de faire un état de l'art sur les relations entre PME ; elle cherche à mettre en évidence, en l'illustrant au travers d'un cas, l'intérêt du concept de réseau clignotant.

Le cas présenté ici porte sur des entreprises de petite taille comprenant entre 10 et 50 salariés qui œuvrent toutes dans le même secteur d'activité : l'électromécanique. Elles appartiennent à un même groupement que, pour des raisons de confidentialité, nous avons appelé le groupement MP. Le concept de réseau clignotant ne se veut pas être la définition d'un nouveau type de réseau mais plutôt une grille de lecture, permettant de décrire et comprendre la réalité des relations établies entre les différentes organisations concernées, lesquelles participent par petits groupes à des projets différents qui font parfois appel à de nouveaux partenaires hors groupement.

Le concept de réseau clignotant est issu de travaux effectués au sein d'un programme de recherche centré sur les relations entre organisations. Ce programme de recherche, débuté depuis maintenant trois ans, réunit des chercheurs en Stratégie et en Contrôle. Dans ce programme de recherche sont privilégiés deux axes d'étude. Le premier axe se demande en quoi l'appartenance au réseau et les caractéristiques de ce dernier permettent d'améliorer les performances individuelles et collectives des organisations participant à la dynamique du réseau, par rapport à la situation de relation « de marché ». En d'autres termes, cet axe s'attache à chercher dans quelle mesure la structure sociale influence les processus qui conduisent à la performance (Uzzi, 1997). La performance est ici entendue comme accomplissement de la mission, cette dernière pouvant être définie comme « l'expression globale [d'une] finalité » (Alecian et Aerts, 1996). En effet, une organisation performante est avant tout une organisation qui accomplit sa mission (Demeestère, 2002). Le second axe de recherche s'intéresse à la dynamique des relations au sein du réseau. C'est plus dans le cadre de ce second axe que s'inscrit la présente analyse.

Le concept de réseau clignotant est fondé sur une conception topologique du réseau, dont les organisations constituent les nœuds et les relations entre ces dernières les liens (Thorelli, 1986). Le terme « clignotant » permet de qualifier l'activation simultanée de nœuds en fonction de la participation des organisations correspondantes à différents projets/opportunités saisies. Par là, il met en exergue la potentialité des relations entre PME, potentialité qui apparaît comme un critère non institutionnel d'appartenance des PME à un réseau, et apporte ainsi un éclairage supplémentaire à la question des frontières des réseaux.

D'un point de vue méthodologique, cette recherche présente l'intérêt de porter sur un réseau de PME dont les frontières sont clairement identifiables mais au sein duquel les entreprises travaillent par petits groupes en fonction des projets et des opportunités d'affaires à saisir. Les PME, dans un contexte de développement, peuvent s'appuyer, tout comme les grandes entreprises, sur une modification de leur organisation afin de conserver les avantages de la petite taille tout en accédant à certains avantages de la grande (Debray et Leyronas, 1998). Il est admis que les PME sont plus faibles en ressources que les grandes firmes, mais qu'elles exploitent des savoir-faire plus spécifiques (Julien et Marchesnay, 1996 ; Saporta, 1997 ;

*Acquis et perspectives de la compréhension des relations entre PME :  
L'analyse d'un cas par le concept de réseau clignotant.*

Dean, Holmes et Smith, 1997 ; Miles, Preece et Baetz, 1999 ; Gueguen, 2001). Elles sont le plus souvent très spécialisées et actives sur des créneaux étroits, fréquemment autour du seul domaine de compétences du dirigeant. De fait, elles cherchent à exploiter leur expertise sans trop disperser leurs efforts dans les domaines qui ne correspondent pas au métier de base bien maîtrisé (Jaouen, 2004). Aussi, pour se développer, les PME peuvent considérer la nécessité de recourir aux compétences d'autres entreprises. Yami (2003) considère que l'avenir des PME réside dans les stratégies collectives agglomérées. Dans le contexte actuel, le recours au travail en réseau est un choix profondément stratégique, notamment dans le cas de la saisie d'opportunités d'affaires.

Toujours d'un point de vue méthodologique, l'étude effectuée a reposé sur une approche qualitative. De nombreux auteurs ont mentionné la nécessité de mener de telles recherches afin de mieux comprendre les nouvelles formes d'organisation coopératives (Oliver et Ebers, 1998 ; Das et Teng, 1998). En effet, « il est souvent conseillé d'utiliser l'analyse des réseaux comme une méthode de recherche intimement liée au recueil de données qualitatives » (Thiéart, 2003). Il importe de souligner à ce niveau que les données qualitatives rendent possibles la représentation et l'interprétation du processus des relations, ce qui signifie que ces données sont utilisées pour comprendre la création ainsi que l'évolution des relations et pour identifier leurs apports. Le choix de travailler à partir de données qualitatives permet de traiter la relation comme une donnée subjective, au travers des représentations des acteurs. Par ailleurs, l'analyse des réseaux n'a souvent de sens que dans la mesure où une analyse qualitative, permettant une réelle connaissance du contexte, autorise une bonne compréhension et interprétation des résultats obtenus (Lazéga, 1994). L'approche qualitative s'accorde avec le caractère difficilement mesurable du réseau et le type de questionnement choisi (Leyronas, 1999). Elle apparaît alors comme la seule capable d'accroître l'aptitude du chercheur à décrire un système social complexe (Marshall et Rossman, 1989).

