



HAL
open science

L'utilisation et les apports des réseaux formels d'entrepreneurs : propositions théoriques et évaluation : le cas du CJD La Défense

Vincent Lefebvre

► To cite this version:

Vincent Lefebvre. L'utilisation et les apports des réseaux formels d'entrepreneurs : propositions théoriques et évaluation : le cas du CJD La Défense. Sociologie. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 2016. Français. NNT : 2016CNAM1063 . tel-01495363

HAL Id: tel-01495363

<https://theses.hal.science/tel-01495363>

Submitted on 24 Mar 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

ÉCOLE DOCTORALE ABBE GREGOIRE

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de l'Action (Lirsa)

THÈSE présentée par :

Vincent LEFEBVRE

soutenue le : 11 janvier 2016

pour obtenir le grade de : **Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers**

Discipline/ Spécialité : **Sciences de Gestion**

**L'UTILISATION ET LES APPORTS DES RESEAUX
FORMELS D'ENTREPRENEURS :
PROPOSITIONS THEORIQUES ET EVALUATION**

LE CAS DU CJD LA DEFENSE

JURY :

Monsieur BAYAD Mohamed	Professeur des Universités, HDR, CNAM
Monsieur CHABAUD Didier	Professeur des Universités, HDR, Université d'Avignon et des Pays du Vaucluse - Rapporteur
Monsieur DUMOULIN Régis	Professeur des Universités, HDR, Université d'Angers
Monsieur FAYOLLE Alain	Professeur, HDR, EM Lyon – Rapporteur
Madame MARCHAIS-ROUBELAT Anne	Maître de Conférences, HDR, CNAM - Directrice
Monsieur PESQUEUX Yvon	Professeur des Universités, HDR, CNAM

A Althéa et Amaya nées pendant ces trois ans.

A Miruna qui m'a épaulé.

A Eric qui nous a quittés.

REMERCIEMENTS

Je voudrais remercier particulièrement Anne Marchais-Roubelat, ma directrice de thèse, pour son regard avisé, ses conseils, et sa disponibilité tout au long de ces années de thèse.

Je remercie également Yvon Pesqueux qui m'a accueilli au sein du LIRSA.

Je tiens aussi à remercier Didier Chabaud et Alain Fayolle d'avoir accepté d'être les rapporteurs de cette thèse.

Je tiens à remercier également Mohamed Bayad et Régis Dumoulin qui ont accepté de participer à la soutenance de cette thèse.

Enfin, je remercie Miruna Radu Lefebvre, qui a suivi et accompagné l'éclosion de cette thèse, en acceptant de jouer le rôle de relectrice.

Enfin, je remercie ma mère pour sa relecture éclairée de cette thèse.

RESUME EN FRANÇAIS

Notre thèse s'inscrit dans un contexte français marqué par l'augmentation des réseaux d'entrepreneurs, dont on connaît encore peu le fonctionnement et les bénéfices, la recherche en entrepreneuriat s'intéressant davantage au réseau personnel de l'entrepreneur au détriment de l'analyse des réseaux fermés d'entrepreneurs. Pourtant, leur importance pour la construction et la consolidation du capital social des membres a été soulignée ces dernières années. L'objectif de notre thèse est de proposer un cadre théorique et méthodologique permettant d'évaluer les apports des réseaux formels d'entrepreneurs dans une perspective de capital social. A partir des contributions récentes relatives au réseau de l'entrepreneur, au capital social généré par l'activité de réseautage et à la communauté de pratique, nous présentons un cadre théorique permettant d'étudier les flux de conseils, d'opportunités d'affaires et de ressources tangibles circulant dans les réseaux formels d'entrepreneurs, ainsi que la création de valeur perçue pour les membres. Une méthodologie de recherche mixte (questionnaire sociométrique et entretiens semi-directifs) est mobilisée pour étudier cette problématique dans le cadre du Centre des Jeunes Dirigeants La Défense. Sur l'ensemble des neuf propositions formulées à partir de notre modèle de recherche, quatre sont entièrement validées, deux confirmées partiellement et trois infirmées. Nos résultats indiquent que la position structurale dans le réseau, le contenu et les bénéfices perçus de l'activité de réseautage varient selon le profil des membres (le profil d'entrepreneur, défini sur la base de l'expérience entrepreneuriale et le profil de réseuteur, défini sur la base de l'expérience de réseautage). Nous présentons les implications théoriques, méthodologiques et pratiques de notre recherche pour l'étude des réseaux formels d'entrepreneurs et leur utilisation par les membres.

Mots-clés : Réseau formel d'entrepreneurs, capital social, analyse sociale du réseau, flux, profil d'entrepreneur

RÉSUMÉ EN ANGLAIS

In France, an increasing number of entrepreneurial networks have been launched during the last years. However, we know little about their functioning and benefits, as research in entrepreneurship is traditionally more interested in studying the entrepreneur's personal network rather than networks of entrepreneurs. Yet their importance to the construction and the consolidation of their members' social capital has been highlighted in recent years. The objective of our thesis is to propose a theoretical and methodological framework for assessing the benefits of formal entrepreneurial networks in a social capital perspective. We articulate three main streams of research relative to the entrepreneur's personal network, to social capital and communities of practice, in order to elaborate a theoretical framework for studying the flows of advice, business opportunities and tangible resources circulating within formal entrepreneurial networks as well as the outcomes of these networks in terms of perceived value creation. A mixed research methodology (sociometric questionnaire and semi-structured interviews) is used to study the Centre des Jeunes Dirigeants La Defense. Out of the nine propositions we formulate on the basis of our research model, four are fully validated, two are partially confirmed, and three are rejected. Our results indicate that the structural position in the network, the content and the perceived benefits of networking activities vary according to the members' profile (the entrepreneurial profile, defined on the basis of entrepreneurial experience and the networking profile, defined on the basis of networking experience). We present the theoretical, methodological and practical implications of our research for the study of formal entrepreneurial networks.

Keywords: formal entrepreneurial network, social capital, social network analysis, network flows, entrepreneurial profile

Table des matières

Table des matières

Remerciements.....	3
Résumé en français	4
Résumé en anglais.....	5
Table des matières.....	6
Introduction.....	17
PARTIE I LE CADRE CONCEPTUEL.....	28
CHAPITRE I LES RESEAUX EN ENTREPRENEURIAT : TYPOLOGIE ET APPORTS A TRAVERS LA NOTION DE CAPITAL SOCIAL.....	31
I. Analyse bibliométrique de la littérature académique.....	31
I.1. Le réseau de l'entrepreneur dans la littérature académique : reconnaissance croissante de sa contribution au capital social de l'entrepreneur.....	33
I.1.1. Collecte des données	33
I.1.2. Les résultats.....	33
I.1.3. L'évolution générale des publications	35
I.2. Une augmentation constante du nombre de publications	36
I.2.1. Fort intérêt lors des cinq dernières années	36
I.2.2. L'étonnante déconnexion entre les notions de capital social et de réseau.....	38
I.2.3. Le décrochage de 2013.....	38
I.3. Le réseau de l'entrepreneur dans la presse : reconnaissance unanime de son importance.....	40
II. Du « réseau de l'entrepreneur » aux « réseaux d'entrepreneurs » : structure, évolution et retombées des réseaux en entrepreneuriat.....	42
II.1. Les thèmes de recherche sur les réseaux en entrepreneuriat : la méta-analyse de Jack (2010) actualisée	42
II.2. Le caractère contingent des réseaux en entrepreneuriat : la méta-analyse de Stam, Arzlanian et Elfring (2014).....	53
II.3. Caractéristiques des réseaux formels d'entrepreneurs.....	58
II.3.1. Vers une définition du réseau formel : un réseau utilitaire spatialisé	61
II.3.2. Le fonctionnement des réseaux formels d'entrepreneurs	67
II.3.3. La complexité des relations au sein des réseaux formels d'entrepreneurs.....	71
II.3.4. L'évolution de la notion de réseau formel d'entrepreneurs dans le temps	73
CHAPITRE II L'ELABORATION D'UN CADRE THEORIQUE POUR L'ETUDE DES RESEAUX FORMELS D'ENTREPRENEURS	76

I.	L'évolution des réseaux dans le temps : modèles et enjeux	77
I.1.	Critique de la littérature sur l'évolution des réseaux	78
I.2.	Les approches processuelles du réseau de l'entrepreneur et du réseau de son entreprise	79
II.	Modèles d'évolution du réseau de l'entrepreneur	82
II.1.	Les phases d'évolution des réseaux : la perspective de Jack, Drakopoulou Dodd et Anderson (2008)	83
II.2.	L'évolution des relations entre membres, selon la confiance interpersonnelle : la perspective de Smith et Lohrke (2008)	87
III.	Modèle d'évolution des réseaux fermés	90
III.1.	Les réseaux formels d'entrepreneurs comme communautés de pratique	91
III.2.	Les retombées des réseaux fermés: la création de valeur pour les membres	94
IV.	Les flux d'échange entre les membres dans les réseaux formels d'entrepreneurs : le contenu de l'activité de réseautage	99
IV.1.	Le capital social au cœur de l'échange	100
IV.1.1.	Le capital social : définition	101
IV.1.2.	La constitution du capital social	102
IV.2.	La nature des flux dans les réseaux formels d'entrepreneurs	104
IV.2.1.	Les flux de conseils relatifs aux connaissances organisationnelles	107
IV.2.2.	Les flux d'opportunités d'affaires	110
IV.2.3.	Les flux de ressources tangibles	113
PARTIE II LA METHODOLOGIE		119
CHAPITRE III PROPOSITION D'UN MODELE DE RECHERCHE		122
I.	Le design de recherche	122
II.	Enjeux épistémologiques et implications méthodologiques	128
CHAPITRE IV L'APPROCHE METHODOLOGIQUE		132
I.	Mobiliser l'analyse des réseaux sociaux en entrepreneuriat	133
II.	La prise en compte du temps dans l'étude des réseaux formels d'entrepreneurs	139
III.	L'opérationnalisation des variables indépendantes relatives au profil de l'entrepreneur et de son entreprise	140
III.	Synthèse du cadre méthodologique	142
CHAPITRE V TERRAIN ET COLLECTE DES DONNEES		145
I.	Présentation du terrain de recherche : activités et mode de fonctionnement du CJD La Défense	147
II.	Le déroulement de la collecte des données et les phases de la recherche	150
CHAPITRE VI ANALYSE DES DONNEES		159
PARTIE III LES RESULTATS		163
CHAPITRE VII ANALYSE DESCRIPTIVE DES DONNEES DU QUESTIONNAIRE		166

I.	Les variables indépendantes	167
I.1.	Les caractéristiques personnelles des membres	168
I.2.	Les profils d'entrepreneurs : Novices / Experts / Expérimentés.....	169
I.3.	Les profils de réseauteurs : Expert / Novice / Néo-réseuteur.....	172
I.4.	Les types d'entreprises : Secteur technologique / Non technologique	174
I.5.	La synthèse des résultats relatifs aux variables indépendantes.....	175
II.	Les variables dépendantes.....	176
II.1.	La participation et l'implication.....	177
II.2.	Matrices de flux	181
II.2.1.	Flux d'opportunités.....	182
II.2.2.	Flux de Ressources.....	184
II.2.3.	Flux de Conseils.....	186
II.2.4.	Les motivations des membres du CJD La Défense.....	189
CHAPITRE VIII RESULTATS DU TRAITEMENT STATISTIQUE DES DONNEES		193
I.	Résultats relatifs au positionnement des membres dans les réseaux de flux	194
I.1.	Les scores de centralité des membres	194
I.2.	Les Clusterisations des membres par type de flux.....	197
I.3.	La visualisation du réseau et des flux : les sociogrammes.....	199
II.	Les résultats de l'analyse factorielle	204
II.1.	Les résultats de l'ACM	205
II.2.	Les résultats de l'Analyse Canonique Non Linéaire (ACNL).....	212
CHAPITRE IX LA CREATION DE VALEUR PERCUE AU SEIN DU RESEAU		216
CHAPITRE X REPONSE AUX PROPOSITIONS ET DISCUSSION		221
I.	Le test des propositions du modèle de recherche.....	221
I.1.	Proposition 1 : La position dans le réseau et le contenu de l'activité de réseautage ne sont pas les mêmes pour un entrepreneur expert et pour un entrepreneur novice dans un réseau formel d'entrepreneurs.....	222
I.2.	Proposition 2 : L'entrepreneur expert du réseautage et l'entrepreneur novice du réseautage se distinguent par leur comportement de réseautage dans le cadre du réseau formel d'entrepreneurs: le premier est plutôt émetteur alors que le second est plutôt récepteur de flux de conseils, d'opportunités et de ressources.	223
I.3.	Proposition 3 : La position dans le réseau formel d'entrepreneurs et le contenu de l'activité de réseautage sont différentes pour un réseuteur novice qui y acquiert sa première expérience de réseautage et un néo-réseuteur ayant déjà participé à un réseau formel d'entrepreneurs.	226
I.4.	Proposition 4 : Lors de l'adhésion à un réseau formel d'entrepreneurs, la confiance affective prime, alors que la participation au réseau renforce progressivement la confiance cognitive des membres, qui devient prééminente.	227
I.5.	Proposition 5 : Les structures relationnelles des néo-réseuteurs et des réseuteurs experts sont différentes au sein d'un réseau formel d'entrepreneurs.....	230

I.6.	Proposition 6 : l'activité de réseautage des réseauteurs novices se concentre sur l'échange de conseils et d'expertise alors que l'activité de réseautage des réseauteurs experts est plus focalisée sur l'échange d'opportunités et de ressources.	232
I.7.	Proposition 7 : Dans un réseau formel d'entrepreneurs, les relations entre les membres progressent de la dyade personnelle vers la dyade socio-économique et, enfin, vers les échanges inter-organisationnels.....	233
I.8.	Proposition 8 : Les réseauteurs novices, les néo-réseauteurs et les réseauteurs experts restent dans un réseau formel d'entrepreneurs tant que celui-ci produit une valeur perçue suffisante	236
I.9.	Proposition 9 : Un réseau formel d'entrepreneurs mature crée suffisamment de valeur permettant à tous les profils de membres de s'épanouir.....	237
II.	Un résultat inattendu : l'écart de perception des membres du réseau quant aux flux émis et reçus	241
III.	Implications théoriques des résultats	246
IV.	Les implications pratiques des résultats.....	252
IV.1.	Implications pour les entrepreneurs membres de réseaux formels d'entrepreneurs.....	252
IV.2.	Implications pour les animateurs des réseaux formels d'entrepreneurs	254
V.	Les limites méthodologiques : l'accès au terrain et la collecte des données	255
	Conclusion	259
	Bibliographie.....	263
	Annexes.....	290
	Annexe 1 : Bibliométrie Complète	291
	Annexe 2 : Retranscriptions DES ENTRETIENS	293
	Annexe 3 : Grille d'Analyse de Wenger Trayner et de Laat (2011).....	323
	Annexe 4 : Questionnaire.....	326
	Annexe 5 : Guide d'Entretien	331
	Annexe 6 : Tableau disjonctif.....	332
	Annexe 7 : Tableau de Burt	334

Liste des tableaux

Tableau 1 : Evolution des articles sur « entrepreneur » + « network » et « entrepreneur » + « réseau »	34
Tableau 2 : Evolution des articles sur « entrepreneur » + « social capital » et « entrepreneur » + « capital social ».....	34
Tableau 3 : Evolution des articles sur « entrepreneur » + « network » + « social capital » et « entrepreneur » + « réseau » + « capital social ».....	35
Tableau 4 : Bibliométrie sur les quinze dernières années.....	37
Tableau 5 : Comparaison des publications entre 2012 et 2013	39
Tableau 6 : Le thème de l’encastrement (selon Jack, 2010 : 124).....	44
Tableau 7 : Le thème de l’évolution du réseau de l’entrepreneur (selon Jack, 2010 : 124)	44
Tableau 8 : Le thème du genre (selon Jack, 2010 : 124)	45
Tableau 9 : Le thème de la croissance et de la performance économique (en gris, selon Jack, 2010 : 124).....	46
Tableau 10 : Le thème du capital humain et social (en gris, selon Jack, 2010 : 124).....	46
Tableau 11 : Le thème des alliances inter-organisationnelles (selon Jack, 2010: 124).....	46
Tableau 12 : Le thème de l’internationalisation (en gris, selon Jack, 2010 : 125)	47
Tableau 13 : Le thème des incubateurs (selon Jack, 2010: 125)	47
Tableau 14 : Le thème de la détection d’opportunités d’affaires (en gris, selon Jack, 2010: 125) .	47
Tableau 15 : Le thème de la nature et des caractéristiques des liens sociaux (en gris, selon Jack, 2010 : 125).....	48
Tableau 16 : Le thème de l’accès au financement (en gris, selon Jack, 2010 : 125).....	49
Tableau 17 : Le thème des ressources (en gris, selon Jack, 2010 : 125)	49
Tableau 18 : Le thème de la relation avec l’environnement (en gris, selon Jack, 2010 : 126).....	50
Tableau 19 : Le thème du capital social (en gris, selon Jack, 2010: 126)	50
Tableau 20 : Les apports de la littérature sur le capital social de l'entrepreneur et la performance de l'entreprise (selon Stam, Arzlanian et Elfring, 2014 : 159-160)	57

Tableau 21 : Principales caractéristiques et classification des réseaux (selon Proulx, 1991 : 79) ..	65
Tableau 22 : Les RFE, une articulation dynamique de trois communautés (selon Lefebvre, 2014 : 115)	69
Tableau 23 : Rôle de l'animateur en fonction des visées du RFE (selon Lefebvre, 2014 : 120)	70
Tableau 24 : L'évolution des réseaux de l'entrepreneur et de son entreprise (selon Jack, Drakopoulou Dodd et Anderson, 2008 : 156-159)	81
Tableau 25 : Modèles d'évolution des réseaux : les questions qui se posent (selon Jack, Drakopoulou Dodd et Anderson, 2008 : 145).....	85
Tableau 26 : Lien entre l'effort nécessaire pour sécuriser des ressources anciennes et accéder à de nouvelles ressources par le biais des relations sociales (Lin, 2001 : 48).....	103
Tableau 27 : Les connaissances organisationnelles (selon Aldrich, 1999 : 148).....	109
Tableau 28 : Deux catégories de définitions de l'opportunité entrepreneuriale (selon Davidsson et Tonelli, 2013 : 4).....	111
Tableau 29 : Proposition d'approche méthodologique des réseaux formels d'entrepreneurs	143
Tableau 30 : La collecte des données	152
Tableau 31 : Le questionnaire sociométrique : variables et indicateurs	155
Tableau 32 : Grille d'entretien.....	157
Tableau 33 : Caractéristiques personnelles des membres.....	168
Tableau 34 : Présentation de l'échantillon : Niveau d'expérience entrepreneuriale des participants et performance des entreprises.....	171
Tableau 35 : Présentation de l'échantillon : Niveau d'expérience en matière de réseaux formels d'entrepreneurs	173
Tableau 36 : Catégorisation des entreprises des membres: secteurs technologiques et non technologiques	174
Tableau 37 : Synthèse des variables indépendantes	176
Tableau 38 : Assiduité et implication des membres du réseau CJD La Défense.....	178
Tableau 39 : La matrice des relations	179
Tableau 40 : Synthèse de la matrice des relations des membres	180
Tableau 41 : Distance moyenne entre deux individus	181

Tableau 42 : Poids total des échanges pour chaque matrice de flux et écart constaté entre les flux en émission et en réception.....	182
Tableau 43 : Matrice des flux d'opportunités.....	183
Tableau 44 : Caractéristiques de la matrice des flux d'opportunités.....	184
Tableau 45 : Matrice des flux de ressources.....	185
Tableau 46 : Caractéristiques de la matrice des flux de ressources.....	186
Tableau 47 : Matrice des flux de conseils.....	187
Tableau 48 : Caractéristiques de la matrice des flux de conseils.....	187
Tableau 49 : Synthèse des caractéristiques des flux.....	188
Tableau 50 : Motivations pour entrer dans le CJD.....	190
Tableau 51 : Motivations pour rester dans le CJD.....	190
Tableau 52 : Raisons pour quitter le CJD.....	191
Tableau 53 : Scores de centralité des membres en fonction des flux.....	195
Tableau 54 : Niveaux de centralité pour les relations et les flux.....	196
Tableau 55 : Clusterisation des membres en fonction des différents flux.....	198
Tableau 56 : Répartition de la variance.....	205
Tableau 57 : Corrélations de l'ACM.....	208
Tableau 58 : Corrélations entre les flux et les membres, selon les degrés de centralités et les profils d'entrepreneur et de réseuteur.....	209
Tableau 59 : Répartition des groupes ACM par rapport au profil entrepreneur et au profil réseuteur.....	211
Tableau 60 : Niveau de participation des variables aux dimensions factorielles.....	213
Tableau 61 : Profil des répondants aux entretiens.....	217
Tableau 62 : Nombres de répondants et d'occurrences par type de valeur ajoutée.....	218
Tableau 63 : Valeurs ajoutées en fonction du profil des répondants.....	218
Tableau 64 : Profils d'émetteur ou de récepteur de flux, selon le profil d'entrepreneur et le profil de réseuteur.....	225
Tableau 65 : Evolution des motivations depuis l'entrée dans le CJD La Défense.....	228

Tableau 66 : Synthèse des profils des membres et de leur appartenance à des clusters	231
Tableau 67 : Répartition des scores de centralité selon le profil du réseuteur	234
Tableau 68 : Répartition des niveaux de centralité par profil d'entrepreneur et par type de flux..	235
Tableau 69 : Raisons pour quitter le CJD La Défense pour les répondants interviewés	238
Tableau 70 : Écart de perception des flux.....	243
Tableau 71 : Répartition des profils d'écart de perception par rapport aux profils d'entrepreneur et de réseuteur des membres	245