Plus précisément, nous avons eu recours à la méthode des cas, laquelle permet des analyses fines en termes de processus, et conduit à des modèles théoriques davantage intégrateurs (de la Ville, 2000). De nombreux auteurs s'accordent sur la légitimité de la méthode des cas pour améliorer la compréhension de processus apparemment complexes (Avenier, 1989 ; Huberman et Miles, 1994 ; Van Maanen, 1983 ; Yin, 1994 ; Wacheux, 1996).

L'enjeu de la méthode des cas est, selon Louart (2002), « la possibilité d'explorer, de comprendre ou d'expliquer une réalité composite aux contenus touffus et denses ». Le recours à l'étude de cas, qui permet « d'étudier en profondeur et de manière intensive une ou plusieurs situations dans une ou plusieurs organisations » (Evrard, Pras et Roux, 1997), semble donc pertinent ici, puisque le terrain est constitué par un réseau d'organisations. D'après Avenier (1989), l'étude de cas permet, par rapport à d'autres méthodes-types de recherche de terrain telles que l'étude empirique, la recherche expérimentale et la recherche action, de découvrir des problématiques nouvelles et de rendre intelligible un phénomène. En effet, selon Yin (1994), « une étude de cas est une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle, où les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas nettement évidentes [...] » ; or la question des limites entre phénomène et contexte, et plus généralement les questions de frontières, apparaissent particulièrement saillantes lorsque l'on s'intéresse à un réseau d'organisations.

Nous avons choisi de mener l'étude approfondie d'un cas unique afin de mieux prendre en compte le contexte et la richesse de l'environnement. Chakravarthy et Gargiulo (1998, cités par Dumoulin, 2002), recommandent l'analyse d'un cas unique lorsqu'il s'agit d'étudier les

*Acquis et perspectives de la compréhension des relations entre PME :  
L'analyse d'un cas par le concept de réseau clignotant.*

processus de construction et de changement de manière dynamique, par une description longitudinale et fouillée de l'organisation et du contexte dans lequel elle évolue. Le choix de l'étude d'un cas unique se justifie par son objet et sa finalité. Hlady-Rispal (2002), se rapprochant de Yin (1994), justifie ce choix notamment dans le cas où le chercheur souhaite révéler un phénomène, non exceptionnel, mais qui n'est pas encore accessible à la communauté scientifique. Selon cette dernière, le résultat recherché par cette méthode n'est pas « une proportion ou une quantité ; c'est une qualité, une dimension, une extension, une conceptualisation de l'objet » dont la visée sera notamment de produire des systèmes d'interprétation possible (Hlady-Rispal, 2002). Hlady-Rispal (2002) souligne que tout phénomène observé au travers d'un cas unique a potentiellement une portée générale.

Ce choix méthodologique impose un contact étroit entre les acteurs du réseau et le chercheur et incite ce dernier à privilégier une collecte d'informations qualitatives (Geindre, 2004) rendant possible la compréhension des relations établies entre des PME.

Nous avons procédé pour la collecte des données à dix entretiens semi-directifs centrés, menés entre mai et septembre 2004, d'une durée moyenne de deux heures. Les thèmes sur lesquels les acteurs ont été invités à s'exprimer étaient les suivants : présentation du groupement (historique, structure, fonctionnement), projets (sélection des projets et pilotage), performance et avenir du groupement. Ils étaient abordés par des questions très générales, le répondant étant incité à s'exprimer le plus librement possible.

Quatre types d'interlocuteurs ont été interrogés : le président directeur général du groupement MP, le coordonnateur des projets partagés, les dirigeants d'entreprises participant au groupement ainsi qu'un consultant en stratégie industrielle et en management de projet. Le coordonnateur des projets n'appartient à aucune des sociétés de MP. Il a été embauché spécifiquement par le groupement pour développer les actions nécessaires en réponse aux appels d'offre des clients potentiels, ainsi que pour mettre en œuvre les projets dans le groupement. De plus, il a été envisagé de lui confier des activités de commercialisation dans le cas où le groupement n'aurait pas suffisamment d'activités à développer en commun. Le consultant est intervenu dans le cadre de formations au management suivies par l'ensemble des dirigeants participant au réseau.