Liste des figures

Figure 1 : Synopsis de la thèse.....	27
Figure 2 : Bibliométrie complète : bases de données et mots-clés	36
Figure 3 : Evolution du nombre d'articles de presse sur les mots-clés « entrepreneur(s) » et « réseau(x) ».....	41
Figure 4 : Réseau formel/informel de l'entrepreneur (Birley, 1985) et réseau formel d'entrepreneurs (Parker, 2008)	60
Figure 5 : Le réseau social et le réseau professionnel de l'entrepreneur en phase de création (selon Birley et Cromie, 1988 : 4)	72
Figure 6 : Le réseau social et le réseau professionnel de l'entrepreneur en phase d'amorçage (selon Birley et Cromie, 1988 : 4)	72
Figure 7 : La généalogie de la notion de réseau formel d'entrepreneurs.....	74
Figure 8 : Positionner les réseaux formels d'entrepreneurs à partir de Jack, Drakopoulou Dodd et Anderson (2008)	86
Figure 9 : Evolution de la nature des échanges en fonction de l'évolution de la nature de la relation de confiance (selon Smith et Lohrke, 2008 : 318).....	88
Figure 10 : Articulation entre l'évolution des réseaux, le type de relations et le type de confiance.....	89
Figure 11 : Evolution du concept de communauté de pratique	93
Figure 12 : Types de création de valeur dans les récits des membres, selon les différents stades d'évolution des réseaux/communautés (selon Wenger, Trayner et de Laat, 2011 : 34).....	97
Figure 13 : Le processus de création d'une nouvelle organisation (selon Gartner, 1993 : 233)	108
Figure 14 : Synthèse de la littérature : structure, dynamique et retombées de l'activité de réseautage, selon les profils des entrepreneurs	117
Figure 15 : Le modèle de recherche.....	123
Figure 16 : Propositions testées dans la recherche empirique	128
Figure 17 : Cinétique de la collecte de données	156
Figure 18 : Visualisation du réseau de relations	200

Figure 19 : Visualisation des flux d'opportunités	200
Figure 20 : Visualisation des flux de ressources.....	201
Figure 21 : Visualisation des flux de conseils	202
Figure 22 : Visualisation de tous les flux.....	203
Figure 23 : Diagramme joint des points de modalités (ACM)	206
Figure 24 : Mesure de discrimination des variables (ACM).....	207
Figure 25 : Nuage de points des répondants selon les deux dimensions : profil entrepreneur et profil réseuteur	210
Figure 26 : Répartition des différentes variables	214
Figure 27 : Occurrences des types de création de valeur dans les récits des répondants aux entretiens	219
Figure 28 : Modèle d'analyse des réseaux formels d'entrepreneurs : dynamique de l'activité de réseutage et ses retombées, selon le profil des membres	239

Liste des annexes

Annexe 1 : Bibliométrie Complète	291
Annexe 2 : Retranscriptions DES ENTRETIENS	293
Annexe 3 : Grille d'Analyse de Wenger Trayner et de Laats (2011).....	323
Annexe 4 : Questionnaire.....	326
Annexe 5 : Guide d'Entretien	331
Annexe 6 : Tableau disjonctif.....	332
Annexe 7 : Tableau de Burt	334

INTRODUCTION

Le concept de réseau se situe « *au croisement de multiples champs de recherches : sociologie, économie, sciences de gestion. Mais il est aussi très difficile à appréhender* » (Marchais-Roubelat, 2005). La littérature académique en entrepreneuriat souligne l'importance de l'activité de réseautage¹ pour la réussite entrepreneuriale: l'acte d'entreprendre² renvoie à la nécessité de créer des liens avec les parties prenantes engagées dans la démarche de création de valeur ainsi qu'avec des pairs susceptibles d'apporter à l'entrepreneur des informations, des conseils et du soutien (Aldrich et Zimmer, 1986 ; Aldrich, Rosen et Woodward, 1987). Des contributions récentes ont montré que l'entrepreneur s'appuie sur sa communauté d'appartenance et ses relations sociales afin de détecter des opportunités d'affaires (Chabaud et Ngijol, 2010, 2005) et développer son entreprise (Janssen et Surlemont, 2009). La capacité à mobiliser ses réseaux relationnels et à bâtir de nouvelles relations susceptibles de soutenir le projet d'affaires a été conceptualisée comme l'une des compétences majeures des entrepreneurs (Bayad et Garand, 1998 ; Chandler et Jansen, 1992).

Toutefois, si l'on sait que les entrepreneurs se positionnent à l'intersection de réseaux relationnels non redondants (Burt, 1992) et s'appuient sur des liens forts et faibles (Davidsson et Honig, 2003 ; Granovetter, 1973), selon l'état d'avancement de leur projet (Larson et Starr, 1993) et les différentes phases du processus entrepreneurial (Hite et Hesterly, 2001), les synthèses récentes

¹ Le réseautage a été défini comme une démarche proactive permettant aux individus de développer des relations avec des personnes qui peuvent potentiellement leur apporter du soutien dans la vie professionnelle ou dans la carrière (Kram, 1988).

² Nous reprenons dans cette thèse la définition proposée par Verstraete et Fayolle (2005 : 45), selon lesquels l'entrepreneuriat consiste en l'« *initiative portée par un individu (ou plusieurs individus s'associant pour l'occasion) construisant ou saisissant une opportunité d'affaires (du moins ce qui est apprécié ou évalué comme tel), dont le profit n'est pas forcément d'ordre pécuniaire, par l'impulsion d'une organisation pouvant faire naître une ou plusieurs entités, et créant de la valeur nouvelle (plus forte dans le cas d'une innovation) pour des parties prenantes auxquelles le projet s'adresse* ».

de la littérature s'intéressant aux réseaux en entrepreneuriat (Jack, 2010 ; Jack, Drakopoulou Dodd et Anderson, 2008 ; O'Donnell et al., 2001 ; Stam, Arzlanian et Elfring, 2014) mettent en avant des questions restées en suspens et indiquent des pistes pour des recherches futures. L'une de ces questions concerne l'utilisation effective des réseaux par les entrepreneurs et les bénéfices résultant de l'activité de réseautage (Jack, 2010). Cette question fait référence à la nécessité d'étudier davantage l'activité de réseautage des entrepreneurs et ses retombées, pour comprendre comment les entrepreneurs construisent et consolident leur capital social au fil des échanges³ avec d'autres individus au sein des réseaux.

Bourdieu (1983) avait caractérisé le capital social comme l'ensemble des ressources actuelles et potentielles accessibles en raison de l'appartenance à un réseau. Dans cette perspective, les réseaux sociaux sont conceptualisés comme producteurs de capital social car ils permettent d'accéder à des ressources par le biais des relations sociales. Selon Ferrary et Pesqueux (2004 : 167-168), le potentiel du réseau réside dans les « *liens virtuels* » qu'il rend accessibles en raison de la transitivité des liens sociaux : « *il y a un lien potentiel entre tous les membres d'une communauté qui peut se concrétiser quand les acteurs le souhaitent* ». C'est en cela que « *les réseaux sociaux ont de la valeur* » (Putnam, 2001) pour les entrepreneurs et leurs entreprises (Bergh, Thorgren et Wincent, 2011; Macpherson et Holt, 2007). L'adhésion à un réseau formel apparaît dans cette perspective comme un comportement stratégique visant à permettre à l'individu d'élargir son tissu relationnel. Si pour Bourdieu (1983) le capital social est une caractéristique de l'individu, un « *actif individuel* » dans les termes de Geindre (2013), pour Coleman (1988 : 119) le capital social est une caractéristique du groupe qui désigne les « *obligations et les attentes* » réciproques, qui dépend de la confiance entre les individus et du partage effectif d'informations, de normes, de conventions.

³ Selon Ferrary et Pesqueux (2004 : 187), un échange est « *une relation sociale par laquelle transite un bien matériel ou immatériel comme les informations, les symboles ou le prestige. L'échange est un acte volontaire fait par des individus qui sont motivés par les bénéfices économiques, symboliques et sociaux qu'ils tirent de l'échange* ».

Dans cette perspective, l'adhésion à un réseau formel d'entrepreneurs permet aux membres de participer à l'émergence d'une culture et d'une identité communes, distinguant les adhérents des non-adhérents. Une troisième perspective a été proposée par Nahapiet et Ghoshal (1998 : 243) qui caractérisent le capital social dans sa dimension doublement individuelle et relationnelle, comme étant « *la somme des ressources actuelles et potentielles encastrées au sein du réseau de relations possédée par un individu ou une groupe social, disponibles à travers lui et retirés de ce réseau* ». Dans cette perspective, l'adhésion à un réseau formel d'entrepreneurs permet aux membres d'accéder à des ressources potentielles par le biais du réseau, tout en donnant accès au réseau lui-même, conçu comme une ressource à part entière. Si l'on articule ces trois approches, étudier les réseaux formels d'entrepreneurs dans une perspective de capital social consiste à s'intéresser à la fois à la dimension structurale du capital social qui fait référence à l'architecture relationnelle des membres au sein du réseau, à la dimension relationnelle du capital social qui fait référence à la confiance entre les individus et aux types de relations interpersonnelles, et à la dimension cognitive du capital social qui fait référence aux représentations, aux savoirs communs et à l'émergence d'une identité commune. Notre thèse prend en compte ces trois dimensions du capital social des entrepreneurs membres d'un réseau formel d'entrepreneurs en se focalisant sur l'étude des relations et des flux d'échanges de conseils, d'opportunités et de ressources tangibles entre les membres, ainsi que sur l'évaluation des retombées perçues du réseau, selon les profils des adhérents.

Etant donné l'importance des réseaux dans le processus entrepreneurial et leur contribution au développement du capital social des entrepreneurs, la question qui se pose est : comment mesurer l'apport des réseaux alors qu'il s'agit d'identifier et d'évaluer des relations d'échange et des retombées pour des utilisateurs qui sont *tout à la fois* « bénéficiaires » et « faiseurs » de leur réseau dans le cadre dynamique des échanges sociaux entre individus ? Pour répondre à cette question, l'analyse des aspects structurels des réseaux doit s'accompagner de la mise en œuvre d'approches processuelles, ce qui représente un défi de taille car la plupart des travaux mobilisant la théorie des

réseaux sociaux en entrepreneuriat se sont intéressés de manière prépondérante aux aspects structurels des réseaux et beaucoup moins à leur dimension processuelle (Hoang et Antoncic, 2003). Une approche globale des réseaux apparaît donc comme indispensable, car il s'agit d'examiner tout à la fois la composition du capital social (approche structurale) et sa circulation au sein du réseau étudié (approche processuelle) afin de pouvoir mesurer l'apport du réseau.

La problématique de notre thèse s'inscrit dans un contexte français marqué par l'augmentation du nombre de réseaux formels d'entrepreneurs, dont on connaît encore peu le fonctionnement et les bénéfices pour les membres (Lefebvre, 2014). Les réseaux formels d'entrepreneurs sont encore peu étudiés dans la littérature académique en entrepreneuriat, la grande majorité des recherches existantes s'intéressant au réseau personnel de l'entrepreneur au détriment de l'analyse des réseaux sociocentrés réunissant des entrepreneurs dans le cadre d'un groupe de pairs. Pourtant, l'importance des réseaux formels d'entrepreneurs pour la construction et la mobilisation du capital social de l'entrepreneur a été soulignée ces dernières années (Lockett et al., 2013 ; Leitch et Harrison, 2014 ; Parker, 2008). L'objectif de notre thèse est de construire un cadre théorique et méthodologique permettant de mesurer les apports des réseaux formels d'entrepreneurs dans une perspective de constitution et de consolidation du capital social au travers d'une activité de réseautage située. A partir d'une lecture des contributions récentes relatives au réseau de l'entrepreneur, au capital social généré par l'activité de réseautage et à la communauté de pratique, nous avons proposé un cadre théorique et un modèle de recherche permettant d'évaluer les flux de conseils, d'opportunités et de ressources tangibles circulant dans les réseaux formels d'entrepreneurs, ainsi que les apports de ces réseaux en termes de création de valeur pour les membres, selon le profil des adhérents. L'originalité de notre contribution est de proposer une approche globale des réseaux formels d'entrepreneurs qui conçoit l'apport des réseaux formels d'entrepreneurs comme la résultante évolutive d'une activité de réseautage située, mise en œuvre par des entrepreneurs dans le cadre d'un réseau fermé de pairs (Lazega, 2007). L'étude des réseaux

formels d'entrepreneurs se justifie par notre souhait d'examiner le processus de constitution du capital social comme intimement lié à l'activité de réseautage, en nous intéressant non pas à l'aspect performatif ou organisationnel du réseau mais à son utilisation par les entrepreneurs membres.

Etudier le contenu et la dynamique de l'activité de réseautage des membres d'un réseau formel d'entrepreneurs dans le cadre théorique du capital social appliqué aux réseaux consiste à examiner la circulation des ressources intangibles et tangibles au sein du réseau lors de d'une activité d'échange⁴ orientée non seulement par les objectifs des individus membres mais aussi par le cadre d'interaction fixé par le réseau. Dans ce cadre, des liens⁵ se font et se défont, des paroles et des actes circulent et s'entrecroisent. Notre visée est d'en restituer le contenu et la dynamique, tout en répondant à la question : qu'est-ce qui circule dans un réseau formel d'entrepreneurs et avec quels impacts perçus par les protagonistes ? Cette formulation de notre question de recherche nous place toutefois devant un dilemme : de quoi parle-t-on au juste, de l'entrepreneur, de son capital social ou de son réseau ? Des trois, en effet, car étudier la constitution du capital social de l'entrepreneur à travers l'activité de réseautage consiste à prendre en compte deux principaux niveaux d'analyse : celui de l'individu *et* celui du réseau, auxquels s'ajoute un niveau intermédiaire, qui est celui de la dyade ou des dyades, c'est-à-dire celui des individus en interaction au sein du réseau (Lazega, 2007).

⁴ Dans les termes de Ferrary et Pesqueux (2004), l'échange dans le cadre des réseaux formels d'entrepreneurs suit une logique de don/contre-don de biens non-économiques et économiques, à travers une dynamique diachronique et rarement financière. « *C'est la socialisation qui sécurise l'échange par le don par la création d'effet de réputation* » (ibid. : 197).

⁵ En référence à Granovetter (1973), les réseaux formels d'entrepreneurs réunissent des individus unis par des liens faibles. Selon Granovetter (2000 : 46), « *la force est une combinaison (probablement linéaire) de la quantité de temps, de l'intensité émotionnelle, de l'intimité (la confiance mutuelle) et des services réciproques qui caractérisent ce lien* ». Les liens forts correspondent à des relations sociales fréquentes, intenses sur le plan émotionnel et durables, conduisant à une redondance de l'information circulant entre les individus. Les liens faibles correspondent à des relations sociales moins fréquentes et moins engageantes émotionnellement, mais plus riches sur le plan informationnel car les liens faibles sont un pont entre des individus appartenant à des communautés différentes.

L'accès au terrain est fondamental lorsqu'on s'intéresse aux réseaux en entrepreneuriat (Jack, 2010). Une durée de trois ans a été nécessaire pour identifier le terrain de recherche et déployer un appareillage méthodologique conçu en cohérence avec les exigences méthodologiques énoncées par Jack (2010), Stam, Arzlanian et Elfring (2014) qui rappellent que l'analyse structurale d'un réseau d'entrepreneurs suppose que le maximum d'adhérents répondent à l'enquête. Parmi les organismes privés et publics visant à réunir des entrepreneurs dans le cadre d'un réseau fermé de pairs, le Club des Jeunes Dirigeants est l'un des plus anciens, les plus connus et les plus structurés. Fondé en 1938 par Jean Mersch, le CJD est un mouvement patronal réunissant 4500 entrepreneurs et cadres dirigeants. Notre thèse étudie le cas de la section CJD La Défense, cette section étant l'une des 117 associations locales du CJD. Le CJD La Défense accueille 41 membres, dont la plupart sont des entrepreneurs et parmi lesquels il y a quelques managers de PME. D'un point de vue méthodologique, étudier la composition et la circulation du capital social au sein d'un réseau formel d'entrepreneurs présente certains avantages : ces réseaux sont des réseaux dits « complets » ou « fermés » dont on peut étudier tous les membres et leurs actions, tandis que le réseau « personnel » de l'entrepreneur est un réseau dit « égocentré », bien plus large et en permanente mutation, donc plus difficile à analyser de manière rigoureuse et exhaustive (Lin, 2001 ; Scott, 2013). Effectivement, selon Kadushin (2012), si les réseaux égocentrés sont connectés à un seul individu (le réseau d'un entrepreneur), les réseaux sociocentrés sont des systèmes fermés dont les membres appartiennent au même groupe (les réseaux formels d'entrepreneurs), alors que les systèmes ouverts sont ceux dont les frontières ne sont pas claires (par exemple, les liens entre les entreprises sur un marché). A partir d'une approche méthodologique mixte qui articule techniques quantitatives (questionnaire sociométrique permettant l'analyse du réseau social) et qualitatives (entretiens semi-directifs), notre thèse étudie un réseau formel d'entrepreneurs, le Centre des Jeunes Dirigeants La Défense, et montre que le capital social résultant de l'activité de réseautage dans le cadre du réseau consiste en l'accès potentiel à des ressources intangibles (conseils, opportunités) et tangibles

(matériel, financement, collaborateurs) en provenance des autres membres.

Nos résultats indiquent que le capital social des entrepreneurs membres se construit progressivement dans le temps, à partir du moment de l'adhésion au réseau et par le biais de la participation aux différents événements et rencontres. L'activité de réseautage conduit les entrepreneurs à établir des relations interpersonnelles au sein de dyades personnelles ou socio-économiques (Larson et Starr, 1993), fondées sur une confiance affective et/ou cognitive (Smith et Lohrke, 2008), la dynamique de l'activité de réseautage consistant en l'échange de conseils, d'opportunités et de ressources tangibles qui circulent dans le réseau comme autant de « flux » (Lazega, 2007). Les bénéfices que les entrepreneurs retiennent de ces échanges consistent en différents types de création de valeur immédiate, potentielle, appliquée, réalisée et reconfigurée (Wenger, Trayner et de Laat, 2011). Nous montrons que la position dans le réseau, le contenu et les bénéfices perçus de l'activité de réseautage dans le cadre du réseau formel étudié varient selon le profil des membres (le profil d'entrepreneur, défini selon l'expérience entrepreneuriale et le profil de réseuteur, défini selon l'expérience de réseautage).

La première partie de la thèse fixe le cadre conceptuel et présente les principales contributions de la littérature en entrepreneuriat permettant d'étudier la structure et l'évolution dans le temps des réseaux formels d'entrepreneurs et l'activité de réseautage des membres sous l'angle de l'échange de conseils, d'opportunités d'affaires et de ressources tangibles. Le point de départ pour étudier la constitution du capital social de l'entrepreneur dans le contexte des réseaux formels d'entrepreneurs consiste à s'intéresser au croisement des notions de capital social, de réseau et d'entrepreneur à travers une analyse bibliométrique de la littérature académique en sciences de gestion et en entrepreneuriat. Cette analyse bibliométrique met en lumière l'importance croissante de la notion de capital social comme ressource entrepreneuriale générée à travers l'activité de réseautage de l'entrepreneur. Nous distinguons ensuite le « réseau de l'entrepreneur » et les « réseaux d'entrepreneurs » en nous intéressant à leur caractéristiques et à leurs retombées, tout en

soulignant l'absence de recherches empiriques d'ampleur consacrées aux réseaux formels d'entrepreneurs, en raison notamment des difficultés méthodologiques associées à ce type d'étude. L'examen des travaux existants montre que le capital social se construit progressivement dans le cadre des réseaux, par le biais de l'interaction sociale entre les membres, les réseaux traversant différentes phases d'évolution dans le temps, chacune avec une contribution particulière en matière de création de valeur pour les entrepreneurs membres. Après avoir présenté les travaux actuels relatifs à la *nature* des réseaux formels d'entrepreneurs et au *contenu* de l'activité de réseautage dans le cadre des réseaux formels d'entrepreneurs, nous nous intéressons à trois types de flux d'échanges circulant dans un réseau formel d'entrepreneurs : le flux de connaissances organisationnelles, le flux d'opportunités d'affaires et le flux de ressources tangibles, ce qui permet de saisir la *dynamique* de l'activité de réseautage au sein de ces réseaux en indiquant comment et avec quelles retombées le capital social se construit dans ce cadre. En somme, la revue de littérature souligne la coexistence de deux dynamiques se déroulant en parallèle au sein des réseaux formels d'entrepreneurs : la dynamique d'évolution propre au réseau et la dynamique propre à chacun des membres qui, en fonction de ses objectifs, mais aussi de son expérience antérieure de réseautage, déploie une activité de réseautage différente et constitue ainsi un capital social unique, différent de celui des autres membres.