Les discours des acteurs ont fait l'objet d'une analyse de contenu fondée sur le codage et la catégorisation (Bardin, 1998). Dans une optique de triangulation des données, les entretiens, qui constituent les données primaires de cette recherche, ont été complétés par des données secondaires, notamment des documents archivés (rapports internes, documents financiers, télex/fax, compte rendus de réunions et mails), ainsi que des documents publics, à savoir des articles de presse sur le groupement en question ainsi que sur le secteur dans lequel il évolue.

D'un point de vue théorique, le concept de réseau clignotant s'appuie notamment sur les recherches menées par Granovetter sur les réseaux encastrés, ainsi que sur les travaux de Bourdieu relatifs au capital social. Notre recherche propose une approche des relations entre PME qui réunit les deux acceptions traditionnelles du réseau : le réseau comme structure, et le réseau comme dynamique, caractérisé par des actions de coopération entre organisations. En effet, la caractéristique « clignotement » permet d'appréhender la structure des relations interorganisationnelles de manière dynamique. Les organisations membres de ce réseau coopèrent selon les projets, la participation se traduisant par le clignotement des nœuds correspondants. L'établissement de liens entre les différentes organisations permet la création d'un capital social, au sens de Bourdieu, partageable entre les différents acteurs participant au

*Acquis et perspectives de la compréhension des relations entre PME :  
L'analyse d'un cas par le concept de réseau clignotant.*

projet réalisé. C'est la potentialité des opérations de coopération qui assure la pérennité des liens entre les membres même si les nœuds correspondants ne sont pas activés à un instant donné. L'un des apports principaux de ce concept à la connaissance des relations interorganisationnelles est de mettre en exergue l'importance de cette potentialité.

Cette communication s'articulera en deux temps : tout d'abord, le cas pratique sera présenté. Nous insisterons dans ce cadre sur la construction et l'organisation du groupement étudié. Dans un second temps, nous analyserons le cas à la lumière du concept de réseau clignotant. Cette analyse suscitera commentaires et enseignements.

## **1. La construction d'un réseau en fonction des opportunités à saisir : le cas du groupement MP**

Nous présenterons tout d'abord l'historique et la structure actuelle du groupement MP, avant de mettre en lumière l'organisation du groupement autour de la gestion des projets partagés.

### **1.1. Historique du réseau et structure actuelle**

A l'origine de la création du groupement se trouve une initiative provenant de la DRIRE<sup>1</sup> et du Conseil régional du territoire accueillant le groupement. Ces deux organismes publics avaient défini un plan d'actions spécifiques (Plan ADER<sup>2</sup>, 2001) visant à favoriser le développement des entreprises régionales de sous-traitance. Plus précisément, l'objectif affiché du plan ADER était le suivant : « favoriser le regroupement des PME sous-traitantes afin qu'elles renforcent ensemble leur compétitivité par une offre de services et une offre technologique élargies, mais aussi par des capacités financières plus conséquentes ». 80 partenaires susceptibles d'intégrer un réseau d'entreprises pouvant concevoir et produire des produits dans le domaine de l'électromécanique avaient été contactés, 13 d'entre eux ont finalement été retenus.

La DRIRE a accompagné ces entreprises pour définir la forme juridique du groupement, en l'occurrence ici une SAS<sup>3</sup>, ainsi que pour signer les accords nécessaires à la création du groupement. Ce dernier a démarré formellement ses activités, avec les treize entreprises candidates, au début de l'année 2000. Le soutien institutionnel intégrait une formation commune, ainsi qu'une aide à l'embauche d'un cadre en charge du management des projets partagés.

La création du groupement a par ailleurs été facilitée par l'implication du dirigeant de l'une des entreprises. Celui-ci connaissait les entreprises candidates à l'intégration dans le groupement, soit parce qu'il avait déjà travaillé avec elles, soit parce qu'il avait collaboré avec une ou plusieurs de leurs entreprises partenaires.

---

<sup>1</sup> Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement.

<sup>2</sup> Plan d'Actions pour le Développement des Entreprises Régionales de sous-traitance.

<sup>3</sup> Société Anonyme Simplifiée

*Acquis et perspectives de la compréhension des relations entre PME :  
L'analyse d'un cas par le concept de réseau clignotant.*

Le groupement étudié a une forme juridique de type société anonyme avec un capital fondé sur l'actionnariat et un conseil d'administration. Le président, élu par l'ensemble des actionnaires, doit être cadre dans l'une des sociétés actionnaires. Toutes les sociétés partenaires ont participé à la constitution du capital à même hauteur.

Ce président fait partie du comité directeur, lequel est composé de six membres choisis parmi les actionnaires, et renouvelé par tiers tous les ans. Ces représentants, dont le mandat dure trois ans, sont toujours rééligibles.