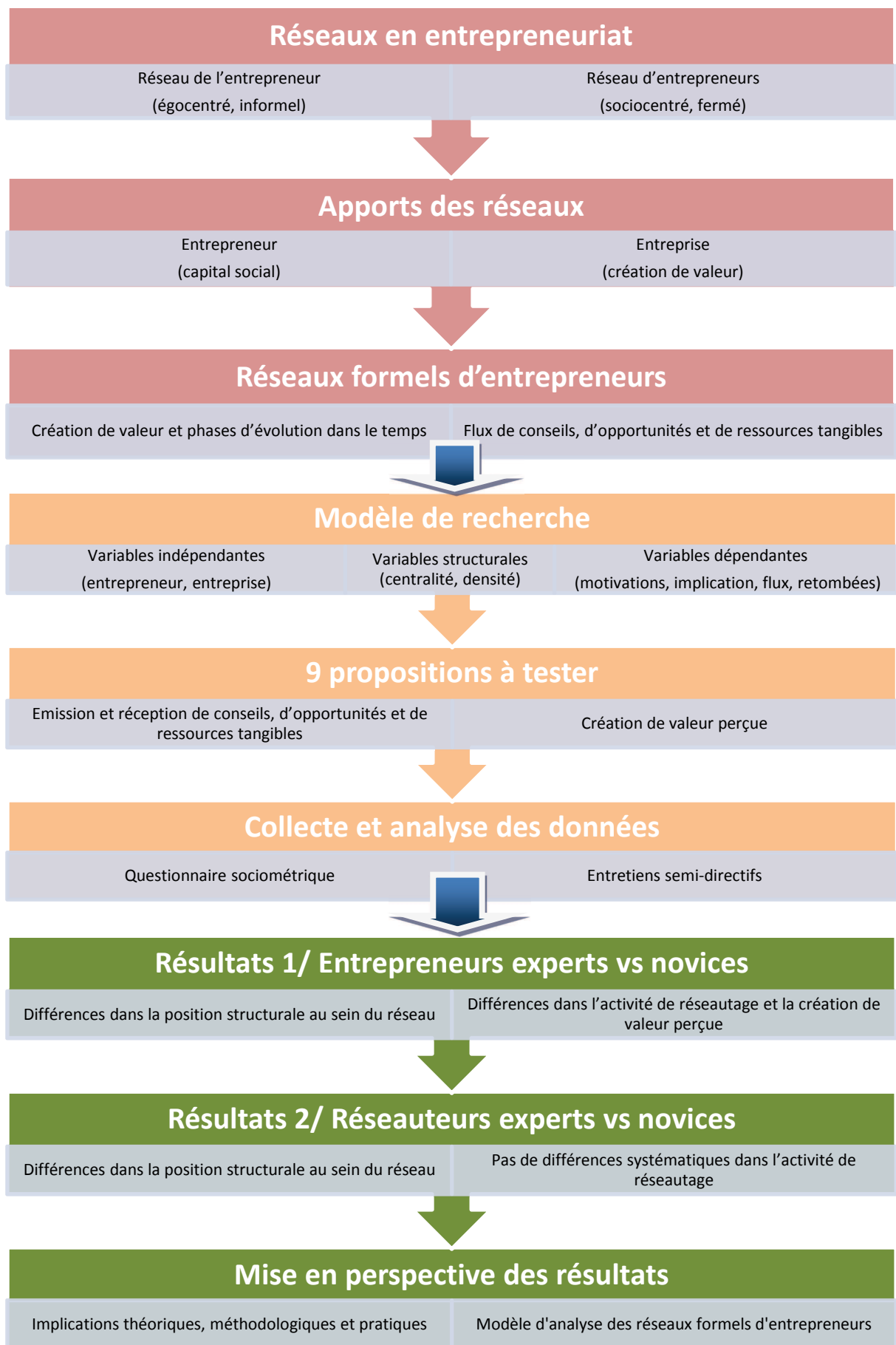
Dans la deuxième partie de notre thèse, nous présentons notre terrain de recherche et notre méthodologie. Nous proposons un modèle de recherche que nous testons dans le cadre de notre étude empirique, à travers un système de neuf propositions. Notre étude articule des variables structurales relatives aux relations développées par les membres au sein du réseau, des variables indépendantes relatives au profil des entrepreneurs membres et au profil de leurs entreprises et des variables dépendantes relatives au niveau de participation au réseau, aux motivations des membres, à la création de valeur perçue et aux flux de conseils, d'opportunités et de ressources tangibles émis et reçus par les membres dans le cadre du Centre des Jeunes Dirigeants La Défense. Nos techniques

de collecte de données articulent des données quantitatives, recueillies par le biais d'un questionnaire sociométrique, et des données qualitatives, recueillies à travers des entretiens semi-directifs. L'analyse des données a été effectuée avec plusieurs outils statistiques: nous avons utilisé le logiciel Pajek pour effectuer l'analyse du réseau social, le logiciel SPSS pour effectuer une analyse des composantes multiples et une analyse canonique non-linéaire, ainsi que le logiciel Nvivo pour analyser les données verbales des entretiens avec les membres du réseau.

La troisième partie de la thèse se focalise sur la présentation des principaux résultats et des limites de notre étude, et met en avant les implications pratiques de notre recherche pour les entrepreneurs et les animateurs des réseaux formels d'entrepreneurs. Nous discutons également un résultat inattendu relatif à l'écart de perception entre ce que les membres pensent avoir émis et reçu en direction et en provenance des autres membres du réseau. De manière plus détaillée, nous montrons que le test des neuf propositions mises en avant dans le cadre de notre modèle de recherche indique que la position structurelle et le contenu de l'activité de réseautage au sein du réseau formel étudié varient selon le profil des entrepreneurs (experts ou novices) et le profil des réseauteurs (experts, novices ou néo-réseauteurs). De même, les structures relationnelles des néo-réseauteurs (nouveaux membres avec une expérience antérieure de réseautage) et des réseauteurs experts (anciens membres du réseau) sont différentes, même si des exceptions ont pu être identifiées. Nous montrons aussi que la nature de la création de valeur au sein du réseau varie selon le profil des membres, le Centre des Jeunes Dirigeants La Défense étant perçu comme un « réseau mature », en mesure de fournir une valeur ajoutée aux membres, quel que soit leur expérience entrepreneuriale ou leur expérience en matière de réseautage.

Quant à l'activité de réseautage opérationnalisée sous l'angle de la réception et de l'émission de flux de conseils, d'opportunités et de ressources tangibles, elle apparaît comme non corrélée aux profils d'entrepreneurs et de réseauteurs des membres. L'analyse du résultat inattendu relatif à l'étude des écarts de perception en matière d'émission et de réception de flux fait émerger une

nouvelle distinction entre les membres du réseau étudié : les « généreux » *versus* les « opportunistes », les premiers estimant recevoir plus des autres membres que ce qu'ils estiment donner, alors que les seconds pensent donner plus que ce qu'ils offrent aux autres membres. Nous présentons les implications méthodologiques de ce résultat inattendu pour la recherche sur les réseaux d'entrepreneurs, avant de conclure sur notre modèle final permettant d'étudier les réseaux formels d'entrepreneurs dans une perspective de capital social. La figure 1 ci-après permet de visualiser le synopsis de la thèse.



P
A
R
T
I
E

I

P
A
R
T
I
E

II

P
A
R
T
I
E

III

Figure 1 : Synopsis de la thèse

PARTIE I

LE CADRE CONCEPTUEL

La première partie de notre thèse a pour objectif de fixer le cadre conceptuel permettant d'étudier l'utilisation des réseaux formels d'entrepreneurs par les membres. Le premier chapitre propose une analyse bibliométrique permettant de prendre la mesure de la littérature académique reliant les notions d'entrepreneur, de réseau et de capital social, et se focalise ensuite sur la distinction fondamentale entre le « réseau de l'entrepreneur » et les « réseaux d'entrepreneurs ». Le deuxième chapitre met en avant trois variables majeures pour notre question de recherche relative à l'utilisation des réseaux formels d'entrepreneurs: le temps, les flux et l'entrepreneur. S'intéresser à l'utilisation que les membres font d'un réseau formel d'entrepreneurs consiste donc à étudier le contenu, la dynamique et les retombées de l'activité de réseautage au sein d'un réseau fermé de pairs.

De manière plus détaillée, notre point de départ pour étudier la constitution du capital social de l'entrepreneur dans un contexte de réseaux formels d'entrepreneurs consiste à s'intéresser tout d'abord au croisement de trois notions clés – le capital social, le réseau et l'entrepreneur à travers une analyse bibliométrique. Cette analyse permet d'évaluer la mobilisation de ces notions en sciences de gestion et en entrepreneuriat, tout en soulignant l'importance croissante de la notion de capital social comme ressource entrepreneuriale générée à travers l'activité de réseautage de l'entrepreneur. Ensuite, nous nous concentrons sur les thématiques connexes du « réseau de l'entrepreneur » et des « réseaux d'entrepreneurs » afin d'examiner comment elles ont été abordées en entrepreneuriat ces dernières années, tout en soulignant l'absence de recherches empiriques d'ampleur consacrées aux réseaux formels d'entrepreneurs, en raison notamment des difficultés méthodologiques associées à ce type d'étude. Cette section permet de comprendre la *nature* des réseaux formels d'entrepreneurs, réseaux fermés de pairs permettant à leurs membres de se retrouver et d'échanger autour d'une même pratique professionnelle. Quant à l'étude de l'activité de réseautage se déroulant dans ce cadre, les notions d'opportunité d'affaires, de ressources et de connaissances organisationnelles vont émerger dans cette section comme les pivots autour desquels

l'activité de réseautage se constitue : ceci répondra à la question relative au *contenu* de l'activité de réseautage au sein des réseaux formels d'entrepreneurs en indiquant en quoi consiste le capital social construit dans ce contexte.

Le rappel des travaux sur les réseaux formels d'entrepreneurs et leur évolution dans le temps présenté dans la section suivante examine comment le capital social se construit progressivement, par le biais de l'interaction sociale au sein des réseaux. Cette section mettra également l'accent sur les différentes phases d'évolution des réseaux, chacune avec une contribution particulière en matière de création de valeur pour les membres. Cette section montre la coexistence de deux dynamiques se déroulant en parallèle au sein des réseaux formels d'entrepreneurs : la dynamique propre au réseau qui évolue à son rythme, et la dynamique propre à chacun de ses membres qui, en fonction de leurs objectifs, mais aussi de leur expérience antérieure de réseautage, évoluent différemment et constituent chacun un capital social unique, distinct de celui des autres membres. Les dernières sections mettent en avant trois types de flux d'échanges susceptibles de circuler dans un réseau formel d'entrepreneurs : le flux de connaissances organisationnelles, le flux d'opportunités d'affaires et le flux de ressources tangibles. Ces sections sont aussi l'occasion de noter, au fur et à mesure de notre avancement, les questions qui se posent quant à ces flux. Ce chapitre répond à la question relative à la *dynamique* de l'activité de réseautage au sein des réseaux formels d'entrepreneurs en indiquant comment et avec quelles retombées le capital social se construit dans ce cadre.

La première partie de notre thèse pose donc le cadre conceptuel permettant d'étudier à la fois la structure et l'évolution des réseaux formels d'entrepreneurs et l'activité effective de réseautage des membres engagés dans un échange de connaissances organisationnelles, d'opportunités d'affaires et de ressources tangibles.

CHAPITRE I

LES RESEAUX EN ENTREPRENEURIAT : TYPOLOGIE ET APPORTS A TRAVERS LA NOTION DE CAPITAL SOCIAL

I. Analyse bibliométrique de la littérature académique

En France, le nombre de réseaux d'entrepreneurs ne cesse d'augmenter depuis ces vingt dernières années et la littérature en entrepreneuriat accompagne cette évolution, avec un nombre croissant d'articles consacrés à l'analyse des réseaux d'entrepreneurs. Les réseaux d'entrepreneurs sont abordés de multiples façons, nous nous focalisons sur la question du capital social de l'entrepreneur dans le cadre d'une analyse bibliométrique qui permet de mieux cerner ce phénomène. En effet, la notion de capital social est caractéristique de l'analyse des réseaux d'entrepreneurs, les liens sociaux établis au sein des réseaux étant étudiés comme autant de moyens permettant d'accéder à des informations et à des ressources, d'acquérir des connaissances et des

compétences, en d'autres termes, comme producteurs de capital social (Jack, 2010). Certains chercheurs ont ainsi mis en avant l'idée selon laquelle les réseaux permettraient aux entrepreneurs de renforcer leur capital social de naissance (famille, proches) et le capital social acquis lors des études et dans le cadre des premières expériences professionnelles. Les réseaux de pairs seraient même pour l'entrepreneur *le* vecteur privilégié de construction d'un capital social *spécifique, voire indispensable*, à leur pratique professionnelle d'entrepreneur dirigeant d'entreprise (Sexton et al., 1997; Chell et Baines, 2000).

Pourquoi s'intéresser à l'évolution dans le temps de la littérature académique consacrée aux notions d'entrepreneur, de réseau et de capital social ? L'analyse bibliométrique nous a semblé indispensable en raison de l'hétérogénéité des champs disciplinaires qui, au fil du temps, se sont intéressés à ces notions : l'entrepreneuriat (pour l'étude de l'entrepreneur), la théorie des réseaux en sciences de l'organisation et en sociologie (pour l'étude des réseaux) et la sociologie (pour l'étude du capital social). Lors des dernières décennies, l'entrepreneuriat a repris les notions de réseau et de capital social pour étudier l'activité de réseautage des entrepreneurs et la constitution de leur capital social, conçu comme fondamental pour la réussite entrepreneuriale (Stam, Arzlanian et Elfring, 2014). Néanmoins, cette transposition reste encore partielle quant à l'étude du fonctionnement et de la structure des réseaux d'entrepreneurs, d'une part, et quant à l'utilisation des réseaux par les entrepreneurs dans leur démarche de construction et de consolidation du capital social. Cette analyse bibliométrique permet de dégager les grandes lignes de cette évolution et d'en identifier les tendances majeures.

I.1. Le réseau de l'entrepreneur dans la littérature académique : reconnaissance croissante de sa contribution au capital social de l'entrepreneur

I.1.1. Collecte des données

Notre bibliométrie prend en compte les articles académiques publiés dans les bases de données *Business Source Complete* (BSC) et *Entrepreneurial Support Source* (ESS), qui donnent accès à la grande majorité des publications en sciences de gestion et en entrepreneuriat.

Nous avons recensé tous les résumés en anglais et en français qui 1/ mentionnaient l'un des mots-clés suivants : « entrepreneur » et « social capital » ou « capital social », « entrepreneur » et « network » ou « réseau » ; 2/ mentionnaient deux des mots-clés ensemble : « entrepreneur » + « social capital » ; « entrepreneur » + « capital social » ; « entrepreneur » + « network » ; « entrepreneur » + « réseau » ; 3/ mentionnaient trois des mots-clés ensemble : « entrepreneur » + « network » + « social capital » ; « entrepreneur » + « capital social » + « réseau ».

Le croisement des notions de réseau et d'entrepreneur est nouveau, et on ne le retrouve pas à l'origine ni dans le champ de l'entrepreneuriat ni dans celui des sciences de gestion lorsqu'elles abordent les théories des réseaux. L'article le plus ancien identifié lors de notre recherche date de 1965, l'échelle du temps partira donc de cette date pour aller jusqu'en 2014 (la date du comptage final est le 7 août 2014).

I.1.2. Les résultats

Les résultats de l'analyse bibliométrique ont été regroupés par tranche de cinq ans afin d'en faciliter la lecture. Dans chaque tableau, la première colonne reprend le comptage effectué dans la base de données *Business Source Complete*, la deuxième colonne celui de la base de données *Entrepreneurial Support Source* et la troisième colonne fait la somme des deux premières. Le tableau 1 reprend le comptage par tranche de cinq ans des articles dans lesquels les mots-clés

« entrepreneur » + « network » ou « entrepreneur » + « réseau » apparaissent dans le résumé de l'article. Le tableau 2 reprend le comptage par tranche de cinq ans des articles dans lesquels les mots-clés « entrepreneur » + « social capital » ou « entrepreneur » + « capital social » apparaissent dans le résumé de l'article. Le tableau 3 reprend le comptage par tranche de cinq ans des articles dans lesquels les mots-clés « entrepreneur » + « network » + « social capital » ou « entrepreneur » + « réseau » + « capital social » apparaissent dans le résumé de l'article. Le comptage complet année par année a été annexé à ce manuscrit (Cf. annexe 1).

Tableau 1 : Evolution des articles sur « entrepreneur » + « network » et « entrepreneur » + « réseau »

Tableau 2 : Evolution des articles sur « entrepreneur » + « social capital » et « entrepreneur » + « capital social »

Tableau 3 : Evolution des articles sur « entrepreneur » + « network » + « social capital » et
« entrepreneur » + « réseau » + « capital social »

Nous n'avons pas intégré dans les tableaux la participation de la littérature francophone car elle est très faible. Concernant le premier critère (« entrepreneur » + « réseau »), sur la base de données la plus large – *Business Source Complete*, les premiers écrits apparaissent à partir de 2005 ; au cours de la période 2005-2009, nous n'avons identifié que 6 articles et pour la période 2010-2014, 11 articles sont ressortis. Concernant le deuxième critère (« entrepreneur » + « réseau »), 4 articles ont été identifiés sur la période 2010-2014. Enfin, pour le troisième critère (« entrepreneur » + « réseau » + « capital social »), 3 articles ont été publiés sur la période 2010-2014. Même si on constate une légère croissance au cours des dernières années, la sous-représentation des articles en français indique très clairement le nombre restreint d'articles sur ces thématiques dans la littérature francophone.

I.1.3. L'évolution générale des publications

Afin de faciliter la lecture des tableaux ci-dessus, nous proposons une représentation graphique superposant les différents résultats obtenus par mots-clés, afin de montrer, année par année, les publications recensées dans les deux bases de données (figure 2).

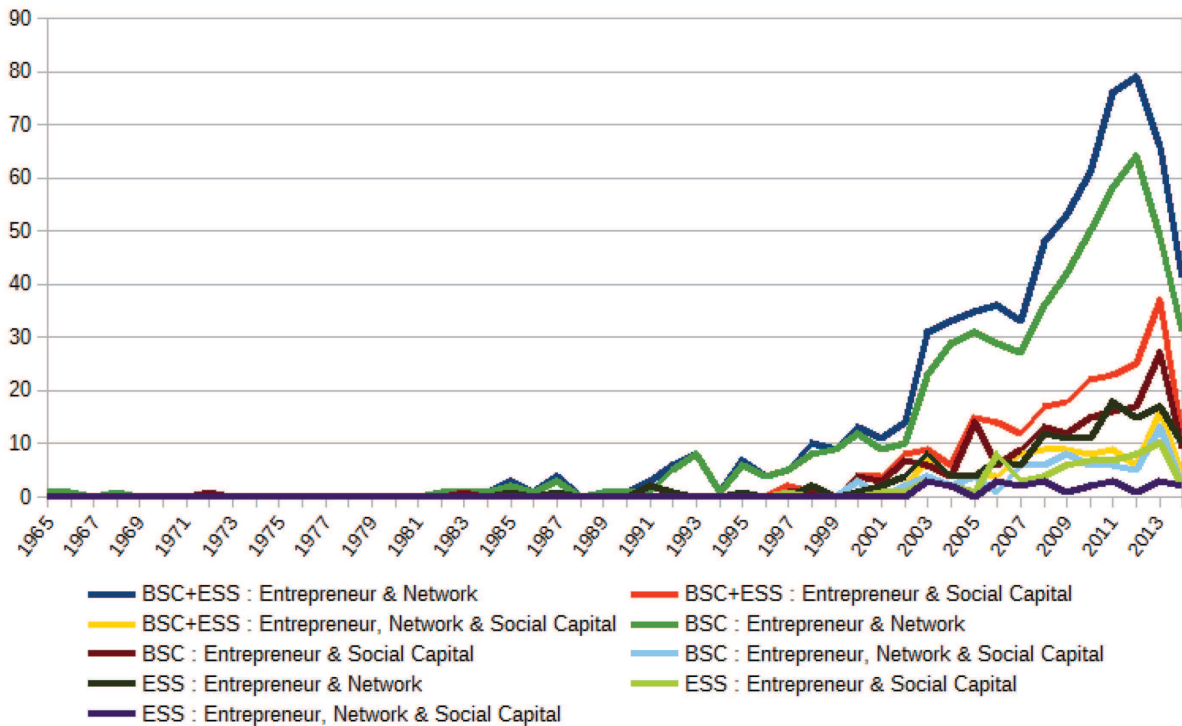


Figure 2 : Bibliométrie complète : bases de données et mots-clés

I.2. Une augmentation constante du nombre de publications

I.2.1. Fort intérêt lors des cinq dernières années

Le premier constat que nous pouvons faire concerne l'intensification de la recherche académique consacrée à ces thématiques : entre 44 et 53 % de l'ensemble de la production de recherche se concentre sur les cinq dernières années (2010-2014). Ceci peut s'expliquer de différentes manières. Tout d'abord, l'entrepreneuriat dans son ensemble est un champ de recherche relativement récent et en plein essor (Carlsson et al., 2013), ce qui explique l'intérêt croissant des chercheurs pour des sujets dont l'importance est mise en avant aussi bien par les auteurs que par les accompagnateurs et les pouvoirs publics, tels le capital social et le réseau de l'entrepreneur. De plus, un nombre croissant de chercheurs en sciences sociales, qui s'intéressaient préalablement à ces thématiques commencent à les explorer sur des populations et dans des contextes entrepreneuriaux. Cependant, on peut se demander si l'analyse effectuée à partir de la numérisation des articles et du

référencement des articles dans les bases de données est susceptible de générer des biais. La tendance serait-elle la même si l'on prenait en compte seulement les quinze dernières années en supposant qu'avant 2000 le nombre de revues numérisées est plus faible et que l'indexation ne permet de couvrir convenablement l'ensemble des publications ? Examinons le tableau 4 ci-dessous afin d'évaluer la production scientifique sur ces thématiques.

Tableau 4 : Bibliométrie sur les quinze dernières années

Le tableau 4 permet de constater que le biais de numérisation et d'indexation n'est pas déterminant quant à la tendance générale. Il est probable que des articles antérieurs à 2000 n'aient pas pu être comptabilisés mais la tendance qui se dégage pour les quinze dernières années confirme la tendance générale que nous avons mise en avant précédemment, avec 44 à 55 % des publications concentrées sur les cinq dernières années. Il faut également souligner que les années 2010-2014 sont incomplètes, car il manque cinq mois à l'année 2014 et il y a un écart entre la date de sortie d'une revue et sa disponibilité dans les bases de données, cet écart pouvant aller jusqu'à deux-trois mois. Pour avoir une vision exhaustive de 2014 il faudrait donc faire un comptage à la fin du premier trimestre 2015.

I.2.2. L'étonnante déconnexion entre les notions de capital social et de réseau

Dans cette bibliométrie, un résultat a attiré notre attention, il s'agit du nombre restreint d'articles abordant ensemble les notions de réseau et de capital social. Ainsi, en prenant en compte l'ensemble des articles publiés lors des quinze dernières années et recensés dans les bases de données étudiées, 630 articles parlent d'entrepreneur et de réseau, 225 d'entrepreneur et de capital social, et 93 d'entrepreneur, de réseau et de capital social (cf. tableau 4). Les 93 articles qui mentionnent deux des mots-clés se superposent dans le comptage. Nous avons donc : $630-93=537$ articles qui mobilisent la notion de réseau sans celle de capital social dans leurs résumés et $225-93=132$ articles qui mobilisent la notion de capital social sans celle de réseau dans leurs résumés.

Deux pistes s'offrent à nous pour tenter d'expliquer cet écart. Tout d'abord, le comptage ne porte que sur les articles dont les mots-clés sont présents dans les résumés. On peut donc imaginer que la notion de capital social soit mobilisée dans le cœur des articles traitant des réseaux et vice-versa. Une autre piste serait celle consistant à penser que les deux notions sont déconnectées dans la littérature entrepreneuriale, alors qu'en sociologie les réseaux sont envisagés comme une composante importante du capital social. C'est donc bien sur la notion de capital social qu'il faudra se focaliser dans le cadre de cette thèse en entrepreneuriat, afin de répondre à des questionnements de plus en plus soutenus relatifs au rôle des réseaux dans la constitution du capital social des entrepreneurs et au comportement des entrepreneurs dans un contexte de réseautage.

I.2.3. Le décrochage de 2013

La figure 2 et le tableau 5 indiquaient en 2013 une inflexion du nombre de parutions sur le thème des réseaux et de l'entrepreneur. Ceci n'est pas le cas pour l'entrepreneur et le capital social ou les trois mots-clés associés, comme indiqué dans le tableau ci-dessous. Le tableau 5 suggère que la notion de réseau prise isolément du capital social a peut-être touché ses limites. En revanche,

l'approche par le capital social serait devenue dominante dans la littérature. L'augmentation des articles associant entrepreneur, réseau et capital social est très importante puisque entre 2012 et 2013 le nombre des articles a doublé.

Tableau 5 : Comparaison des publications entre 2012 et 2013

L'analyse bibliométrique permet de constater que la notion de réseau mobilise de plus en plus d'auteurs et de revues en entrepreneuriat, l'intérêt des chercheurs s'intensifiant depuis 2010 notamment. En entrepreneuriat, on constate un recentrage sur la notion de capital social comme ressource entrepreneuriale et sur la notion de réseau comme l'une des composantes majeures du capital social de l'entrepreneur.

Notre thèse se situe pleinement dans cette évolution qui envisage le capital social comme ressource accessible à travers l'interaction sociale au sein de différents types de réseaux. Toutefois, par rapport à la majorité des publications existantes, notre intérêt s'oriente vers l'étude d'un « réseau d'entrepreneurs » et non pas vers l'étude du « réseau de l'entrepreneur » car ce que la bibliométrie indique également c'est que la grande majorité de la littérature académique s'est intéressée de manière presque exclusive au réseau de l'entrepreneur, à sa structure et à son impact sur la performance des entreprises, ainsi que, d'une manière moins affirmée, au déroulement dans le temps de l'activité de réseautage de l'entrepreneur et à l'évolution de la structure de son réseau personnel et professionnel. Quant à l'étude des réseaux d'entrepreneurs, celle-ci n'est qu'à ses prémises en entrepreneuriat, d'où la nécessité de recherches supplémentaires permettant de comprendre le fonctionnement de ces réseaux, leur évolution et leurs impacts sur les entrepreneurs membres et leurs entreprises.

Dans la section suivante, nous allons rappeler l'importance accordée au réseau de l'entrepreneur dans la presse.

I.3. Le réseau de l'entrepreneur dans la presse : reconnaissance unanime de son importance

Le discours public fait la part belle au réseau social de l'entrepreneur. Afin de chercher à en évaluer l'importance, nous proposons de regarder la place occupée dans la presse par les réseaux et les entrepreneurs. Pour réaliser ce comptage, nous avons utilisé la base de données *Lexis Nexis Academy* qui référence de manière extensive la presse française écrite et web, nationale et régionale. Nous avons cherché les articles parlant d'entrepreneurs et de leurs réseaux, au niveau des textes et/ou des titres. Il est intéressant de souligner ici que la recherche avec les mots-clés « réseau(x) » et « entrepreneur(s) » et, respectivement, « réseau(x) d'entrepreneurs » aboutit aux mêmes articles. Lorsque la presse parle du « réseau de l'entrepreneur » c'est donc en évoquant les « réseaux d'entrepreneurs », et vice-versa. Cela montre bien l'existence d'une certaine confusion au niveau du discours public entre ce qui fait la spécificité du fonctionnement et de la structure des réseaux d'entrepreneurs, d'une part, et le développement du réseau de l'entrepreneur, d'autre part. Notre recherche souhaite contribuer à lever cette confusion. Dans la poursuite de la logique de la bibliométrie, comme la figure 2 montrait une forte croissance des articles académiques consacrés aux entrepreneurs, au capital social et aux réseaux à partir de 2001 et afin de rester cohérents avec la courbe académique, nous avons vérifié qu'un an avant 2001 il n'y avait pas déjà eu de décrochage, en remontant à l'année 2000 pour le recueil des articles de presse. Le relevé a été réalisé le 2 septembre 2014.

Figure 3 : Evolution du nombre d'articles de presse sur les mots-clés « entrepreneur(s) » et « réseau(x) »

Nous avons vu dans les sections précédentes que si les chercheurs s'accordent aujourd'hui à reconnaître l'importance du capital social de l'entrepreneur, les articles explorant le rôle effectif joué par les réseaux dans la construction de ce capital social par le biais de l'activité de réseautage des entrepreneurs sont encore peu nombreux. A l'opposé, la presse s'empare de ce thème de manière homogène, pour souligner unanimement le rôle bénéfique, voire indispensable, des réseaux pour le succès des entrepreneurs. Notre thèse, tout en faisant écho à une certaine actualité du discours public, répond au besoin de mieux comprendre les échanges effectifs entre entrepreneurs au sein des réseaux de pairs, dans une optique de constitution et de consolidation de leur capital social.

La section suivante présentera un état des lieux des principales publications consacrées à l'étude de la structure et de l'évolution des réseaux d'entrepreneurs, à leurs retombées et à l'activité de réseautage des membres dans le champ de l'entrepreneuriat, afin de préciser notre positionnement dans cette littérature émergente.. Sur la base des travaux de méta-analyse réalisés par des chercheurs de référence dans ce champ, nous allons mettre en lumière les principaux thèmes de recherche des dernières années tout en soulignant les questionnements restés en suspens. Après cette perspective d'ensemble sur les réseaux en entrepreneuriat, nous allons nous concentrer sur les contributions traitant exclusivement des réseaux formels d'entrepreneurs afin de rappeler leurs caractéristiques et

d'explorer les travaux ayant étudié leur fonctionnement et leur utilisation par les entrepreneurs membres.

II. Du « réseau de l'entrepreneur » aux « réseaux d'entrepreneurs » : structure, évolution et retombées des réseaux en entrepreneuriat

Sarah Jack, l'une des chercheurs les plus impliquées dans ces thématiques, a publié en 2010 une méta-analyse sur les réseaux en entrepreneuriat. Elle y présente les différentes avancées de la littérature ainsi que de nombreuses pistes pour des recherches futures. Cependant, comme nous avons pu le constater, près de la moitié des publications sur le sujet ont été réalisées sur la période 2010-2014, donc après le travail de méta-analyse de Jack (2010). Dans cette section, nous allons nous intéresser aux principales contributions des articles examinés par Jack (2010) ainsi que sur 43 articles ultérieurs à sa méta-analyse, que nous avons sélectionnés sur la base de leur intérêt explicite pour l'étude des relations entre entrepreneur, réseau et capital social.

II.1. Les thèmes de recherche sur les réseaux en entrepreneuriat : la méta-analyse de Jack (2010) actualisée

Sarah Jack dans son article de 2010 intitulé « *Approaches to studying networks: Implications and outcomes* » fait une méta-analyse de la littérature sur les réseaux en entrepreneuriat. Après avoir présenté les principaux résultats des recherches existantes, elle analyse les approches méthodologiques de la littérature et fait des propositions concernant les recherches qui devraient être conduites afin de renforcer nos connaissances dans ce champ. Nous reviendrons sur ces propositions lors de la présentation de notre méthodologie, dans la deuxième partie de notre thèse.

Dans cette section, nous nous concentrons sur l'état de la littérature présenté par Jack (2010) en y ajoutant les apports des articles de la période 2010-2014. Pour compléter son analyse en l'actualisant, nous avons pris en compte 43 articles de la période 2010-2014. Nous n'en avons retenus que 32 pour notre analyse, car 11 d'entre eux étaient soit des papiers conceptuels, soit des papiers où la référence à l'entrepreneuriat, au réseau et au capital social nous a semblé trop lointaine malgré la présence de ces mots-clés dans les résumés des articles. Nous reprenons ci-dessous les conclusions de cette méta-analyse, dans les cellules grisées des tableaux ; les cellules blanches des tableaux indiquent les contributions des articles parus entre 2010-2014, que nous avons ajoutées afin d'actualiser sa méta-analyse. Nous reprenons la catégorisation des articles proposée par Jack (2010) dans l'ensemble des tableaux thématiques.

Une première série d'articles étudie la question de l'encastrement afin de démontrer l'importance de l'intégration de l'entrepreneur dans son environnement local pour la détection et l'exploitation d'opportunités d'affaires, ainsi que pour la performance financière de l'entreprise. Les méthodologies mobilisées sont qualitatives (approche ethnographique, étude de cas, enquête). Ces articles sont déjà présents dans la méta-analyse de Jack (2010), aucune contribution supplémentaire n'a été identifiée après 2010.

Auteurs	Apports
Uzzi (1997)	Explique le lien entre structure sociale et performance économique
Johannisson et al. (2002)	Modèle de réseau local qui montre la complémentarité des niveaux d'encastrement
Jack et Anderson (2002)	L'intégration dans l'environnement crée des opportunités d'affaires et renforce la performance économique
Uzzi et Gillespie (2002)	L'intégration sociale renforce la performance financière de l'entreprise

Tableau 6 : Le thème de l'encastrement (selon Jack, 2010 : 124)

L'évolution du réseau de l'entrepreneur est abordée dans six articles repris dans la méta-analyse de Jack (2010). Ces contributions soulignent le lien entre l'évolution dans le temps du réseau et les étapes du projet entrepreneurial, en soulignant l'existence de variations dans le comportement de réseautage des entrepreneurs selon les phases d'évolution de leur entreprise. Cette variation dépend de leur intérêt pour l'échange d'information et de l'amélioration de leur niveau de connaissances sur l'environnement, le marché et la vie de l'entreprise. Les méthodologies utilisées sont l'enquête (questionnaires, entretiens) et les études de cas multiples.

Auteurs	Apports
Hansen (1995)	Les ressources sociales sont un ingrédient clé du réseautage des entrepreneurs
Johannisson (1998)	Les entrepreneurs intéressés par le renforcement de leurs connaissances sont plus intéressés par la mise en réseau que les « entrepreneurs traditionnels »
Minguzzi et Passaro (2001)	L'entrepreneur est influencé par les relations établies avec l'environnement économique
Schutjens et Stam (2003)	Nécessité pour les réseaux de jeunes entreprises d'être étudiés sur leur territoire et dans le temps
Greve et Salaff (2003)	Les entrepreneurs bâtissent des réseaux qui varient en fonction des étapes du projet entrepreneurial
Hite (2005)	Les entreprises émergentes utilisent des réseaux externes pour détecter des opportunités et mobiliser des ressources

Tableau 7 : Le thème de l'évolution du réseau de l'entrepreneur (selon Jack, 2010 : 124)

Seulement deux articles, parus la même année, abordent la question du genre et montrent l'importance de l'affiliation à des réseaux pour les femmes entrepreneurs et soulignent les différences hommes/femmes dans le comportement de réseautage.

Auteurs	Apports
Lerner et al. (1997)	L'affiliation à des réseaux est importante pour les femmes entrepreneurs en Israël
Katz et Williams (1997)	Les femmes entrepreneurs s'engagent moins dans des réseaux de liens faibles que les hommes managers

Tableau 8 : Le thème du genre (selon Jack, 2010 : 124)

Le thème de la croissance et de la performance de l'entreprise est celui le plus abordé par les articles reliant entrepreneur et réseau, ce thème dépassant d'un point de vue quantitatif les deux autres thèmes dominants dans la littérature : celui de l'accès au financement et celui du capital social. La croissance et la performance liées à l'activité de réseautage sont un thème pérenne, dont l'importance reste constante ces dernières années : les articles démontrent de manière consistante que l'affiliation de l'entrepreneur à des réseaux externes joue un rôle positif dans le développement de son entreprise. Les méthodologies mobilisées sont en grande majorité de type quantitatif.

Auteurs	Apports
Donckels et Lambrecht (1995)	Besoin d'investir dans la constitution de réseaux pour générer de la croissance économique
Donckels et Lambrecht (1997)	Pour les petites entreprises, il est important de se constituer des réseaux
Lee et Tsang (2001)	L'expérience sectorielle et de management influence la croissance de l'entreprise
Havnes et Senneseth (2001)	Le réseautage permet de tendre vers des objectifs à long terme
Lee et al. (2001)	Les liens externes avec des financeurs sont corrélés avec la performance des jeunes entreprises
Rodan et Galunic (2004)	L'accès à des connaissances hétérogènes est important pour l'entrepreneur
Peng (2004)	La force des réseaux de parenté est importante pour la masse salariale des entreprises rurales
McDade et Spring (2005)	La capacité à développer des réseaux renforce la croissance économique en Afrique
Schutjens et Völker (2010)	Relation positive entre capital social (local et non-local) et performance
Aarstad et Haugland (2010)	L'entrepreneur qui manque de capital social peut compenser ceci en se rapprochant de collègues qui en possèdent. L'entrepreneur peut aussi imiter le modèle de réseau des collègues à succès en accédant aux mêmes ressources au sein d'une niche
Berrou et Combarrous (2011)	La position au sein d'un réseau d'entrepreneurs n'est pas liée à la performance de l'entreprise
Prajapati et Biswas (2011)	Au sein d'un cluster, la taille et la densité des réseaux, la centralité et l'auto-efficacité des individus, les réseaux de concurrents et les réseaux d'appuis ont un impact sur la performance perçue des entreprises
Arribas, Iván et al. (2013)	Les entrepreneurs privilégient la taille du réseau qui a un impact sur la survie de l'entreprise et non pas les liens préférentiels qui renforcent le dynamisme de l'entreprise

Oliveira (2013)	Le nombre de contacts, la diversité et la qualité des relations et la similarité cognitive ont un impact positif sur la performance
-----------------	---

Tableau 9 : Le thème de la croissance et de la performance économique (en gris, selon Jack, 2010 : 124)

Le thème du capital humain et social est abordé de manière plus intense depuis 2011, avec des contributions qui soulignent l'importance de ces deux formes de capital pour la réussite de l'entreprise, l'innovation et la croissance.

Auteurs	Apports
Dakhli et De Clercq (2004)	Lien positif entre capital humain et innovation. Lien partiel entre confiance et collaboration interentreprises
Omri et Frikha (2011)	Le manque de capital humain, social et financier est une barrière pour la réussite des petites entreprises
Kolstad et Wiig (2013)	Connaître un policier est lié au succès de l'entreprise en Angola
Prasad et al. (2013)	Le capital humain et social joue un rôle déterminant dans la croissance des entreprises pilotées par des femmes entrepreneurs en Inde

Tableau 10 : Le thème du capital humain et social (en gris, selon Jack, 2010 : 124)

Le thème des alliances inter-organisationnelles n'est plus abordé depuis 2003. Les articles existants traitent notamment de la structure des réseaux interentreprises et du lien entre la place des entreprises dans le réseau et leur performance. Les méthodologies utilisées sont quantitatives et, dans certains cas, des approches longitudinales sont déployées sur le terrain.

Auteurs	Apports
Franke (1999)	L'article décrit et analyse les implications de l'évolution d'un réseau stable qui devient un réseau virtuel sur Internet
Huggins (2000)	Les relations formelles interentreprises sont puissantes, et sont facilitées initialement par les relations informelles
Soh (2003)	La performance s'améliore lorsque les entreprises gagnent en centralité dans les réseaux de collaboration technologique

Tableau 11 : Le thème des alliances inter-organisationnelles (selon Jack, 2010: 124)

Le thème de l'internationalisation connaît une croissance depuis 2011, avec des articles qui mettent en avant l'importance de l'affiliation à des réseaux pour l'identification d'opportunités d'affaires et la mobilisation de ressources à l'étranger, ainsi que pour le renforcement de la crédibilité et de l'efficacité de l'entrepreneur. Un thème connexe, celui des différences nationales dans le comportement de réseautage, a été abordé par Drakopoulou Dodd et Patra (2002).

Auteurs	Apports
Keeble et al. (1998)	L'internationalisation est ancrée dans un réseautage réussi localement, et qui impacte les capacités liées à la recherche et à la collaboration technologique
Kontinen et Ojala (2011)	A l'entrée sur un marché étranger, le capital social joue un rôle de sérendipité. Les liens forts et formels sont importants pour la crédibilité et l'efficacité de l'entrepreneur
Zhang et al. (2012)	Le capital social, le réseau et l'orientation entrepreneuriale impactent l'internationalisation
Sigfusson et Chetty (2013)	Les entrepreneurs ayant un réseau important utilisent les réseaux sociaux en ligne pour démontrer leur centralité au sein des réseaux d'appartenance, et identifier ainsi des opportunités et mobiliser des ressources
Hewapathirana (2014)	Les liens de type familial génèrent des partenariats de confiance qui augmentent les connaissances, les ressources et renforcent l'internationalisation

Tableau 12 : Le thème de l'internationalisation (en gris, selon Jack, 2010 : 125)

Le thème des incubateurs a été abordé à deux reprises en lien avec le capital social de l'entrepreneur. Les articles utilisent des méthodologies qualitatives (analyse ethnographique et étude de cas) pour démontrer que les incubateurs jouent un rôle clé dans la mise en relation de l'entrepreneur et qu'on peut distinguer des types particuliers d'incubation en fonction des réseaux attachés aux incubateurs.

Auteurs	Apports
Bøllington et Ulhøi (2005)	Il y a deux catégories de mécanismes qui favorisent ou entravent le comportement de réseautage au sein des incubateurs
Clarysse et al. (2005)	Il y a trois modèles d'incubation liés à des types de réseaux de contacts distincts

Tableau 13 : Le thème des incubateurs (selon Jack, 2010: 125)

Le thème de la détection d'opportunités d'affaires est abordé dans des articles qui montrent que l'affiliation à un réseau influence la capacité de l'entrepreneur à détecter des opportunités et que ceci est renforcé par une position centrale dans le réseau.

Auteurs	Apports
Krackhardt (1995)	Accès à des opportunités en raison des liens créés au sein de réseaux
Arenius and De Clercq (2005)	Le lieu d'implantation influence la perception des opportunités entrepreneuriales
Ramos-Rodríguez et al. (2010)	L'accès à des connaissances externes au travers du réseau social est déterminant pour la détection d'opportunités
Riquelme (2013)	Les entrepreneurs qui trouvent des opportunités mobilisent leurs connaissances et leurs informations en lien avec un domaine, ils ont confiance en eux et utilisent leur réseau social (liens faibles et forts) pour trouver des opportunités qui changent l'environnement économique

Tableau 14 : Le thème de la détection d'opportunités d'affaires (en gris, selon Jack, 2010: 125)

Le thème de la nature et des caractéristiques des liens sociaux est l'un des plus importants dans la littérature, avec des contributions qui soulignent les différences entre types de liens, forts et faibles, à partir d'une réflexion sur leur origine et leur fonctionnement, et mettent en avant les bénéfices des différents types de liens en matière de sécurisation de l'information, de renforcement de la compétitivité et d'innovation, ainsi qu'en matière de capacité à détecter des opportunités et à mobiliser des ressources.

Auteurs	Apports
Özcan s(1995)	Le réseautage renforce la flexibilité et la compétitivité en matière d'innovation
Brüderl et Preisendörfer (1998)	Le soutien apporté par les liens forts est plus important que celui en provenance de liens faibles
Chell et Baines (2000)	Nécessité d'avoir différents liens en fonction des problématiques de l'entreprise. Le réseautage a une incidence sur la performance des entreprises
Elfring et Hulsink (2003)	Les liens forts sécurisent les informations cruciales
Grandi et Grimaldi (2003)	Il faut examiner la composition de l'équipe entrepreneuriale lorsqu'on décide d'investir et de soutenir une nouvelle entreprise
Kingsley et Malecki (2004)	Il faut mixer géographiquement et socialement les sources pour recueillir des informations
Julien et al. (2004)	Importance des réseaux de liens faibles
Jack (2005)	Importance des réseaux de liens forts
Ring et al. (2010)	En fonction de sa forme, le capital social des communautés rurales géographiquement isolées facilite ou entrave le développement des réseaux d'affaires
Molina-Morales et Martínez-Fernández, (2010)	Corrélation entre l'appartenance à un district industriel, le capital social et l'innovation
Latip et Smyrnios (2012)	La stratégie de mise en relation a un effet positif sur le capital social
Foley et O'Connor (2013)	Les liens internes et externes à une ethnie ou à une minorité sont liés aux aspects historiques et culturels de la constitution du capital social

Tableau 15 : Le thème de la nature et des caractéristiques des liens sociaux (en gris, selon Jack, 2010 : 125)

Le thème de l'accès au financement est de plus en plus abordé depuis 2010, avec des articles qui soulignent l'importance des réseaux dans la mise en relation des entrepreneurs avec des business angels, des acteurs du capital-risque, ainsi que pour bénéficier de l'investissement effectué à travers l'approche plus récente du crowdfunding. Le rôle des réseaux est double : d'une part, ils facilitent l'accès des entrepreneurs au financement et, d'autre part, ils permettent aux financeurs d'évaluer la crédibilité des entrepreneurs.