Depuis la défection, pendant la première année de vie du groupement, de l'une des organisations, le groupement est constitué par douze entreprises, ce qui correspond à un total de 337 personnes impliquées. Si ces entreprises œuvrent toutes dans le domaine de l'électromécanique, les secteurs visés par la production du groupement, de même que les compétences des entreprises membres, sont variés. En effet, l'offre commerciale du groupement concerne aussi bien le secteur des transports (aéronautique, automobile, ferroviaire, spatial), que le bâtiment ou encore l'électronique.

Parmi les compétences des entreprises membres, certaines sont similaires, d'autres complémentaires, comme le montre le tableau ci-dessous. La similitude des compétences place les entreprises concernées en situation de concurrence potentielle ; elle présente en revanche l'avantage de permettre de dépasser les limites individuelles de capacité de production. Ces questions de similitude des compétences et de concurrence potentielle sont à interpréter avec prudence. Par exemple, les entreprises 1 et 2 ont des compétences similaires en matière d'automatisme et sont donc potentiellement concurrentes de ce fait. Cependant, elles se différencient l'une de l'autre par des compétences spécifiques (et complémentaires) : dans le domaine de l'électricité et de l'intégration pour l'entreprise 1, en usinage mécanique pour l'entreprise 2. Autre exemple, parmi les deux entreprises (9 et 10) œuvrant dans le domaine de la tôlerie, l'une est spécialisée dans la tôlerie fine et l'autre dans la tôlerie de grande dimension. Les compétences des deux entreprises concernées peuvent donc être considérées à la fois comme similaires et complémentaires.

**Figure 1. Les compétences dans le réseau : similitudes et complémentarités**

Compétences	Entreprises/Partenaires											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Automatisme	X	X										
Bureau d'études			X									
Chaudronnerie				X	X	X						
Contrôle							X					
Electricité	X											
Intégration	X											
Mécanique								X				
Mécano-soudure				X	X				X	X	X	
Outillage												X
Prototype												X
Serrurerie								X				
Tôlerie									X	X		
Usinage mécanique		X					X			X		

*Compétences complémentaires*
*Compétences similaires*

### 1.2. L'organisation du groupement autour des projets partagés

Ce groupement a adopté un mode de management par projets. Les entreprises du groupement se retrouvent par petits groupes autour des projets en cours, lesquels sont directement gérés par le coordonnateur. Plusieurs projets peuvent coexister indépendamment, Autour de ce noyau dur constitué par les entreprises du groupement gravitent des partenaires qui peuvent éventuellement être impliqués dans l'un des projets.