Auteurs	Apports
Fiet (1995)	Les capitaux-risqueurs consultent le réseau formel alors que les business angels mélangent les types d'informateurs
Steier et Greenwood (2000)	Développement d'un réseau d'appui à la survie des entreprises
Shane et Cable (2002)	Le réseau est un moyen d'information pour les investisseurs
Florin et al. (2003)	Les ressources sociales jouent un effet de levier sur l'accès aux ressources financières
Baron et Markman (2003)	Il faut examiner des aspects particuliers du comportement social pour comprendre la réussite entrepreneuriale
Talavera et al. (2012)	Pour obtenir un prêt dans une certaine banque, il faut le réseau social adapté (Chine : il faut être membre du parti pour bénéficier d'un prêt de l'Etat)
Seghers et al. (2012)	Avoir dans son réseau des membres de la communauté financière permet de maîtriser les alternatives de financement
Wamba (2013)	La participation à un réseau formel d'entrepreneurs, des contacts directs dans les banques et le capital humain facilitent l'accès au crédit
Jonsson (2013)	Si l'entrepreneur ne dispose de liens utiles pour trouver du financement, il cherchera à créer des liens avec des personnes en fonction de leur métier. S'il dispose déjà de ces liens, il privilégiera une approche plus cognitive et relationnelle
Redis et Sahut (2013)	L'entrepreneur novice bénéficie de moins de capital social et humain, ce qui complexifie l'accès au financement
Zheng et al. (2014)	Les liens des entrepreneurs, l'obligation de financer d'autres entrepreneurs et le partage du sens du crowdfunding ont un effet positif sur la performance du crowdfunding en Chine et aux Etats-Unis

Tableau 16 : Le thème de l'accès au financement (en gris, selon Jack, 2010 : 125)

Le thème des ressources est abordé par des articles qui rappellent le rôle des réseaux dans l'accès à des ressources tangibles et intangibles.

Auteurs	Apports
Premaratne (2001)	Au Sri Lanka, des réseaux d'entrepreneurs fournissent des ressources importantes aux membres
Bhagavatula, et al. (2010)	Composantes culturelles à prendre en compte pour qu'un réseau devienne un « bon réseau » riche en opportunités et ressources
Pandeya (2011)	Les entrepreneurs doivent utiliser le capital social et humain de leurs réseaux pour détecter avec succès des opportunités et accéder à des ressources

Tableau 17 : Le thème des ressources (en gris, selon Jack, 2010 : 125)

Le thème de la relation avec l'environnement met l'accent sur des caractéristiques liées à l'environnement de l'entreprise (secteur, implantation, cohésion sociale) qui jouent un rôle dans l'activité de réseautage de l'entrepreneur.

Auteurs	Apports
Yli-Renko and Autio (1998)	Besoin d'une étude systématique des entreprises technologiques pour explorer la notion d'encastrement
Littunen (2000)	Il faut faire correspondre les ambitions de croissance avec les ressources dont dispose l'entrepreneur
Kodithuwakku et Rosa (2002)	Importance des réseaux sociaux pour la mobilisation des ressources
Sleutjes et Schutjens (2013)	La cohésion sociale et la densité de la population dans une région ont une influence sur l'activité de réseautage
Stam, Arzlanian et Elfring (2014)	L'âge de l'entreprise, le secteur et le lieu d'implantation sont des variables modératrices de l'activité de réseautage

Tableau 18 : Le thème de la relation avec l'environnement (en gris, selon Jack, 2010 : 126)

Le thème du capital social est central, avec un nombre important de publications notamment avant 2003. Ces articles soulignent le rôle du capital social et son impact sur l'innovation et le succès de la jeune entreprise. La méthodologie mobilisée est en majorité de type quantitatif, avec quelques recherches qualitatives sur la base d'entretiens.

Auteurs	Apports
Cooke et Wills (1999)	Le renforcement du capital social est lié au développement de l'activité de l'entreprise, et à l'augmentation de la connaissance et de la performance en matière d'innovation
Batjargal et Liu (2004)	Le capital social et les liens forts ont un impact sur le processus d'investissement de l'entreprise
Yli-Renko et al. (2001)	L'acquisition de connaissances joue un rôle modérateur entre le capital social et l'exploitation des connaissances
Shane et Stuart (2002)	Le capital social des fondateurs représente une dotation importante pour les jeunes entreprises
Anderson et Jack (2002)	Le capital est un processus à la fois structurel et relationnel
Liao et Welsch (2005)	Il n'y a pas de différence notable entre le capital social du public en général et celui de l'entrepreneur naissant. Ce n'est pas la « quantité » de capital social mais les modes d'association qui changent
Davidsson et Honig (2003)	Comblé et renforcé le capital social (liens forts et faibles) permet de renforcer la réussite des nouveaux entrepreneurs
Korunka et al. (2010)	La survie à long-terme de l'entreprise est impactée par le capital social de l'entrepreneur

Tableau 19 : Le thème du capital social (en gris, selon Jack, 2010: 126)

Enfin, deux articles évoqués par Jack (2010) traitent deux thèmes plus minoritaires dans ce champ : celui de l'interaction sociale (Lechler, 2001) qui souligne son rôle dans les équipes entrepreneuriales, et celui de la structure et des retombées des réseaux (Human et Provan, 1997) qui montre que l'engagement dans un réseau d'entreprises productrices de biens de consommation est bénéfique pour les transactions entre les membres.

En somme, au regard de la méta-analyse de Jack (2010) que nous avons actualisée avec des

articles parus entre 2010 et 2014, nous pouvons faire les remarques suivantes concernant l'évolution de la littérature :

- d'un point de vue thématique, les chercheurs ont notamment investi les thèmes suivantes : 1/ la croissance et la performance des entreprises, 2/ la nature et les caractéristiques des liens sociaux au sein des réseaux, 3/ l'accès au financement, 4/ le capital social et 5/ l'évolution des réseaux ;
- des thèmes comme l'encastrement, le genre, les alliances inter-organisationnelles, les incubateurs et les différences nationales semblent avoir été moins traités dans le cadre des articles mettant en lien réseau, entrepreneur et capital social ;
- la majorité des articles vise à mieux comprendre la contribution effective du réseau de l'entrepreneur à la performance, à la croissance et à la survie des entreprises;
- les articles consacrés à la structure et à la constitution du réseau de l'entrepreneur ainsi qu'à l'activité de réseautage sont beaucoup moins nombreux. En effet, les travaux prennent le réseau comme une donnée dont la contribution doit être évaluée : les auteurs présentent majoritairement des types de structures relationnelles ayant généré des résultats spécifiques au niveau de l'entreprise. Ils invitent en général à essayer de reproduire ou d'éviter certains types de relations sans que l'action de réseautage de l'entrepreneur soit étudiée dans son dynamisme.

A un regard plus attentif, on s'aperçoit que ces articles regroupés sous des thématiques communes gardent une hétérogénéité quant à la *nature de leur objet d'étude* : le réseau de l'entrepreneur ou bien les réseaux d'entrepreneurs. De plus, les articles regroupés par Jack (2010) et auxquels nous avons ajoutés des contributions plus récentes, étudient pour certains des réseaux (leur structure, leur impacts) alors que d'autres, beaucoup moins nombreux, se concentrent sur l'analyse de l'activité ou du comportement de réseautage des entrepreneurs membres. Ceci suggère en filigrane la persistance d'une confusion implicite lorsqu'on tente d'étudier cette littérature entre

le « réseau de l'entrepreneur » et les « réseaux d'entrepreneurs », d'une part, et entre « réseau » et « activité de réseautage ».

La méta-analyse de Jack (2010) n'avait pas pour seul objectif d'identifier et synthétiser les différents apports de la littérature sur les réseaux et les entrepreneurs. L'auteur pointe également les principaux manques de cette littérature et insiste sur la nécessité d'orienter les recherches futures vers des approches plus processuelles des réseaux. Nous reprenons ci-dessous ses principales propositions :

« les aspects structurels des réseaux entrepreneuriaux ont reçu plus d'attention que les enjeux processuels (Hoang et Antoncic, 2003; O'Donnell et al., 2001). Par conséquent, nous sommes bien en mesure de reconnaître et d'identifier les caractéristiques structurelles des réseaux associées à leur constitution initiale. Par exemple, nous savons que les réseaux sont formés sur la base de relations ; que l'homogénéité des liens, leur diversité, leur densité et le degré de connaissance réciproque des individus au sein d'un réseau sont des enjeux pertinents ; que les liens varient en termes d'intensité, et qu'il y a différentes mesures pour évaluer la centralité et la proximité (voir Kim et Aldrich, 2005). Nous savons aussi que les réseaux permettent aux individus d'accéder à des ressources et de bénéficier de soutien social (Renzulli et Aldrich, 2005).

(...) Il y a quelques travaux sur les processus (voir par exemple Hite et Hesterly, 2001; Larson et Starr, 1993) mais il reste encore beaucoup à faire (Parkhe et al., 2006). De même, plus de travaux sont nécessaires sur la dimension temporelle des réseaux. En effet, lorsqu'on examine des processus, le temps devient une variable importante pour observer des changements dynamiques au niveau du réseau (Parkhe et al., 2006).

(...) Hoang et Antoncic (2003) ont montré qu'à l'exception de Larson et Starr (1993), qui selon eux ont proposé l'une des théorisations les plus complètes des processus caractéristiques aux réseaux dans un contexte entrepreneurial, peu de travaux existent sur lesquels des recherches futures pourraient s'appuyer.

(...) Ainsi, même si l'on ne dispose pas d'un modèle complet de l'activité de réseautage en tant que telle, des modèles intermédiaires sont en train d'émerger qui, éventuellement organisés ensemble au sein d'une même approche, pourraient conduire à une meilleure compréhension et clarification de cet 'objet' appelé réseau et de son activité associée de réseautage ».

En réponse à l'appel de Jack (2010) qui soulignait le besoin d'approches processuelles dans le champ des réseaux en entrepreneuriat, notre thèse souhaite contribuer à approfondir les connaissances relatives à l'activité de réseautage au sein des réseaux d'entrepreneurs, en montrant comment le réseautage contribue à la constitution et à la consolidation du capital social des

entrepreneurs membres.

La méta-analyse de Jack (2010) permet d'identifier les principaux thèmes de recherche articulant les notions de capital social, d'entrepreneur et de réseau. On comprend bien également, avec Jack (2010), la nécessité d'une approche processuelle et d'une distinction claire entre l'analyse du réseau (structure, liens) et l'étude de l'activité de réseautage (motivations, choix, comportements individuels, types de liens, contenu des échanges). Qu'en est-il des variables modératrices permettant de faire le lien entre le capital social de l'entrepreneur et la performance de son entreprise ? Dans la section suivante, nous allons présenter une autre méta-analyse très récente qui attire l'attention des chercheurs sur des variables importantes à prendre en compte, tout en soulignant le caractère éminemment contingent de toute recherche dans ce champ.

II.2. Le caractère contingent des réseaux en entrepreneuriat : la méta-analyse de Stam, Arzlanian et Elfring (2014)

Stam, Arzlanian et Elfring ont publié en 2014 dans le « *Journal of Business Venturing* » une méta-analyse intitulée : « *Social capital of entrepreneurs and small firm performance* » visant à mettre en perspective le capital social des entrepreneurs et la performance de leurs entreprises. Cette méta-analyse fait le bilan des recherches antérieures tout en identifiant différentes variables modératrices qu'ils recommandent de prendre en compte dans les travaux de recherche consacrés aux réseaux en entrepreneuriat. Nous avons repris la synthèse de cette méta-analyse dans le tableau 20.

La méta-analyse aboutit à la même courbe d'évolution que celle mise en avant dans le cadre de notre analyse bibliométrique des articles académiques et des articles de presse. La croissance du nombre d'articles consacrés à ces thématiques y est bien visible. Au-delà de cette croissance constatée lorsqu'on regroupe toutes les publications qui traitent du capital social de l'entrepreneur

et de la performance de l'entreprise, il y a une certaine hétérogénéité quant aux indicateurs choisis pour opérationnaliser ces concepts, ainsi qu'une certaine hétérogénéité quant aux variables modératrices permettant d'expliquer les liens entre les variables. Les auteurs invitent les chercheurs à intégrer explicitement dans leurs futurs travaux trois catégories de variables modératrices, en raison de leur impact constaté sur le lien entre le capital social de l'entrepreneur et la performance de son entreprise : 1/la nature du pays (économie développée ou émergente), 2/l'âge de l'entreprise (jeune entreprise si moins de six ans d'existence ou entreprise établie), 3/ secteur de l'entreprise (technologique pour les biotechnologies, Internet, les logiciels, l'électronique, l'équipement d'ordinateurs, et le conseil dans ces secteurs ou non-technologique pour les autres secteurs).

Année	Auteurs	Capital Social / Réseau – Indicateurs	Performance – Indicateurs
1995	Hansen	Taille du réseau, liens forts, trous structuraux	Croissance
1996	Ostgaard et Birley	Nombre de contacts et d'adhésions, fréquence de la communication, liens avec des étrangers	Croissance des ventes, croissance de l'emploi, croissance des bénéfices
1998	Honig	Fréquentation de l'église bihebdomadaire et statut marital	Bénéfice mensuel
1999	Zaheer et McEvily	Non-redondance des contacts et rareté des interactions	Acquisition de capacités concurrentielles
2000	Peng et Luo	Liens avec les cadres supérieurs et liens avec des responsables gouvernementaux	Rentabilité des actifs, part de marché
2001	Hanlon	Force des réseaux d'accompagnement et leur diversité	Croissance du nombre d'employés
	Lee et Tsang	Fréquence de la communication, amplitude de la communication	Croissance des ventes et des bénéfices
	Li et Atuahene-Gima	Réseaux politiques	Performances des jeunes entreprises technologiques
	Minguzzi et Passaro	Participation à des associations du même secteur d'activité	Chiffre d'affaires
	Park et Luo	Guanxi (réseau) avec la communauté d'affaires et le gouvernement	Performance organisationnelle
	Premaratne	Densité des réseaux sociaux et des réseaux d'accompagnement	Croissance des ventes et des bénéfices
2002	Jensen et Greve	Connaissances, amis, redondance du réseau	Chiffre d'affaires
2003	Batjargal	Taille du réseau et son hétérogénéité, liens forts et faibles, la débrouillardise	Croissance des revenus, marge bénéficiaire, rentabilité des actifs
	Butler et al.	Liens avec les professionnels, liens avec les membres de la famille	Croissance des ventes, rentabilité
	Davidsson et Honig	Parents / amis dans les affaires, soutien, statut marital, les contacts au bureau, réseau d'entreprise	Bénéfices
	Florin et al.	Ressources sociales	Croissance des ventes, marges sur ventes
	Grandi et Grimaldi	Fréquence des interactions avec des agents extérieurs	Excellence technologique
	Liao et Welsch	Famille et amis ont lancé de nouvelles entreprises	Croissance des revenus
	Sawyer et al.	Réseau externe	Croissance des ventes, rendement des actifs, bénéfice net
	Owens	Réseaux sociaux	Rendement des entreprises
2004	Atuahene-Gima et Li	Liens gouvernementaux, liens avec le milieu de la finance	Croissance des ventes
	Oh et al.	Intermédiation des réseaux et nature du réseau	Résultat net
	Peña	Réseautage	Croissance des ventes, croissance de l'emploi, croissance des bénéfices

Année	Auteurs	Capital Social / Réseau – Indicateurs	Performance – Indicateurs
2005	Chrisman et al.	Préparation guidée	Croissance des ventes, croissance de l'emploi
	Manev et al.	Réseau de clients, réseau institutionnel, des liens forts, des liens faibles	Indice de performance, croissance
	Zhao	L'ensemble du Guanxi (réseau), liens faibles et forts	Croissance des ventes, croissance des bénéfiques
2006	Lin et al.	Capital social	Performance de l'entreprise
	Manolova et Manev	Diversité des contacts au sein du réseau	Financement externe
	Scholten	Taille du réseau, trous structuraux, force des liens, hétérogénéité du réseau	Croissance de l'emploi
2007	Acquaah	Capital social avec des cadres supérieurs, des leaders communautaires et des représentants du gouvernement	Performance organisationnelle
	Hsu	Intensité et qualité du réseau des acteurs liés à l'entreprise	Valorisation du pre-money
	Kessler	Importance du réseau, des modèles de rôle positifs	Succès de la jeune entreprise
	Zhou et al.	Réseaux de type Guanxi	Croissance des ventes, croissance de la rentabilité
2008	Hmielesky et Carr	Capital social	Performance de la jeune entreprise
	Stam et Elfring	Centralité du réseau (certains individus ont plus de connexions que les autres), liens et trous structuraux	Performance de la jeune entreprise, croissance des ventes
	Wright et al.	Réseaux internationaux	Croissance de l'emploi
	Xu	Diversité du capital social	Le degré d'innovation de la jeune entreprise
2009	Bratkovic et al.	Intensité du réseau de ressources, l'intensité des contacts, l'amitié	Croissance de l'entreprise
	Dai et Liu	Réseaux d'affaires internationaux	Rendement de l'entreprise
	Filatotchev et al.	Réseaux mondiaux	Résultats à l'exportation
	Ge et al.	Intensité du réseautage, les niveaux de réseautage	Performance de l'entreprise
	Ma et al.	Trous structurels	Capacité d'adaptation stratégique
	Vissa et Chacar	Contrainte du réseau	Croissance du chiffre d'affaires
	West et Noel	Fréquence du réseau	Performance de la jeune entreprise
2010	Batjargal	Taille du réseau, trous structuraux	Croissance des bénéfiques
	Bhagavatula et al.	Taille du réseau, contrainte du réseau, force des liens	Reconnaissance d'opportunités, mobilisation des ressources
	Cantner et Stuetzer	Liens faibles, liens forts	Croissance de l'emploi
	Capelleras et al.	Réseau de soutien	Croissance de l'entreprise
	Manolova et al.	Réseautage personnel	Internationalisation
	Zou et al.	Des liens forts et des liens faibles	Bénéfiques, avantage concurrentiel

Année	Auteurs	Capital social - indicateurs	Performance – indicateurs
2011	Brink	Nombre de connexions	Croissance de l'entreprise
	Hormiga et al.	Relations avec les clients et les fournisseurs, réseau informel, la connectivité et la participation aux événements	Succès de la jeune entreprise
	Lau et Bruton	Des liens étroits avec le gouvernement et les institutions financières, les comités politiques et de commerce et le conseil d'administration	Performance commerciale, performance des nouveaux produits, efficacité de la production
	Ndofor et Priem	Fréquence des contacts au sein et à l'extérieur de la communauté ethnique	Bénéfices, rendement de l'entrepreneur
	Patel et Terjesen	Taille du réseau, force des liens, diversité du réseau	Performance des entreprises transnationales
	Prajapati et Biswas	Taille du réseau, réseau d'accompagnement, densité du réseau	Performance de l'entreprise
	Yang et al.	Taille du réseau et force du réseau	Performance de la jeune entreprise
2012	Armanios et al.	Liens officiels avec le gouvernement	Croissance de l'entreprise
	Bradley et al.	Des liens forts, des liens faibles	Performance de l'entreprise

Tableau 20 : Les apports de la littérature sur le capital social de l'entrepreneur et la performance de l'entreprise (selon Stam, Arzlanian et Elfring, 2014 : 159-160)

La méta-analyse de Stam, Arzlanian et Elfring (2014) reprise dans le tableau 20 montre qu'il n'y a pas de différence notable entre les années en termes d'indicateurs utilisés pour étudier le capital social et la performance des entreprises. La principale découverte des auteurs réside plutôt dans le caractère contingent de l'impact du capital social de l'entrepreneur sur la performance de l'entreprise. Les auteurs constatent ainsi que la configuration du capital social de l'entrepreneur change avec le temps et qu'elle évolue selon les différentes étapes de son entreprise. Aussi soulignent-ils l'idée selon laquelle il serait vain de rechercher un type de lien ou de réseau qui serait « le meilleur » pour tous les entrepreneurs et toutes les entreprises. Selon eux, la qualité du capital social dépend d'un ensemble de facteurs contextuels à prendre en compte, liés à l'entrepreneur, à son entreprise, au secteur économique, voire même au pays concerné.

Dans cette section nous avons présenté un état des lieux de la littérature académique consacrée aux notions de capital social et de réseaux en entrepreneuriat, en les mettant en lien avec la performance de l'entreprise. Sur la base des travaux de méta-analyse réalisés par Jack (2010) et Stam, Arzlanian et Elfring (2014) nous avons évoqué les principaux thèmes de recherche et rappelé

les questionnements restés en suspens comme les principales suggestions pour des recherches futures dans ce champ. Dans la section suivante, nous allons nous concentrer sur la notion de réseau formel d'entrepreneurs, qui a l'avantage de rendre possible une étude située de l'activité de réseautage de l'entrepreneur tout en prenant en compte des variables relatives à la structure du réseau et à son évolution dans le temps.

II.3. Caractéristiques des réseaux formels d'entrepreneurs

Dans la littérature entrepreneuriale, comme nous avons pu le constater dans les sections précédentes, la question de l'intégration de l'entrepreneur dans un/des réseau(x) est importante dans la mesure où elle permet de renforcer, d'une part, sa propre performance en termes notamment d'identification d'opportunités et de mobilisation de ressources et, d'autre part, la performance de son entreprise en termes de chiffre d'affaires, de croissance de l'emploi, d'innovation et d'internationalisation. Lorsque Jack (2010) étudie la littérature des dernières années consacrée à ces thématiques, elle regroupe des recherches qui se focalisent sur la structure des réseaux ou la structure du capital social de l'entrepreneur pour montrer leur impact sur la performance de l'entreprise et des recherches qui étudient l'activité de réseautage de l'entrepreneur pour montrer son impact sur l'amélioration des performances individuelles (par le biais de l'apprentissage). De la même façon, lorsque Stam, Arzlanian et Elfring (2014) font le bilan des recherches reliant le capital social de l'entrepreneur et la performance de son entreprise, ils prennent en compte exclusivement des articles qui se concentrent sur la prise en compte d'indicateurs relatifs à la structure du réseau ou du capital social des entrepreneurs, sans s'intéresser à l'activité de réseautage. En d'autres termes, il nous semble y déceler deux alternatives de recherche : les travaux qui étudient la structure des réseaux en la reliant à la performance des entreprises et, respectivement, les travaux qui étudient le réseautage comme comportement en le reliant à la performance de l'individu qui construit, mobilise

et entretient son réseau. En tous les cas, la question de la performance apparaît explicitement ou implicitement comme centrale, qu'il s'agisse de celle de l'entreprise ou de celle de l'entrepreneur (voir les tableaux de 7 à 20).

Cet intérêt pour la performance, notamment celle de l'entreprise si l'on prend en compte le nombre prédominant d'articles qui y sont dédiés, explique l'importance de la classification introduite par Birley (1985) entre réseau formel et réseau informel de l'entrepreneur, car elle permet d'opérationnaliser la notion de structure du réseau en commençant avec son origine : l'entrepreneur. L'auteur propose une typologie fondée sur la nature des protagonistes et des liens qui les unissent les uns aux autres au sein d'un réseau, cette catégorisation ayant été modifiée ultérieurement par Parker (2008), qui s'est attaché à comprendre la spécificité des réseaux formels d'entrepreneurs. Dans ce chapitre, nous allons présenter leurs contributions afin de montrer pourquoi le choix d'un réseau formel d'entrepreneurs est adapté à une étude visant à mieux comprendre l'activité de réseautage sous l'angle du partage d'informations au sein du réseau (Parker, 2008), ce qui va dans le sens des préconisations de la littérature (Jack, 2010 ; Hoang et Antoncic, 2003).

Lorsqu'elle utilise la notion de « réseau formel », Sue Birley (1985) fait référence à la nature du contact avec lequel l'entrepreneur est en relation : lorsque l'interlocuteur appartient à une organisation, ce contact est caractérisé comme « formel ». L'auteur donne comme exemples de réseaux formels les réseaux bancaires, les chambres de commerce, les experts-comptables et les avocats. Le réseau est conçu comme informel lorsque les contacts concernés par la relation à l'entrepreneur appartiennent à la sphère personnelle : amis, famille, anciens collègues. Cette segmentation sur la base de la nature du contact avec lequel l'entrepreneur est en relation est souvent reprise dans la littérature (surtout pour la dimension informelle).

Cependant, même si notre travail porte sur la notion de réseau formel, ce n'est pas au réseau formel de l'entrepreneur que nous nous intéressons mais à un réseau d'entrepreneurs de nature formelle. Simon Parker (2008) définit ce type de réseau comme étant « *un réseau formel*

d'entrepreneurs ou d'affaires » (*formal business network*) :

« les réseaux formels sont des organisations qui rassemblent des entrepreneurs avec pour objectif le partage d'information et d'expérience pour un bénéfice mutuel ».

Parker (2008) fait référence à la distinction de Birley (1985) et inscrit son concept de « *formal business network* » comme une subdivision du réseau formel/professionnel de l'entrepreneur. Afin de mieux visualiser le chevauchement des cadres conceptuels, nous proposons la figure 4. La définition de Parker (2008) s'apparente parfaitement à ce que nous qualifierons de « réseau formel d'entrepreneurs ». Néanmoins, ce cadre d'analyse qui met l'accent sur la nature des contacts et du réseau qui en résulte nous semble plutôt statique car il ne permet pas de rendre compte de l'activité réticulaire et de l'évolution des statuts des contacts dans le temps. Ce constat nous conduit à penser qu'il y a donc un manque à combler, ce que nous allons tenter de faire en nous intéressant à l'analyse de la nature et du fonctionnement des réseaux formels d'entrepreneurs. Ce n'est qu'ensuite que nous pourrons répondre à notre question de recherche relative à l'activité effective de réseautage au sein de ces réseaux.

Figure 4 : Réseau formel/informel de l'entrepreneur (Birley, 1985) et réseau formel d'entrepreneurs
(Parker, 2008)

Pour mieux comprendre la nature et le fonctionnement des réseaux formels d'entrepreneurs et pouvoir ensuite adapter notre méthodologie de recherche, nous allons procéder en trois temps : dans un premier temps, nous allons déconnecter la notion de « réseau formel » de l'entrepreneuriat et donc du travail de Birley (1985) afin d'examiner à la lumière de la littérature existante ce qu'est un « réseau formel » défini comme un réseau utilitaire spatialisé ; dans un deuxième temps, nous allons rappeler les principales contributions permettant de caractériser la nature des réseaux formels d'entrepreneurs; enfin, dans un troisième temps, nous allons nous focaliser sur le fonctionnement de ces réseaux au travers de la littérature consacrée à l'activité de réseautage.

II.3.1. Vers une définition du réseau formel : un réseau utilitaire spatialisé

Nous avons identifié dans la littérature en sciences de l'organisation ce qui faisait la spécificité d'un réseau formel avant de le rapprocher de la dimension entrepreneuriale car les recherches sur les réseaux formels d'entrepreneurs se sont parfois éloignées des approches fondamentales permettant de classer les types de réseaux sur un territoire donné. Comme nous l'avons vu dans le précédent chapitre, aussi bien la littérature académique que la presse identifient plusieurs types de réseaux : les réseaux de parenté, les réseaux de financement, les réseaux sectoriels, les réseaux interentreprises, etc. La plupart de ces réseaux sont « formels » selon la définition de Birley (1985). Pourtant, lorsqu'on examine les bases de données académiques afin d'identifier la littérature pertinente, l'on s'aperçoit rapidement du nombre très restreint d'articles sur ce sujet. La grande majorité des contributions que nous avons repérées s'intéressent aux réseaux formels interentreprises, notamment lorsque les auteurs ont pour objectif de comprendre le rôle de ces réseaux dans l'innovation (Musiolik and Markard, 2011 ; Salavisa, Sousa et Fontes, 2012 ; Shaw, 1993). Parmi les contributions que nous avons recensées, très peu de recherches ont étudié les réseaux formels du point de vue des individus membres (Xiao, Marino and Zhuang 2010; Politis

2005), la plupart abordant des problématiques sans lien avec l'entrepreneuriat, par exemple les réseaux de mentorat des jeunes (DiRenzo, Weer et Linnehan, 2013).

C'est dans le champ francophone que nous avons identifié deux contributions très utiles pour notre travail : l'étude de Proulx (1991) sur les « *réseaux utilitaires spatialisés* » et celui de Le Brasseur et Robichaud (1999) sur les « *réseaux formels de relations* ». Ces deux articles fournissent des pistes aussi bien conceptuelles que méthodologiques, précieuses pour l'étude des réseaux formels d'entrepreneurs, du point de vue de leur fonctionnement comme de leurs apports pour les membres.

Dans son article sur les réseaux utilitaires spatialisés, Proulx (1991) rappelle que les grandes entreprises sont a-spatiales car elles disposent de tous les intrants nécessaires à la réalisation de leur activité alors que les petites et moyennes organisations sont beaucoup plus dépendantes de leur territoire car ne disposant pas des intrants nécessaires, elles les mobilisent à proximité de leur activité. Stam, Arzlanian et Elfring (2014) avaient souligné l'importance de la prise en compte de la nature du pays (émergent ou développé) dans l'étude des réseaux. Pour Proulx, l'unité d'analyse est encore plus précise, car il positionne l'analyse des réseaux dans leur « milieu local », concept qui prend en compte pour un territoire donné les facteurs jouant un rôle d'incubateur (incubateur dans le sens de facilitateur et non d'organisation d'accompagnement entrepreneurial) d'activités économiques. A la dimension locale s'ajoute le concept de « *synergie territoriale* » qui offre

« un avantage comparé, issu de la somme des énergies (ressources, compétences, information) offertes dans un même espace par différentes organisations, au profit de ces organisations mêmes. On comprend dès lors l'importance des « relations interactives » qui se tissent entre les organisations, véhiculent des substances relationnelles, occasionnent les combinaisons productrices de cet avantage comparatif, qui s'ajoutent aux facteurs de dynamisme déjà présents dans le « milieu » en devenir. » (Proulx, 1991 : 75-76).

Le cadre conceptuel proposé par Proulx (1991) est très proche du concept d'écosystème entrepreneurial mis en avant ces dernières années par Isenberg (2009, 2011), qui propose une analyse en six dimensions de l'écosystème : marché, accompagnement, finance, politique, capital

humain et environnement culturel. Selon Proulx (1991), les « réseaux d'affaires » sont positionnés exclusivement dans une perspective de marché et non d'accompagnement, alors qu'au regard de la littérature en entrepreneuriat, les réseaux d'affaires occupent une position à la croisée des chemins entre accompagnement et marché ; en effet, la littérature existante a souligné la contribution multiple des réseaux qui est loin de concerner exclusivement le « marché » de l'entreprise (Jack, 2010). En somme, pour Proulx, c'est la dimension territoriale du réseau qui permet d'observer l'activité résilière et conduit à une typologie spécifique des réseaux. L'importance de la proximité géographique dans l'émergence et le fonctionnement des réseaux est soulignée par Ferrary et Pesqueux (2004), qui rappellent que la confiance interpersonnelle et la qualité des relations sont influencées par la proximité des acteurs sur un territoire. Le double aspect territoire-activité résilière est pertinent pour notre question de recherche, mais cette approche est incomplète car elle prend en compte l'espace et l'activité, mais il manque la dimension « temps ». Effectivement, comme Ferrary et Pesqueux (2004 : 156) le notaient, le temps est une dimension cruciale pour la compréhension de l'évolution des relations d'échange, la régularité des relations dans le temps réduisant « *le coût d'accès à l'information* » en permettant un apprentissage mutuel des protagonistes. L'approche de Proulx va dans le sens des analyses existantes sur les réseaux en sciences de gestion, qui prennent généralement en compte l'environnement du réseau et son objet d'activité, beaucoup plus rares sont les études qui s'intéressent au temps et à l'évolution de la structure et des relations au sein d'un réseau (Anderson, Drakopoulou Dodd et Jack, 2010).

Cette dimension territoriale consolidée, une autre dimension est à prendre en compte selon Proulx (1991), qui établit une très nette distinction entre le réseau et l'activité réticulaire (en référence aux notions de « *network* » et de « *networking* »). Pour les chercheurs intéressés par l'activité résilière, Proulx (1991) souligne la nécessité d'étudier un ensemble de facteurs :

« Outre les nœuds et les voies relationnelles, trois aspects des réseaux doivent être considérés: les procédés d'interaction (téléphone, poste, télématique, relais ...) qui activent les flux, les substances transitées (amitié, conseils, normes, ordres, traites, avis, documents, statistiques, monnaie...) qui sont véhiculées par cette activation, et les

propriétés relationnelles (densité, connectivité, endogénéité, plexité, transitivité...) qui qualifient et quantifient l'activité résillière. » (Proulx, 1991 : 77)

Quant aux types de réseaux, Proulx (1991) fait la distinction entre les réseaux naturels, les réseaux fonctionnels et les réseaux utilitaires. Dans les sections suivantes, nous allons rapprocher ces trois types de réseaux d'autres typologies mises en évidence par la littérature. Voici comment l'auteur caractérise chacun de ces réseaux :

« **Les réseaux naturels** (primaires, sociaux) émergent de la socialité inhérente à l'être humain. Ils forment la trame de base de la société en représentant la première forme de regroupements d'individus autour d'affinités, de socio-affectivités, de mobiles idéologiques, de tâches informelles à effectuer, d'appartenance culturelle, etc. Les statistiques n'en connaissent rien. Toutefois, ils sont identifiables par la présence d'une certaine densité interactionnelle dans les relations humaines. » (Proulx, 1991 : 78).

On notera que ces réseaux naturels s'apparentent entièrement au réseau informel tel que défini par Birley (1985).

« **Les réseaux fonctionnels** permettent l'intégration de l'organisation (acteur) dans l'environnement en y introduisant un certain ordre relationnel. Les ressources financières, les normes, les données précises, les ordres, les factures, etc. sont leurs principales substances transitées. Comme leur nom l'indique, ils apparaissent comme l'ossature formelle de fonctionnement des multiples organisations qui existent dans l'environnement. Les réseaux fonctionnels se déploient selon deux principes fondamentaux: la hiérarchie et le marché. » (Proulx, 1991 : 78).

Dans le cadre de ces réseaux, on se situe pleinement dans la perspective des réseaux formels de Birley (1985).

« **Les réseaux utilitaires** sont des voies relationnelles qui se structurent sur la base de mobiles particuliers, de cibles tacites, de tâches non officielles, etc. Ils ne sont régis ni par la socialité, ni par la hiérarchie, ni par le marché, bien que ces principes de régulation des relations inter-organisationnelles soient souvent présents. Plusieurs auteurs les qualifient d'informels, d'horizontaux ou de tactiques. Pour d'autres, surtout aux États-Unis, ils représentent le seul phénomène susceptible de s'appeler réseau. Nous les qualifions de 'réseaux utilitaires' en rapport avec les utilités implicites qui incitent à leur structuration. La littérature nous indique qu'ils ont une nature dynamique et fluctuante, se construisent au coup par coup, selon les circonstances, les besoins, les nécessités, et visent des objectifs qui ne sont généralement pas atteints par les réseaux fonctionnels et naturels déjà existants. Ce sont ces réseaux utilitaires entre les organisations que nous désirons observer pour mieux comprendre le rôle et le fonctionnement des flux d'information dans la dynamique économique d'un milieu local. » (Proulx, 1991 : 78-79).

Ce type de réseau ne fait pas référence au découpage formel/informel que nous avons

précédemment identifié. Ce « réseau utilitaire » est inter-organisationnel, à une finalité fondée sur l'utilité, et il évolue dans le temps. Même s'il ne s'apparente ni aux réseaux formels ni à ceux informels tels que définis par Birley, il nous semble très proche de la définition présentée précédemment du réseau formel d'entrepreneurs. Ce dernier serait une version « semi-institutionnalisée » du réseau utilitaire. Nous retiendrons donc avec Proulx (1991) que le réseau formel d'entrepreneurs s'apparente à un « *réseau utilitaire* » par son mode de fonctionnement, alors que par sa dimension institutionnalisée il dispose également d'un ancrage partiel dans le « *réseau fonctionnel* ». Ce double éclairage permet de mieux appréhender les modes de fonctionnement de l'activité réticulaire dans les réseaux formels d'entrepreneurs.

Réseaux naturels	Réseaux fonctionnels	Réseaux utilitaires
Voies relationnelles spontanées	Voies relationnelles officielles	Voies relationnelles privilégiés
Informel	Formalités	Utilités
Anarchique	Formel	Formalisant
Circulation libre de l'information	Hiéarchique	Hétérarchique
Affinités et relations socio-affectives	Circulation limitée de l'information	Sélection de l'information
Horizontalité	Objectifs précisés	Objectifs tacites
Acteurs sans rôle	Verticalité	Tâches à effectuer
Décisions collectives	Rôle fixé de l'acteur	Rôles flexibles
Spontanéité	Le noyau dirigeant décidé	Des groupes ad hoc décident
Sans positions	Rationalité d'intérêt	Conscience globale
Personnalité déterminante	Statuts déterminants	Positions relatives
Interaction sociale	Acteurs à position nette	Rôles déterminants
	Interaction routinière	Interaction utilitaire

Tableau 21 : Principales caractéristiques et classification des réseaux (selon Proulx, 1991 : 79)

Lebrasseur et Robichaud (1999) prolongent les travaux de Proulx dans leur étude des « *réseaux formels de relations* » en les articulant aux objectifs des membres et aux différentes phases de développement de leurs entreprises. Les auteurs notent tout d'abord que plus une entreprise se développe, moins l'entrepreneur mobilise son réseau informel ou naturel (voir aussi Birley, 1985, qui faisait le même constat). Ils introduisent ensuite une distinction entre les réseaux formels à finalité de socialisation et ceux à finalité économique. Lorsqu'il souhaite « connaître et (...) maîtriser son environnement économique » (Lebrasseur et Robichaud, 1999 : 14), l'entrepreneur tente de satisfaire une visée économique. Lorsqu'il souhaite « affirmer son identité, se valoriser, se sécuriser

ou, tout simplement pour échanger des idées et se divertir » (Lebrasseur et Robichaud, 1999 : 14), l'entrepreneur tente de satisfaire une visée sociale. Les auteurs introduisent aussi une distinction entre deux types d'acteurs participant à des réseaux formels : les entrepreneurs et les gérants. Par entrepreneur les auteurs entendent « un individu qui participe dans une proportion importante, au capital de l'entreprise et qui prend une part active aux décisions relatives à l'orientation de l'entreprise et à la solution de ses problèmes quotidiens » (Lebrasseur et Robichaud, 1999 : 15), ce qui correspond à la fois à la définition anglo-saxonne de l'entrepreneur comme propriétaire du capital (Smith, 1776) et preneur de risques financiers (Say, 1972 ; Knight, 1921) et à la tradition française qui envisage l'entrepreneur comme « gestionnaire des ressources » (Facchini, 2007 : 32), selon Verstraete et Fayolle (2005). Le gérant est défini comme un individu qui « ne participe pas au capital de l'entreprise et joue un rôle moins dominant dans la prise de décision » (Lebrasseur et Robichaud, 1999 : 15). En fonction du profil d'entrepreneur ou de gérant, les objectifs visés au sein du réseau ne sont pas identiques. Dans le cadre d'un réseau à finalité économique, les entrepreneurs cherchent à peser sur l'environnement économique, pas nécessairement les gérants. Les gérants souhaitent plutôt discuter de « problèmes d'affaires ». Cependant, il est intéressant de noter que les entrepreneurs comme les gérants ne recherchent ni dans les réseaux à finalité économique, ni dans ceux à finalité de socialisation des « bénéfices économiques ». Ainsi, en fonction des profils, les attentes et les manières d'agir en réseau sont différentes. Lebrasseur et Robichaud (1999) s'intéressent donc à l'activité de réseautage et montrent comment les membres des réseaux formels les mobilisent afin d'atteindre des objectifs de type économique ou de socialisation. En réalité, il nous semble difficile pour une population entrepreneuriale de prendre en compte une finalité économique « pure » ou une finalité de socialisation « pure », les deux étant interconnectées dans ce contexte. Etudier des réseaux formels au sens de Lebrasseur et Robichaud nous conduirait plutôt à les considérer comme des réseaux à finalité économique où la composante de socialisation est sous-jacente. La conclusion du travail de Lebrasseur et Robichaud va d'ailleurs dans ce sens,

articulant les deux types de réseaux formels :

« il ne faut pas sous-estimer l'importance des réseaux formels de relations pour le développement économique local durable car ils constituent le pont entre l'activité génératrice de l'entrepreneur et le milieu socio-économique composé d'une variété d'agents et de ressources » (Lebrasseur et Robichaud, 1999 : 29).

Les auteurs replacent donc ces réseaux non pas dans une perspective d'activité réticulaire fermée comme nous y sommes invités par Proulx (1991) mais ouvrent cette dernière vers l'extérieur, le réseau formel économique ou social permettant de connecter les individus entre eux ainsi qu'avec des composantes externes - d'autres individus ou ressources. Les réseaux formels d'entrepreneurs seraient donc des « réseaux socio-économiques » (Ferrary et Pesqueux, 2004), leur double dimension économique et sociale présentant un intérêt notable dans la mesure où ces deux visées sont susceptibles d'influencer alternativement ou bien conjointement l'échange réticulaire entre les membres. La question de la mesure de ce phénomène se pose, évidemment, et si Lebrasseur et Robichaud (1999) ainsi que Proulx (1988, 1991) suggèrent des pistes méthodologiques, il faudra néanmoins trouver ailleurs les techniques adaptées pour étudier l'activité de réseautage des entrepreneurs au sein d'un réseau formel de pairs. Nous y reviendrons dans les chapitres suivants, ainsi que dans la partie consacrée au design de la recherche.

II.3.2. Le fonctionnement des réseaux formels d'entrepreneurs

Les réseaux formels d'entrepreneurs ne semblent pas se distinguer – du moins en France – quant à la nature des activités proposées aux membres, comme l'a montrée l'étude récente de neuf réseaux (CCIP – passer le relais - Club des repreneurs CCIP75, le Club des entrepreneurs du Pays d'Uzès-Pont du Gard, PDG 93, Club des dirigeants et créateurs d'entreprises, Le réseau de l'image, Business Club SARL, Comité Bougainville, Club des entrepreneurs CCIP-Advancia, Génération Medef) publiée dans la revue « Entreprendre et innover » (Lefebvre, 2014). A notre connaissance, cette étude est la seule en France à avoir examiné les activités proposées dans les réseaux formels

d'entrepreneurs, on n'est donc pas en mesure de savoir si nos conclusions sont représentatives ou spécifiques pour l'ensemble du territoire, même si nous avons sélectionné des réseaux très différents par leur structure juridique et leurs organismes de tutelle (service de collectivité territoriale, syndicat patronal, association, entreprise privée, club d'anciens d'école). Notre objectif a été tout à la fois de comprendre quelles sont ces activités et quelles sont les attentes auxquelles elles souhaitent répondre, ainsi que d'évaluer dans quelle mesure il y a des différences d'approche d'accompagnement entre les réseaux formels publics ou privés, animés par des professionnels ou bien par des entrepreneurs à titre bénévole. L'étude empirique réalisée sur la base d'une enquête a permis de constater que les réseaux formels d'entrepreneurs tentent de répondre à trois familles d'attentes exprimées par les membres : des attentes relatives au développement personnel et professionnel de l'entrepreneur, des attentes relatives au développement de son entreprise, et des attentes relatives à la connaissance et au renforcement de sa position sur son marché. Pour répondre à ces familles d'attentes, trois types de fonctionnement des réseaux ont été identifiés dans la littérature: la communauté de liens faibles (Burt, 1995 ; Chell et Baines, 2000 ; Grannoveter, 1973), la communauté de pratique (Dupouët, Yildizoglou et Cohendet, 2003 ; Lave et Wenger, 1991) et la communauté mimétique (DiMaggio et Powell, 1991 ; Lieberman et Asaba, 2006). Notre principale conclusion a été que les neuf réseaux étudiés combinaient ces trois types de fonctionnement dans des proportions variables, sans toutefois n'en exclure aucun. L'articulation entre les enjeux des membres et le mode de fonctionnement du réseau formel d'entrepreneurs est présentée dans le tableau ci-dessous.