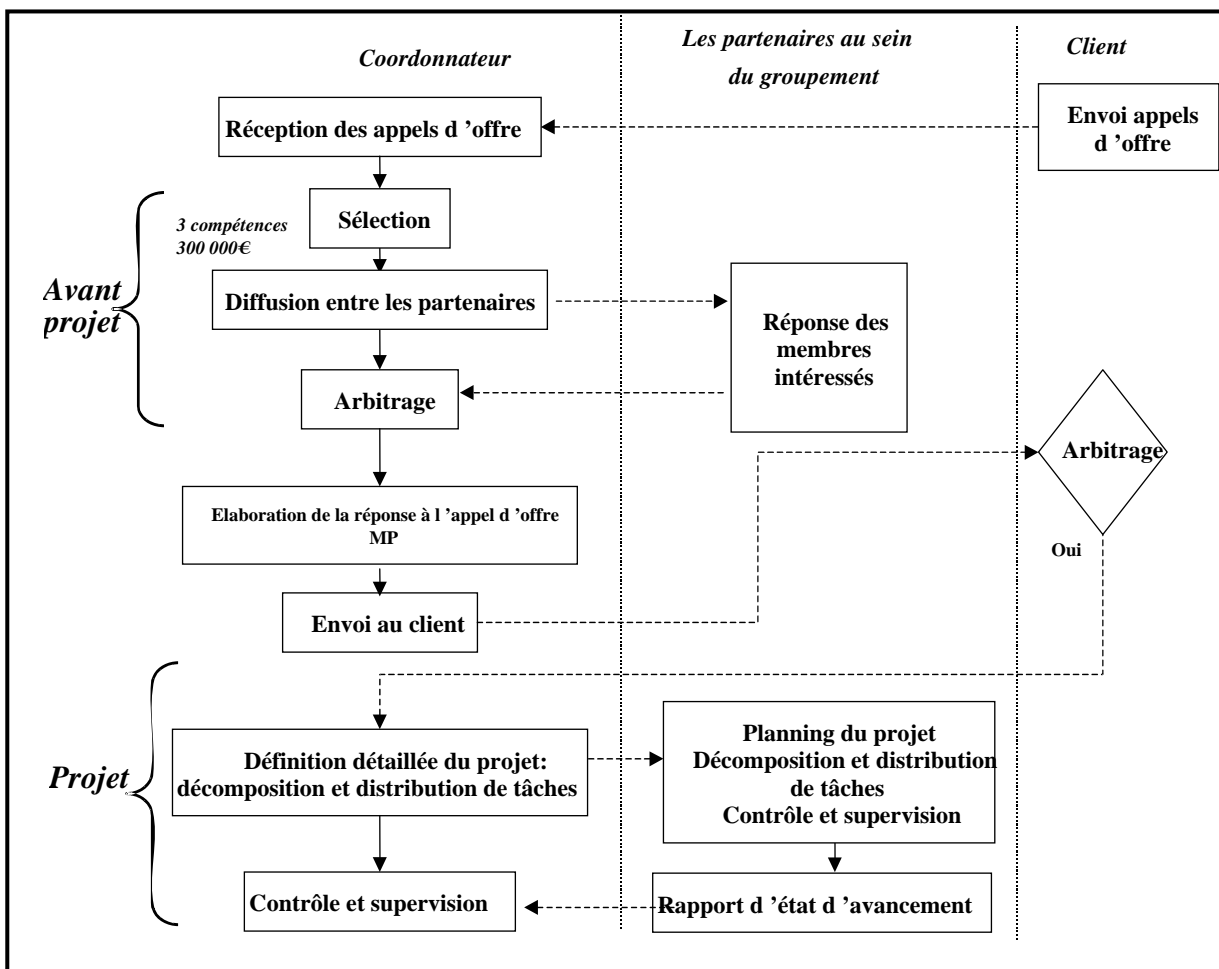
A l'intérieur du noyau dur peuvent être distingués deux niveaux de pilotage. Le premier est celui du groupement dans son ensemble, qui est piloté par le comité directeur constitué des six dirigeants d'entreprises. Le second niveau de pilotage est celui des projets, lequel est assuré par le coordonnateur. Ce dernier intervient au niveau du portefeuille de projets, en sélectionnant les projets susceptibles d'intéresser les entreprises membres. Puis il décompose entre certaines des entreprises membres du groupement les projets qui ont été acceptés, en confiant à chacune de ces entreprises une partie de la réalisation, et assure ensuite le suivi de ces projets. Chacun des partenaires s'organise pour mener à bien sa mission de façon autonome. Il reste seul responsable, en fonction des exigences du commanditaire, des choix techniques inhérents à la réalisation de la partie du projet qui lui est confiée. Il peut éventuellement décider de sous-traiter une partie de son travail. Une négociation peut parfois être établie entre les partenaires pour arriver à adapter leurs choix techniques, mais cette négociation n'est pas toujours obligatoire. Le coordonnateur intervient au cours du projet pour vérifier l'avancement de chacun dans le projet, et surmonter quelques conflits entre partenaires s'ils se présentent.

*Acquis et perspectives de la compréhension des relations entre PME :  
L'analyse d'un cas par le concept de réseau clignotant.*

Les visites effectuées sur les sites de production de chaque entreprise participant au projet servent à vérifier le bon déroulement des opérations, ainsi que le respect des délais. Si un problème de délai ou de cohérence technique entre les entreprises survient, une réunion entre le coordonnateur du projet et les représentants des sociétés participantes peut être organisée.

Le coordonnateur est un point de référence pour l'organisation et la réalisation des activités, il diffuse les informations à destination des équipes de projets. Son activité de coordination est elle-même contrôlée par le comité directeur, néanmoins il reste autonome dans la mise en œuvre du processus de réalisation du projet. Le schéma suivant résume le rôle de chacun des participants à un projet précis.

**Figure 2 – Processus de pilotage des projets**



Finalement, l'ensemble des entreprises membres du réseau conservent un fort degré d'autonomie dans la gestion de leurs activités individuelles, tandis que peuvent être observés des modes de coordination verticaux (hiérarchie et contrôle) et horizontaux (répartition des activités) entre acteurs, lesquels contribuent au pilotage d'ensemble.

La présentation de ce réseau d'entreprises, le groupement MP, répondant à des projets par petits groupes, appelle de nombreux commentaires. Des enseignements relatifs à la compréhension des relations entre PME peuvent en être extraits.



## **2. Le réseau clignotant : une grille de lecture des relations entre PME**

L'analyse de ce cas demandait l'utilisation d'une grille de lecture afin de mieux comprendre les relations établies entre PME. Nous avons considéré ce groupement comme un réseau, qui clignote.

### **2.1. Un réseau...**

Les relations identifiées dans le cas permettent de penser que l'ensemble d'organisations concernées constitue bien un réseau au sens topologique du terme. En effet, d'après Thorelli (1986), on peut considérer un réseau comme un ensemble de nœuds et de liens qui correspondent aux relations entre ces nœuds. Les nœuds sont constitués par les différentes entreprises membres du groupement. Ceux-ci sont régulièrement activés, lors de la participation des entreprises correspondantes à des projets précis.