Enjeux	Fonctionnement du RFE
Entrepreneur – développement des compétences	Communauté de pratiques
Entreprise – détection d’opportunités et accès à des ressources	Communauté de liens faibles
Entreprise dans son secteur – renforcer la connaissance du marché	Communauté mimétique

Tableau 22 : Les RFE, une articulation dynamique de trois communautés (selon Lefebvre, 2014 : 115)

Afin de permettre aux réseaux formels d'entrepreneurs de maximiser leur contribution par rapport aux trois familles d'attentes exprimées par leurs membres, nous avons analysé les différentes actions déployées par les réseaux tout en soulignant la difficulté de mettre en place une approche spécifique ou de spécialiste. A partir du décryptage des différentes activités réalisées au sein des réseaux formels d'entrepreneurs, nous avons proposé quelques leviers d'action permettant à l'animateur de mieux répondre aux problématiques des membres.

Focus des attentes	Objectifs du RFE	Accompagnement	Rôle de l'animateur
Entrepreneur	Développement des compétences : <ul style="list-style-type: none"> • entrepreneuriales • managériales • techniques de gestion et sectoriel Renforcer les connaissances (savoirs), les attitudes (savoir-être) et les habiletés (savoir-faire)	Basé sur les communautés de pratique Leviers d'action : <ul style="list-style-type: none"> • favoriser la montée en compétences, • construction collective des savoir-faire et des savoir-être, • optimiser le rapport entre-temps et recherche d'expertise et de soutien, • faciliter l'accès à de l'information experte 	Mise en œuvre d'ateliers en sous-groupe pour résoudre des problèmes grâce aux expériences des participants Faire participer une personne externe au groupe ou au réseau pour partager des savoirs, savoir-faire ou savoir-être autour de la pratique
Entreprise	Donner accès à des ressources Faciliter la détection d'opportunités d'affaires	Basé sur la communauté de liens faibles Leviers d'action : <ul style="list-style-type: none"> • structurer volontairement la taille, la densité et la diversité du RFE • favoriser l'apparition de liens faibles • veiller à l'existence des trous structureaux 	Au lancement du RFE, l'animateur est souvent le seul lien entre les différents membres qui ne se connaissent pas. Il doit assurer les mises en relation. Il doit recruter des profils variés. Il doit atteindre une taille de réseaux suffisante pour augmenter la capacité des membres à accéder à des ressources et des opportunités au travers des relations au sein du RFE.
Marché	Mieux exploiter des opportunités d'affaires Accès à l'information relative à son marché Renforcer les connaissances relatives au marché et au secteur Renforcer les connaissances relatives à la demande et à la concurrence	Basé sur le mimétisme inter-organisationnel Leviers d'action : <ul style="list-style-type: none"> - présenter des modèles entrepreneuriaux dans différents secteurs - présenter les règles du jeu dans différents secteurs - présenter des analyses des concurrents, des comportements du consommateur, etc. - tenir informé au sujet de la réglementation 	Faire participer des entreprises primées, légitimes, dominantes dans leurs secteurs aux événements et activités des RFE. Au travers de réunions d'information sensibiliser aux normes (par exemple l'ISO 9001 dans le service), sensibiliser aux modèles organisationnels dominants

Tableau 23 : Rôle de l'animateur en fonction des visées du RFE (selon Lefebvre, 2014 : 120)

Toutefois, la limite de cette recherche est de s'être focalisée sur la perspective exclusive de l'animateur du réseau, sans interroger les membres du réseau sur leur activité d'échange réticulaire et ses retombées perçues. Notre thèse poursuit ces recherches en s'intéressant à la perspective des entrepreneurs membres sur leur propre activité de réseautage.

Dans la section suivante, nous allons souligner la complexité de la nature des réseaux formels d'entrepreneurs qui, loin d'être purement fondés sur des relations formelles de type professionnel, réunissent des membres dont certaines relations évoluent au fil du temps au sein du réseau et glissent vers plus de convivialité, voire même vers une relation amicale (Ferrary et Pesqueux, 2004).

II.3.3. La complexité des relations au sein des réseaux formels d'entrepreneurs

Comme rappelé dans les sections précédentes, Parker (2008) a proposé une définition des réseaux formels d'affaires ou d'entrepreneurs comme des groupes d'entrepreneurs se réunissant afin de partager mutuellement des informations et des expériences. Cette approche s'inscrit dans la filiation du travail de Birley (1985), faisant de l'organisation qui réunit des entrepreneurs un organe formel dont les participants sont des interlocuteurs formels. Cependant, la dimension temporelle des relations et donc leur évolution est aussi à prendre en considération, en prenant le soin de bien distinguer d'un point de vue méthodologique deux évolutions dans le temps : l'évolution de la structure et des activités du réseau, d'une part, et l'évolution de l'utilisation qu'en font les entrepreneurs membres, d'autre part. Birley et Cromie (1988) intègrent cette dimension temporelle en montrant qu'en réalité il n'est pas rare d'assister à une superposition des réseaux formels et informels. Tout simplement, parce que les relations entre membres peuvent évoluer et devenir progressivement plus informelles au sein même d'un réseau formel. En d'autres termes, il faudrait s'interroger si un entrepreneur rencontré dans un réseau formel d'entrepreneurs reste toujours une relation formelle (ce qui fait écho à l'idée d' « *encastrement des relations professionnelles en des relations personnelles* » étudiée par Ferrary et Pesqueux, 2004).

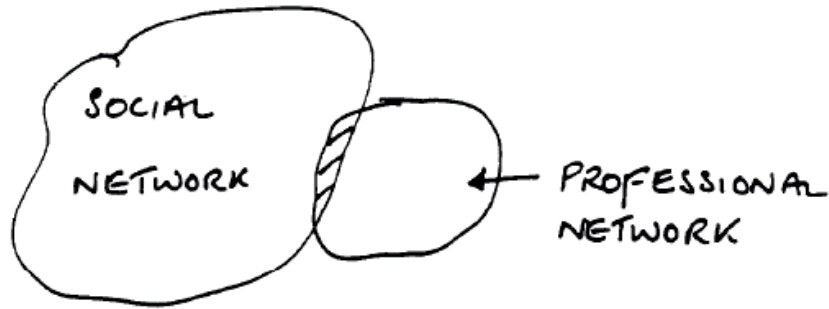


Figure 5 : Le réseau social et le réseau professionnel de l'entrepreneur en phase de création (selon Birley et Cromie, 1988 : 4)

Birley et Cromie (1988) ajoutent donc une nouvelle perspective à la proposition initiale qui distinguait nettement au sein des différents contacts de l'entrepreneur les réseaux formels et les réseaux informels. Par ailleurs, les auteurs montrent comment les types de réseaux et de relations changent en fonction des différentes phases du processus entrepreneurial (ils examinent la phase de création et la phase d'amorçage). Les concepts utilisés par les auteurs sont celui de réseau social (composé de contacts d'origine informelle) et celui de réseau professionnel (composé de contacts en lien avec le projet entrepreneurial et la nouvelle entreprise). Leur contribution est de modéliser ces deux réseaux en indiquant une zone de superposition, mais leur limite est de ne pas discuter ce modèle.

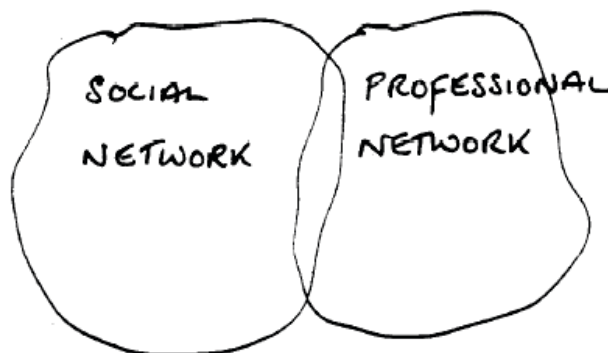


Figure 6 : Le réseau social et le réseau professionnel de l'entrepreneur en phase d'amorçage (selon Birley et Cromie, 1988 : 4)

En somme, pour réunir toutes ces perspectives sur les réseaux formels d'entrepreneurs, nous allons présenter dans la section suivante une approche synthétique de l'évolution dans le temps de la notion de réseau formel d'entrepreneurs, en nous inspirant de l'approche de Thompson (2011) qui a proposé ce type de représentation visuelle dans son étude de l'évolution de la littérature sur les communautés de pratique.

II.3.4. L'évolution de la notion de réseau formel d'entrepreneurs dans le temps

Nous avons présenté dans les sections précédentes les différentes approches des réseaux formels d'entrepreneurs, et nous avons synthétisé ces contributions dans une représentation visuelle (figure 7) qui montre que la spécificité des réseaux formels d'entrepreneurs ne réside pas exclusivement dans leur caractère distinctif par rapport aux réseaux informels ou naturels, mais aussi dans leur capacité à contribuer au développement du capital social de l'entrepreneur. En tant que réseaux fermés, les réseaux formels d'entrepreneurs sont susceptibles de favoriser et de faciliter l'interaction sociale entre les membres et avec des contacts externes, tout en permettant un échange d'informations, de conseils et d'expériences utiles pour les entrepreneurs et leurs entreprises (Lefebvre, 2014). Ces réseaux, en raison de la récurrence des interactions dans le temps et de la familiarité qui lie progressivement certains membres entre eux, peuvent devenir, dans des proportions variables selon le réseau, des « communautés » au sens de Tönnies (1944 : 16). Cet auteur définissait les « communautés d'esprit » comme des ensembles sociaux caractérisé par l'« amitié » entre les membres, en d'autres termes, comme des groupes qui consistent non seulement en un échange d'informations entre pairs mais qui fournissent aussi un soutien affectif dans les moments difficiles, contribuant même pour certains à la consolidation d'une identité professionnelle

commune (Lave et Wenger, 1991).

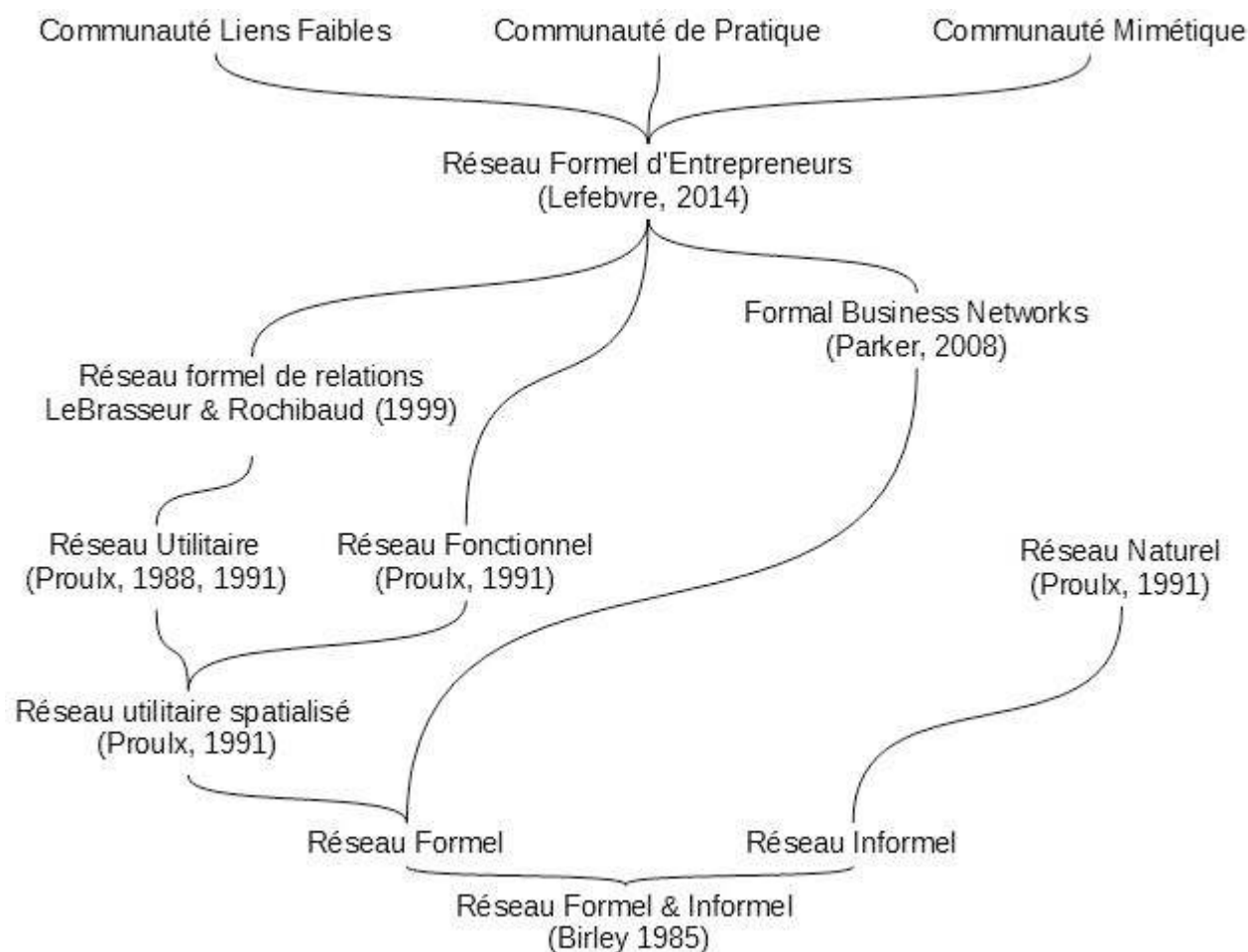


Figure 7 : La généalogie de la notion de réseau formel d'entrepreneurs

Ce chapitre a permis de montrer la spécificité des réseaux formels par rapport à d'autres types de réseaux (« informels », selon Birley, 1985 ou « naturels », selon Proulx, 1991), tout en soulignant la fragilité des classifications existantes car, en réalité, les définitions semblent qualifier en premier lieu la *nature* et l'*origine* du réseau plutôt que la nature des relations développées entre les membres. Ainsi, avec Birley et Cromie (1988), on comprend que pour étudier l'activité de réseautage au sein d'un réseau formel d'entrepreneurs il est nécessaire d'analyser la nature et l'origine du réseau mais aussi de se concentrer sur le *contenu des échanges* entre membres et son *évolution dans le temps*. En d'autres termes, étudier tout à la fois la structure du réseau et le contenu ainsi que la dynamique des échanges dans le cadre des relations entre les entrepreneurs membres.

Ce chapitre met en avant la nécessité de la prise en compte conjointe des problématiques liées aux réseaux et au développement du capital social de l'entrepreneur, avec le réseau envisagé comme une ressource entrepreneuriale et comme une composante majeure du capital social de l'entrepreneur, comme nous l'avons soulignée dans ce premier chapitre. La difficulté de cette approche est néanmoins notable, car elle pose des défis à la fois conceptuels et méthodologiques, renforcés par le caractère contingent des réseaux⁶. Les défis conceptuels résident notamment dans la pluralité des champs disciplinaires impliqués dans ces thématiques (sciences de gestion mais aussi sciences sociales, en premier lieu la sociologie des réseaux). Les défis méthodologiques résident notamment dans la complexité des techniques à mobiliser afin d'être en mesure d'analyser à la fois la structure du réseau concerné et le contenu ainsi que la dynamique des échanges entre les membres.

⁶ C'est en raison de ce caractère contingent des réseaux que Stam, Arzlanian et Elfring (2014) estimaient que les recherches dans ce champ devaient mieux tenir compte à l'avenir des facteurs contextuels liés à l'entrepreneur, à son entreprise, au secteur économique, voire même au pays étudié.

CHAPITRE II

L'ELABORATION D'UN CADRE THEORIQUE POUR L'ETUDE DES RESEAUX FORMELS D'ENTREPRENEURS

Dans le premier chapitre, nous avons rappelé les différentes contributions académiques concernant le réseau de l'entrepreneur et les réseaux d'entrepreneurs et nous avons fait émerger un cadre conceptuel permettant d'étudier les réseaux formels d'entrepreneurs comme lieu privilégié pour la constitution et la consolidation du capital social des membres. Notre revue de littérature met en avant deux enjeux majeurs qui nous semblent déterminants pour une étude empirique des réseaux formels d'entrepreneurs : l'enjeu de la prise en compte du temps dans le cadre d'une approche processuelle et l'enjeu de la double évolution dans le temps de la structure du réseau et de la nature des échanges et des relations entre membres. La littérature entrepreneuriale a proposé ces dernières années des contributions permettant de comprendre l'évolution dans le temps de la structure des réseaux formels d'entrepreneurs et des échanges entre membres lors de l'activité de réseautage, et nous allons rappeler ces travaux dans la première section de ce chapitre. Ensuite, dans la deuxième

section du chapitre, nous allons mettre en lumière les travaux consacrés en sciences de gestion aux réseaux fermés et aux communautés de pratique car ils permettent d'identifier à la fois les phases d'évolution des réseaux formels d'entrepreneurs et les bénéfices que les entrepreneurs peuvent en retirer au fil du temps. Enfin, dans la troisième section du chapitre nous allons présenter les trois types de flux d'échanges qui circulent dans un réseau formel d'entrepreneurs : le flux de connaissances organisationnelles, le flux d'opportunités d'affaires et le flux de ressources, et nous allons mettre en évidence, au fur et à mesure de notre avancement, les questions qui se posent quant à ces flux et qui permettent de préciser notre question de recherche. Ce chapitre examine ainsi progressivement sur chacune des principales variables de notre étude, en les intégrant dans un modèle qui nous permettra de répondre à notre question de recherche relative à l'utilisation des réseaux formels d'entrepreneurs par les membres.

I. L'évolution des réseaux dans le temps : modèles et enjeux

Birley et Cromie (1988) avaient souligné que la nature des relations de l'entrepreneur change avec le temps, cette évolution étant à mettre en parallèle avec le déroulement du processus entrepreneurial. Pour étudier l'activité de réseautage dans un réseau formel d'entrepreneurs, il est par conséquent nécessaire d'articuler trois dimensions temporelles : la première serait commune à l'ensemble des membres car propre au réseau – il s'agit du temps relatif à l'évolution de la structure du réseau, les deux dernières dimensions concerneraient les membres du réseau – il s'agit du temps relatif à l'évolution des liens de chaque membre au sein du réseau et du temps relatif au processus entrepreneurial dans lequel est engagé chaque entrepreneur membre. Sans la prise en compte de ces trois dimensions temporelles, il serait difficile d'étudier l'utilisation que les entrepreneurs font du

réseau lors de leur activité de réseautage, cette activité ayant été définie comme un processus d'interaction sociale qui se déroule dans le temps (voir chapitre I).

Si le travail sur le temps renvoie à l'histoire, à l'ethnographie ou à l'anthropologie et donc à un travail longitudinal en immersion ou rétrospectif s'appuyant sur des faits, l'étude du réseau de l'entrepreneur invite à la même implication du chercheur. Comment situer son travail au travers des apports déjà réalisés par d'autres chercheurs ? Quels sont les faits sur lesquels nous pouvons nous appuyer pour étudier ce réseau ? La littérature entrepreneuriale consacrée aux réseaux s'accorde à dire que les relations de l'entrepreneur évoluent dans le temps (Jack, Drakopoulou Dodd et Anderson, 2008) même si le nombre de travaux empiriques consacrés à cette thématique reste très restreint, d'une part, à cause de la complexité de la collecte des données et, d'autre part, à cause de la dimension longitudinale du terrain (Jack, 2010). Malgré le nombre peu élevé de recherches empiriques longitudinales s'intéressant à l'évolution des réseaux de l'entrepreneur, les contributions existantes fournissent des informations utiles sur les modes d'évolution des réseaux et les facteurs qui en sont responsables.

I.1. Critique de la littérature sur l'évolution des réseaux

Comprendre l'évolution d'un réseau suppose de pouvoir l'étudier dans la durée (Hoang et Antoncic, 2003 ; Kim et Aldrich, 2005 ; Parkhe et al. 2006). Les données longitudinales doivent permettre d'étudier « *les mécanismes, les processus, les positions dans le réseau et la nature dynamique du réseautage dans le temps* » (Jack, 2010: 127). Or, les travaux longitudinaux sont très peu nombreux dans ce champ. Dans la méta-analyse de Jack (2010) étudiée précédemment, seulement sept des 71 articles recensés mobilisent des données longitudinales. L'une des explications avancées par l'auteur est « *la course à la publication* », présentée comme responsable du fait que les terrains longitudinaux ne sont plus plébiscités par les chercheurs. En effet, les études

longitudinales ne permettraient pas aux chercheurs d'atteindre rapidement des objectifs de valorisation de la recherche. Néanmoins, les apports théoriques dont nous disposons en entrepreneuriat et en sociologie indiquent qu'il est possible de situer l'étude des réseaux formels d'entrepreneurs dans une perspective temporelle sans pour autant recourir à une collecte de données longitudinales. Les travaux sur les réseaux permettent de montrer qu'en s'appuyant sur de bons indicateurs on peut reconstituer le processus de réseautage et les mécanismes en jeu dans l'évolution des relations de l'entrepreneur, sans pour autant adopter une méthodologie longitudinale (Jack, Drakopoulou Dodd et Anderson, 2008 ; Smith et Lohrke, 2008 ; Wenger, Trayner et de Laat, 2011).