S'agit-il d'un réseau de concurrents ou de clients/ fournisseurs ? Ce point a déjà été abordé, avec la question de la similitude/ complémentarité des compétences des entreprises membres. Les entreprises interviennent plutôt en complémentarité sur les projets retenus. Lors de la réalisation d'un projet, la relation peut être, selon l'angle d'analyse retenu, envisagée comme une relation de client/fournisseur, ou comme une relation de coproduction d'un produit industriel entre des acteurs ayant des contributions complémentaires. Aussi, si des relations de concurrence sont susceptibles d'exister au sein de ce réseau, du fait de la similitude de certaines compétences, ce n'est pas à l'exclusion de tout autre type de relation. Suivant les projets, c'est plutôt la complémentarité ou la similitude qui est exploitée. Par exemple, le premier projet du groupement consistait en la conception et la fabrication d'un banc de test de circuits électroniques et hydrauliques. Ce projet a été mis en œuvre selon une logique séquentielle, les différentes entreprises participantes apportant les unes à la suite des autres des compétences complémentaires. Il s'agissait dans le cadre du deuxième projet de fabriquer plusieurs plates-formes pour des postes sur la chaîne d'assemblage final d'un avion de grande dimension. Ces plates-formes consistaient en des structures métalliques permettant d'atteindre les parties difficiles d'accès de l'avion, comme le train d'atterrissage et les ailes. Une logique d'intervention en parallèle a alors été adoptée, afin de répartir la charge de production : plusieurs entreprises ont mis en œuvre des compétences similaires, fabriquant chacune plusieurs plates-formes.

Ce réseau est un réseau intégré, encastré, au sens de Granovetter (1985, 2000). En effet, les acteurs impliqués « ne se comportent pas et ne prennent pas leurs décisions comme des atomes, indépendants de tout contexte social, pas plus qu'ils ne suivent docilement un scénario écrit pour eux et qui serait fonction de l'ensemble des catégories sociales auxquelles ils appartiennent. Au contraire, les actions qu'ils entreprennent pour atteindre un objectif sont encastrées dans des systèmes concrets, continus de relations sociales » (Granovetter, 1985). Nous avons constaté lors de l'étude de cas que les entreprises du groupement ont en commun au moins une entreprise qu'elles connaissent et avec laquelle elles ont déjà collaboré. Cette entreprise commune n'est pas identique pour toutes les entreprises. Ainsi, si deux entreprises B et C connaissent toutes les deux une troisième entreprise A alors elles pourront travailler ensemble, en confiance. En effet, l'entreprise A qu'elles connaissent toutes les deux, a déjà accordé sa confiance à chacune d'entre elles. De la même manière, A travaillera en confiance avec une entreprise D qui aurait déjà collaboré avec C. Ces relations croisées permettent

*Acquis et perspectives de la compréhension des relations entre PME :  
L'analyse d'un cas par le concept de réseau clignotant.*

d'établir une confiance entre les membres du réseau et ainsi de limiter voire d'éviter les comportements opportunistes.

Les actions économiques apparaissent bien encadrées au sein de réseaux de relations personnelles qui placent les individus en contact les uns des autres (Laville, Levesque et This Saint Jean, 2000). De ce réseau de relations est née l'idée du groupement MP afin de répondre par petits groupes à des appels d'offre permettant la saisie d'opportunités qu'aucun n'aurait pu saisir individuellement. Nous pouvons, ici, constater le rôle du réseau social dans la détection des opportunités (Chabaud et Ngijol, 2005). Des liens indirects entre les acteurs présents au sein du réseau sont par ailleurs devenus, par la réalisation du projet commun, directs. Notons que ces liens interpersonnels peuvent être qualifiés de liens faibles, en opposition aux liens forts (Granovetter, 1973). L'ensemble de ces liens constitue le ciment des relations de coopération inter-organisationnelles. Pour Uzzi (1996), ils sont d'ailleurs l'un des points de départ principaux pour l'émergence de réseaux intégrés.

## **2.2. ... clignotant**

Le terme clignotant permet de mettre l'accent sur une dimension du réseau : la potentialité des opérations de coopération au sein de ce réseau. Les entreprises membres du groupement sont en situation de coopération car elles mènent à bien des projets en commun (Dussauge et Garrette, 1997), dans le cadre d'un engagement ayant une certaine durabilité (Rullière et Torre, 1995). L'appartenance juridique au groupement explique que le critère de durabilité soit rempli ; par ailleurs, la potentialité des relations établit le caractère durable de la coopération entre les membres de l'ensemble du réseau. L'activation de l'un des nœuds, c'est-à-dire la mobilisation de l'un des membres du réseau pour la réalisation d'un projet précis sera fonction de sa/ses capacités à apporter les ressources nécessaires à la réalisation du projet. Entre deux phases d'activation, tant que le nœud ne clignote pas, l'interaction entre l'organisation correspondante et les autres membres du réseau n'est que potentielle. Le thème de la potentialité des opérations permet ainsi d'envisager la structure-réseau de manière dynamique, à travers la question du comportement, des actions et surtout des interactions des organisations membres.

Par ailleurs, du fait de la mise en réseau, les acteurs ont potentiellement accès à un ensemble de ressources réelles et/ou potentielles. Ils ont en effet potentiellement accès aux ressources détenues par les autres membres par les liens directs ou indirects entretenus avec ces derniers. Ils ont également potentiellement accès aux ressources potentielles nées de l'interaction.

La mise en réseau correspond donc à la création d'un capital social au sens de Bourdieu. Rappelons que pour ce dernier « le capital social est l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles 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 unis par des liaisons permanentes et utiles » (Bourdieu, 1980). Sous son aspect structurel, le capital social peut être vu comme une colle ou un lubrifiant (Anderson et Jack, 2002 ; Julien, 2003). Il renforce les relations à l'intérieur d'une structure sociale et permet d'accélérer les interrelations dans la structure sociale, à base de confiance, de probité et de règles d'associabilité aidant à multiplier les échanges pour bloquer ou favoriser le changement. « Le capital social offre ainsi des liens avec des savoirs et des savoir-faire subtils, portés par les traditions de métiers ou par des événements anciens [...] 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

*Acquis et perspectives de la compréhension des relations entre PME :  
L'analyse d'un cas par le concept de réseau clignotant.*

marchandes » (Julien, 2003). Dans notre cas, le capital social est constitué par l'ensemble des ressources détenues par les membres du réseau ; il naît également lorsque les nœuds sont activés pour des projets communs.

## **Conclusion**

L'analyse de ce cas contribue à améliorer la compréhension des relations entre PME.

Tout d'abord, cette étude confirme que la mise en réseau permet, au travers de la confiance développée entre les organisations partenaires et au travers de la mise en commun de ressources et compétences, la saisie d'opportunités que chaque entreprise du réseau n'aurait pu saisir seule.

Ensuite, elle souligne que la dynamique de ce réseau repose sur l'activation des organisations partenaires par petits groupes. Ainsi, le concept de réseau clignotant permet de mettre en lumière cette dynamique en insistant sur la potentialité des relations entre les membres du réseau.

L'analyse de ce cas reste riche de commentaires et nous avons conscience d'avoir abordé seulement une partie de ses enseignements. Par exemple, depuis la réalisation de cette étude, le fonctionnement de l'ensemble des entreprises concernées évolue. En effet, des entreprises membres du groupement travaillent ensemble en dehors des projets retenus par le groupement et collaborent avec des entreprises hors groupement de manière plus ou moins régulière. Plusieurs interactions s'établissent entre les partenaires impliqués dans les projets à l'intérieur et hors du réseau. Ces interactions et ces relations s'estompent ensuite avec la fin de chaque projet, pour donner naissance à d'autres nouvelles relations, qui peuvent être le point d'ancrage de dynamiques entrepreneuriales. A la délimitation institutionnelle du groupement se superpose une délimitation « comportementale ». Sa prise en compte conduirait à considérer comme faisant partie du réseau étudié des entreprises non membres du groupement mais qui collaborent « régulièrement » avec des entreprises membres, et qui constituent des partenaires potentiels pour les projets à venir. Cette évolution appelle un prolongement de notre étude centré sur l'évolution des frontières du réseau clignotant, prolongement qui passe par une définition du degré de « régularité des relations » à atteindre pour qu'une entreprise partenaire soit retenue comme appartenant au réseau.

## **Bibliographie**

- Alecian, S. et J.P. Aerts (1996), *Les systèmes de pilotage dans les services publics*, Editions d'Organisation, Collection Service Public « de la mission au métier ».
- Anderson, A.R. et S.L. Jack (2002), The articulation of social capital in entrepreneurial networks : a glue or a lubricant ?, *Entrepreneurship and regional Development*, Vol. 14, N°3.
- Avenier, M.J. (1989), Méthode de terrains et recherche en management stratégique, *Économie et société*, SG, N°14.
- Bardin, L. (1998), *L'analyse de contenu*, Presses Universitaires de France, Le psychologue.
- Bourdieu, P. (1980), Le capital social, *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2-3.
- Chabaud, D. et J. Ngijol (2005), La contribution de la théorie des réseaux sociaux à la reconnaissance des opportunités de marché, *Revue Internationale PME*, Vol.18, N° 1.
- Das, T.K. et B. Teng (1998), Between Trust and Control : Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances, *Academy of Management Review*, Vol. 23, N° 3.
- De La Ville, V.I. (2000), La recherche idiographique en management stratégique : une pratique en quête de méthode ?, *Finance-Contrôle-Stratégie*, 3/3, septembre.
- Dean, J., Holmes, S. et S. Smith, (1997), Understanding business networks : evidence from the manufacturing and service sectors in Australia, *Journal of small business management*, 35(1).
- Debray, C. et C. Leyronas (1998), Réseau et hypogroupe : l'émergence de pratiques managériales en PME, in *De nouvelles théories pour comprendre les PME*, O. Torrès, Economica, pp. 83-93.
- Demeestere, R. (2002), *Le contrôle de Gestion dans le secteur public*, LGDJ, Finance Publique, Paris.
- Dumoulin R. et V. François (2002), Développement et performance d'une structure relationnelle : l'exemple de la logistique d'un groupe de distribution, *Finance-Contrôle-Stratégie*, vol. 5, N° 2, Juin.
- Dussauge, P. et B. Garette (1997), Alliances Stratégiques, In Simon, Y. et P. Joffre (Ed.), *Encyclopédie de gestion*, Economica.
- Evrard, Y., Pras, B. et E. Roux (1997), *Market, études et recherches en marketing*, Connaître et pratiquer la gestion, Nathan.
- Geindre S., (2004), La pluralité des approches méthodologiques, in Voisin C., Ben Mahmoud-Jouini S. et S. Edouard, *Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles*, Economica.
- Granovetter, M. (1973), The strength of weak ties, *American journal of sociology*, Vol. 78, N°6.
- Granovetter, M. (1985), Economic action and social structure : the problem of embeddedness, *American journal of sociology*, Vol. 91, N°3.
- Granovetter, M. (2000), *Le marché autrement*, Sociologie économie, Desclée de Brouwer.
- Gueguen, G. (2001), *Environnement et management stratégique des PME : Le cas du secteur internet*, Thèse en Sciences de Gestion, Montpellier I.
- Hlady-Rispal M. (2002), *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*, De Boeck Université.

*Acquis et perspectives de la compréhension des relations entre PME :  
L'analyse d'un cas par le concept de réseau clignotant.*

- Huberman, A.M. et M.B. Miles (1988), Analyse des données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes, De Boeck Université.
- Jaouen, A. (2004), « Les alliances stratégiques entre TPE : éclairage », 7<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 27-29 octobre, Montpellier.
- Julien, P.A. (2003), Entrepreneuriat endogène et milieu – La construction sociale du marché, in F. Le Roy et M. Marchesnay, *La responsabilité sociale de l'entreprise : Mélanges en l'honneur du Professeur Roland Perez*, Les cahiers de l'ERFI, Vol. 10, N°2/3, Tome II, Université Montpellier I.
- Julien, P.A. et M. Marchesnay (1996), *L'entrepreneuriat*, Economica.
- Laville, J.L., Levesque, B. et I. This Saint Jean (2000), La dimension sociale de l'économie selon Granovetter, in Granovetter, M. (Ed.), *Le marché autrement*, Sociologie économie, Desclée de Brouwer, Paris.
- Lazéga, E. (1994), Analyse de réseaux et sociologie des organisations, *Revue Française de Sociologie*, n° 35.
- Leyronas C. (1999), *Une analyse du fonctionnement des réseaux d'entreprises : La relation entre des petites entreprises et le réseau*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier I.
- Louart, P. (2002) allocution autour de l'étude de cas, Journée d'étude sur la méthode des cas, application à la recherche en gestion, Bordeaux.
- Marshall C. et G.B. Rossman (1989), *Designing qualitative research*, Beverly Hills, CA, Sage.
- Miles, G., Preece, S.B. et M.C. Baetz (1999), Danger of dependence : the impact of strategic alliance use by small technology-based firms, *Journal of Business Venturing*, 37(2).
- Oliver A.L. et M. Ebers (1998), Networking Network Studies. An Analysis of Conceptual Configurations in the Study of Inter Organizational Relationships, *Organization Studies*, vol. 19, N° 4, pp. 549-583.
- Rullière, J.-L. et A. Torre (1995) les formes de la coopération inter-entreprises, *Revue d'Economie Industrielle*, hors série, 1<sup>er</sup> trimestre.
- Saporta, B. (1997), Stratégie des petites et moyennes entreprises, in Simon et Joffre (Ed.), *Encyclopédie de Gestion*, 2<sup>ème</sup> édition, Economica, pp. 3105-3128, tome III.
- Thiétart, R.A., (2003), *Méthodes de recherche en management*, Paris, 2<sup>ème</sup> Ed. Dunod, Coll. Sciences de Gestion.
- Thorelli, H. (1986), Networks : Between Markets and Hierarchies, *Strategic Management Journal*, Vol.7.
- Uzzi, B. (1996), The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations : the network effect, *American Sociological Review*, Vol. 61, August.
- Uzzi, B. (1997), Social structure and competition in interfirm networks : the paradox of embeddedness, *Administrative science Quarterly*, Vol. 42.
- Van Maanen, J. (ed.) (1983), *Qualitative methodology*, Sage publications.
- Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.
- Yami, S. (2003), *Vertus et vices des stratégies collectives en PME : une étude de cas*, document de travail ERFI.
- Yin, R.K. (1994), Case study research, Sage publications, INC.