Dans cette section, nous ferons un état des lieux des différents travaux réalisés autour de la dimension temporelle du réseau de l'entrepreneur et des réseaux d'entrepreneurs. Nous essayerons d'en tirer des renseignements afin de pouvoir asseoir un cadrage théorique permettant de répondre à l'enjeu de la prise en compte du temps, indispensable pour l'étude de l'échange réticulaire dans les réseaux formels d'entrepreneurs.

I.2. Les approches processuelles du réseau de l'entrepreneur et du réseau de son entreprise

Dans leur article de 2008 intitulé « *Change and the development of entrepreneurial networks over time: a processual perspective* », Jack, Drakopoulou Dodd et Anderson soulignent la nécessité de s'intéresser davantage à la dimension processuelle des réseaux afin de comprendre l'évolution dans le temps du réseau de l'entrepreneur et du réseau de son entreprise. Avant de présenter leur étude longitudinale qui se focalise sur trois cas d'entrepreneurs suivis pendant une période de six ans, les auteurs proposent une revue de littérature qui recense l'ensemble des contributions qui, dans le champ de l'entrepreneuriat, ont étudié la dynamique du réseau de l'entrepreneur et du réseau

interentreprises construit autour de son organisation. Cette revue de littérature permet de repérer les dimensions à prendre en compte lorsqu'on s'intéresse à l'évolution de ces deux réseaux – de l'entrepreneur et de l'entreprise. Enfin, les auteurs formulent quelques questions relatives aux approches méthodologiques mobilisées pour étudier l'évolution du réseau de l'entrepreneur.

Dans le tableau ci-dessous, nous listons les auteurs cités par Jack, Drakopouloud Dodd et Anderson (2008) et leurs principales conclusions.

Auteurs	Objet d'étude	Méthodologie	Résultats	Secteur
Larson (1992)	Le contrôle social dans les réseaux interentreprises	Etude ethnographique exploratoire	Importance de la réputation, de la confiance, de la réciprocité et de l'interdépendance pour comprendre le contrôle et la coordination dans les réseaux	Entreprises de croissance dans l'industrie et la distribution
Larson et Starr (1993)	Le processus de réseautage entrepreneurial	Papier conceptuel, modélisation du processus	Trois étapes dans le réseautage: dyades sociales, dyades socio-économiques, dyades d'échange inter-organisationnel	Pas de précisions
Hansen (1995)	Le processus de réseautage dans l'année avant le lancement et pendant la première année d'existence d'une entreprise	Questionnaire Entretien	La taille du réseau, la force des liens et la fréquence des contacts avant le lancement impactent la croissance lors de la première année d'existence de l'entreprise	Industrie, vente en gros, services aux entreprises
Johannisson (1998)	Processus de réseautage des entrepreneurs dans des entreprises fondées sur la connaissance et des entreprises traditionnelles	Questionnaire	Au début de l'activité, différence entre les deux types d'entrepreneurs, mais les différences diminuent ultérieurement en termes de fréquence des contacts et focalisation du réseau	Pas de précisions
Hill et al. (1999)	Les réseaux marketing de l'entreprise	Entretien	Réseaux basés sur des liens forts, auxquels se rajoutent des liens plus faibles à travers le temps	Pas de précisions
Minguzzi et Passaro (2000)	La relation des entreprises à leur environnement et son impact sur la culture d'entreprise	Questionnaire Entretien	Lien d'interdépendance entre environnement et culture de l'entreprise, avec impact sur l'apprentissage et la compétitivité	Industrie alimentaire Mode
Hite et Hester (2001)	Les réseaux de l'entreprise en phase d'émergence et d'amorçage	Papier conceptuel	En phase d'émergence, importance de liens forts; en phase d'amorçage, liens faibles, avec croissance du réseau qui devient moins dense, avec des relations plus instrumentales	Pas de précisions
Schutjens et Stam (2003)	L'évolution d'un réseau pendant les trois premières années d'existence de l'entreprise	Questionnaire longitudinal	Importance de la variation temporelle et spatiale à prendre en compte conjointement : concentration géographique du réseau, relations professionnelles qui acquièrent une dimension sociale	Industrie et services aux entreprises
Greve et Salaff	L'évolution du réseau de l'entrepreneur selon	Enquête	L'entrepreneur initie des relations différentes selon les phases du	Pas de précisions

(2003)	les phases du processus entrepreneurial		processus entrepreneurial afin d'accéder à des ressources particulières	
Lechner et Dowling (2003)	L'évolution des réseaux des entreprises de forte croissance	Etudes de cas	Nécessité pour ces entreprises d'être impliquées dans des réseaux interentreprises tout en développant un réseau personnel qui évolue selon les besoins de l'entreprise	Informatique
Hite (2005)	L'évolution du réseau des jeunes entreprises	Etude de cas	Les relations fortes du dirigeant influencent les décisions économiques, les liens évoluent dans le temps	Pas de précisions
Drakopoulou Dodd, Jack et Anderson (2006)	Le réseau de l'entrepreneur et processus d'apprentissage	Enquête Etudes de cas longitudinales	L'entrepreneur en réseau exerce un impact sur les entreprises avec lesquelles il est en contact (changement des normes, des pratiques)	Industrie pétrolière

Tableau 24 : L'évolution des réseaux de l'entrepreneur et de son entreprise (selon Jack, Drakopoulou Dodd et Anderson, 2008 : 156-159)

L'article de Jack, Drakopoulou Dodd et Anderson (2008) présente les contributions relatives au réseau de l'entrepreneur et au réseau de son entreprise. De manière convergente, ces contributions mettent en avant les renseignements suivants :

- au sein de ces réseaux, les liens sociaux sont généralement étudiés dans leur dimension de capital social, chaque lien permettant à l'entrepreneur et à son entreprise d'accéder à une ressource spécifique, la nature des liens évolue en fonction de la confiance et de l'interdépendance entre individus, les liens personnels restent constants et gardent leur importance au fil du temps ;
- la finalité des relations évolue au sein de ces réseaux : des liens se renforcent, des liens passent de la sphère personnelle à celle professionnelle ;
- le temps consacré à l'échange réticulaire varie en fonction du type d'entrepreneur, du type d'entreprise et de son écosystème ;
- le réseau de l'entrepreneur et celui de son entreprise évoluent en fonction de la maturité du projet entrepreneurial et de la maturité de l'entreprise (en amont comme en aval de la création).

Au regard de ces différents apports, nous pouvons conclure sur le fait que les liens évoluent au sein des réseaux, comme la nature des contacts et leurs finalités. Cela nous conduit à formuler

trois sous-questions à notre problématique, en transposant ces résultats à l'étude des réseaux formels d'entrepreneurs :

1. Les entrepreneurs novices et les entrepreneurs experts établissent-ils une structure de réseau analogue au sein d'un réseau fermé de type réseau formel d'entrepreneurs ?
2. Les entrepreneurs qui sont dans leur première année de participation à un réseau formel d'entrepreneurs (que nous allons appeler « néo-réseauteurs ») ont-ils la même structuration de réseau qu'un « réseateur expert » qui serait dans le réseau depuis plus d'un an ou qui aurait d'autres expérience(s) antérieure(s) dans un réseau formel d'entrepreneurs ?
3. Y a-t-il une différence entre les entrepreneurs dans les secteurs technologiques et non technologiques en matière de réseautage au sein d'un réseau formel d'entrepreneurs ?

La dimension temporelle met donc sous tension la question de l'utilisation des réseaux formels d'entrepreneurs par les membres en fonction du profil de l'entrepreneur, de celui de son entreprise et de celui du secteur dans lequel l'entreprise se situe. Cette triple perspective sera particulièrement utile dans la construction de nos outils de recherche et sera une variable explicative permettant d'éclairer les liens entre les différents membres et la nature des flux qui circulent entre les individus au sein du réseau formel d'entrepreneurs étudié. Dans la section suivante, nous allons nous concentrer sur les modèles d'évolution des réseaux proposés en entrepreneuriat.

II. Modèles d'évolution du réseau de l'entrepreneur

En parcourant la littérature sur les réseaux d'entrepreneurs, on constate que peu d'auteurs ont tenté d'en dresser une typologie. La synthèse proposée par Jack, Drakopoulou Dodd et Anderson (2008) fait apparaître différentes manières d'appréhender le réseau de l'entrepreneur, soit dans son mode de constitution, soit dans son évolution, soit quant au mode d'interaction entre les membres. Ces différentes approches permettent de dégager des typologies, que nous allons présenter dans cette section. Smith et Lohrke (2008) ont identifié des phases d'évolution des réseaux et ont mis en avant

une variable qui joue un rôle important dans l'évolution des liens entre membres: la confiance interpersonnelle, conceptualisée comme affective ou cognitive. Enfin, Wenger, Trayner et de Laat (2011) ont repéré à partir d'études empiriques différentes phases d'évolution des réseaux fermés, envisagées comme autant de cycles de création de valeur pour les membres.

Dans cette deuxième section, nous allons présenter ces contributions en montrant progressivement comment on peut les mobiliser afin d'élaborer un cadre d'analyse nous permettant de répondre à notre question de recherche.

II.1. Les phases d'évolution des réseaux : la perspective de Jack, Drakopoulou Dodd et Anderson (2008)

Jack, Drakopoulou Dodd et Anderson (2008) ont identifié quatre approches permettant de rendre compte de l'évolution du réseau de l'entrepreneur dans le temps : le modèle du cycle de vie, le modèle téléologique, le modèle évolutionniste et le modèle dialectique. Deux de ces modèles sont particulièrement liés à une certaine conception du temps dans la dynamique du réseau de l'entrepreneur: le cycle de vie et le modèle évolutionniste. Les deux modèles admettent que le réseau de l'entrepreneur évolue dans le temps mais se différencient quant à la compréhension du rôle de l'entrepreneur dans cette évolution. Selon le modèle du cycle de vie, le rôle de l'entrepreneur serait passif, le cycle de vie déterminant naturellement le réseau à évoluer dans une certaine direction; selon le modèle évolutionniste, la dynamique du réseau dépendrait en bonne mesure des intentions et des actions de l'entrepreneur. Ces deux modèles semblent plutôt des idéaux-type et l'étude de la dynamique des réseaux montre qu'ils ne sont pas exclusifs en réalité : d'une part, l'évolution des liens ne se ferait pas toujours par phases prédéterminées contrairement à ce que préconisait le modèle du cycle de vie et, d'autre part, l'entrepreneur ne déciderait que partiellement de l'évolution

de son réseau, contrairement au modèle évolutionniste.

Quant aux deux autres modèles d'évolution du réseau de l'entrepreneur, le modèle téléologique et le modèle dialectique, ils se réfèrent davantage au rôle et à la place de l'entrepreneur dans le réseau et à la constitution de ce réseau personnel. Selon le modèle téléologique, le réseau évoluerait en fonction des intentions de l'entrepreneur, qui orienterait de manière instrumentale son activité de réseautage. Selon le modèle dialectique, les réseaux sont des lieux de pouvoir, où les acteurs s'influencent mutuellement, coopération et compétition étant alternativement mises en avant dans le fonctionnement effectif du réseau. Ces deux modèles s'avèrent néanmoins critiquables car les résultats empiriques démontrent que l'entrepreneur ne peut pas avoir exclusivement une approche calculatrice de ses relations et qu'il ne choisit pas sa place dans le réseau ni ne l'oriente tout seul.

Dans le tableau 25, nous retrouvons les différentes questions posées par Jack, Drakopoulou Dodd et Anderson (2008) en lien avec cette typologie et la nature des réponses apportées à partir de leurs propres recherches empiriques.

Type d'évolution	Questions qui se posent	Réponses empiriques
Modèle de cycle de vue	Le changement des types de liens est-il inévitable dans le temps ?	Non, mais pour les entreprises à succès les liens deviennent affectifs et sont basés sur l'amitié et la confiance
	Les changements sont-ils entièrement expliqués par le changement de cycles ?	Partiellement, les changements dans l'étendue et la portée des liens sont bien expliqués, mais la nature des liens ne l'est pas
Modèle évolutionniste	Quel est le rôle des décisions personnelles dans l'évolution du réseau ?	L'évolution se fait d'elle-même en fonction des circonstances. Les décisions personnelles de changement sont issues d'une réflexion commune entre individus sur l'avenir du réseau
	Comment se rend-t-on compte des changements opérés dans l'environnement du réseau ?	Des connaissances sur l'environnement sont généralement créées par le réseau. Cependant, elles sont générées de manière active, en travaillant sur le sujet, et non pas passive
Modèle téléologique	Est-ce que les liens sont établis en premier lieu de manière calculée ou instrumentale ?	Non, ils peuvent provenir d'une recherche ciblée mais ne deviendront actifs que s'ils sont fondés sur l'amitié, sur des affinités communes
	Quel est le rôle des liens affectifs ?	Ils sont essentiels pour la croissance du réseau car ils forment la base de son développement. Nous avons trouvé peu de preuves de l'utilité des liens faibles
Modèle dialectique	Qui exerce de l'influence et comment est-elle mise en œuvre ?	L'influence est partiellement issue de la position de l'acteur dans le réseau, mais cela ne devient du pouvoir que si cette position est accompagnée de confiance
	Pourquoi tant de coopération ?	L'affinité et l'intérêt mutuel aident à expliquer la coopération et la collaboration autour d'un même but. Cependant, ne devrions-nous pas chercher des cas où les intérêts divergent ?

Tableau 25 : Modèles d'évolution des réseaux : les questions qui se posent (selon Jack, Drakopoulou Dodd et Anderson, 2008 : 145)

Cette typologie fournit des repères que l'on peut mobiliser pour l'étude des réseaux formels d'entrepreneurs. Ainsi, on pourrait envisager l'évolution dans le temps d'un réseau formel comme prédéterminée par des cycles ou des phases d'évolution « naturelle » ou, au contraire, comme suivant un cours décidé par les entrepreneurs membres. De plus, la place des entrepreneurs au sein du réseau et les liens entre membres pourraient être pensés soit comme le résultat d'un choix volontaire et d'un calcul rationnel, soit comme la résultante partiellement imprévisible des interactions concrètes des

individus en situation. On pourrait alors classer les réseaux formels d'entrepreneurs sur deux axes, selon le type de liens entre les membres et le modèle d'évolution du réseau, comme proposé dans la figure 8.

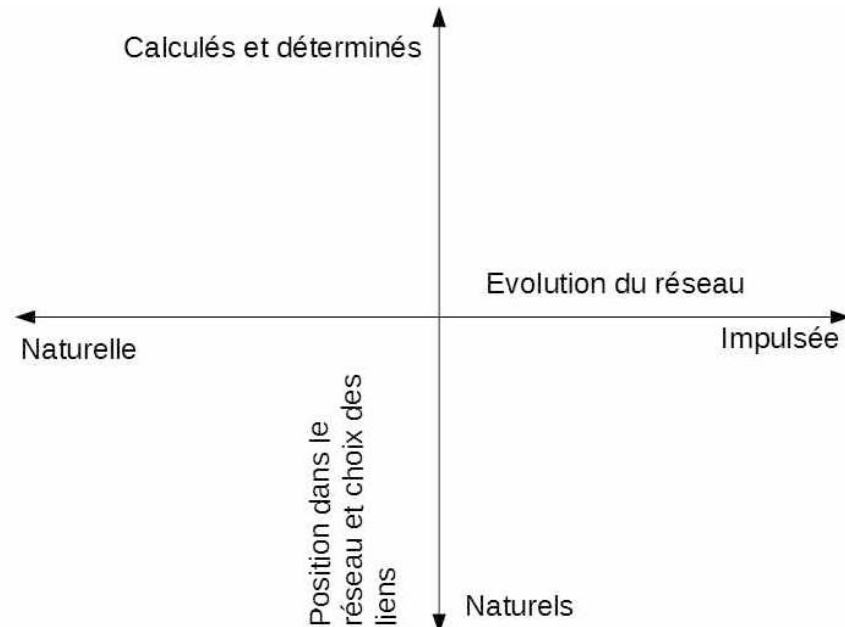


Figure 8 : Positionner les réseaux formels d'entrepreneurs à partir de Jack, Drakopoulou Dodd et Anderson (2008)

Cette proposition de classification des réseaux suggère deux questions concernant les réseaux formels d'entrepreneurs : quelle est la part de déterminisme et d'imprévisible dans leur genèse et dans leur évolution dans le temps, et dans quelle mesure le choix instrumental et, respectivement, l'affinité orientent-ils les relations entre les membres? Dans la sous-section suivante, nous allons ajouter à cette proposition de classification une nouvelle dimension relative aux types de relations entre les membres, celle de la confiance interpersonnelle qui permet d'expliquer l'évolution des dyades des membres dans le réseau.

II.2. L'évolution des relations entre membres, selon la confiance interpersonnelle : la perspective de Smith et Lohrke (2008)

Smith et Lohrke (2008) ont étudié les stades d'évolution des relations dans le cadre du réseau de l'entrepreneur. Ils identifient trois stades d'évolution à partir du changement observé dans la nature des échanges interindividuels. Au premier stade, les échanges sont dyadiques et ont pour finalité l'apport de conseils; à ce stade, les contacts sont issus du réseau informel - au sens de Birley (1985) – et ont été sélectionnés par l'entrepreneur. Au deuxième stade, l'entrepreneur a recours à un autre type de relations avec des échanges qui continuent de se faire à l'échelle dyadique : ces relations se resserrent autour d'individus avec lesquels l'entrepreneur met en place un échange de ressources (dimension économique), tout en continuant à échanger des conseils et des informations (dimension sociale). Enfin, le dernier stade se détache de la relation dyadique interpersonnelle pour tendre vers une relation inter-organisationnelle. Les liens établis sont alors plus institutionnalisés, la finalité de l'échange étant en priorité d'ordre économique.

Les auteurs ont constaté qu'en fonction de ces phases, la nature de la confiance qui lie les individus et les entreprises n'est pas la même, la confiance étant définie comme « la volonté d'un individu de se reconnaître vulnérable face aux actions d'un autre individu qui accomplit une action dont les enjeux sont importants pour le premier protagoniste, et sans que celui-ci soit en mesure de la contrôler » (Mayer et al., 1995 : 712). Smith et Lohrke (2008) distinguent deux types de confiance : affective et cognitive. La première découle du lien affectif entre les membres du réseau. La deuxième trouve ses origines dans l'évaluation des compétences et des connaissances des autres membres comme de leurs savoir-faire organisationnel, cette confiance découle donc d'un jugement à visée économique.

Lorsqu'ils articulent les trois stades de l'évolution du réseau de l'entrepreneur et l'évolution des types de confiance entre les membres du réseau, Smith et Lohrke (2008) aboutissent à un modèle complexe qui rend compte à la fois de l'évolution du réseau et du changement des liens entre les

membres, à mesure que le rôle de la confiance affective décroît et que celui de la confiance cognitive augmente, comme indiqué dans la figure 9. Les auteurs envisagent l'évolution du réseau de l'entrepreneur comme allant vers un renforcement des relations de confiance cognitive et, respectivement, une diminution de l'importance de la confiance affective. Cela pose la relation de confiance comme variable déterminante de l'évolution du réseau. En d'autres termes, pour connaître le stade d'évolution d'un réseau, il suffirait de qualifier la nature des relations entre les acteurs et les types prédominants de confiance entre les membres.

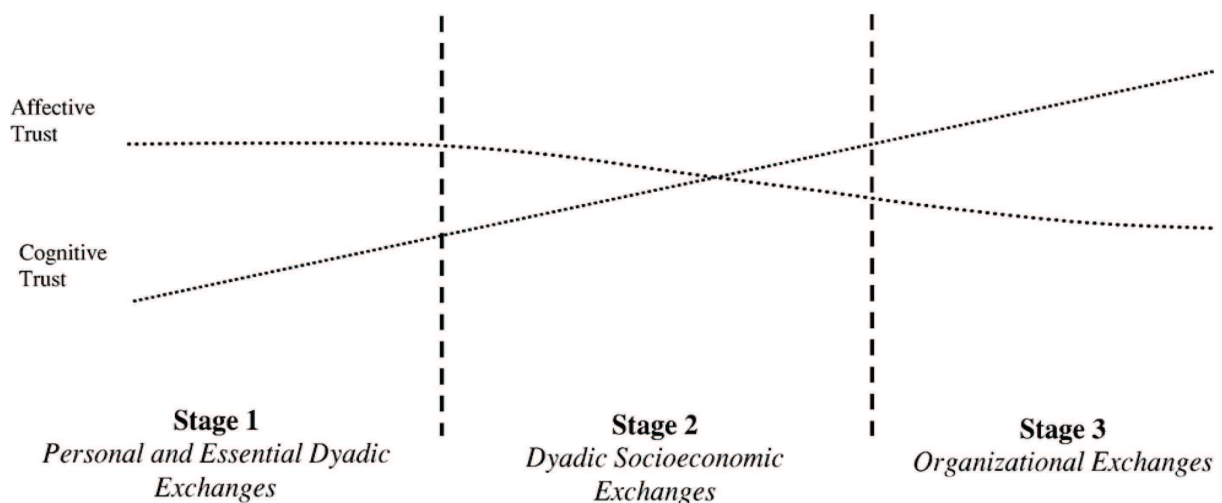


Figure 9 : Evolution de la nature des échanges en fonction de l'évolution de la nature de la relation de confiance (selon Smith et Lohrke, 2008 : 318)

En introduisant cette perspective dans la proposition de classification proposée précédemment et fondée sur les travaux de Jack, Drakopoulou Dodd et Anderson (2008), la prise en compte de l'évolution de la confiance interpersonnelle conduit à penser que le réseau de l'entrepreneur évoluerait dans un premier temps de manière naturelle pour se transformer progressivement en une démarche plus calculée ou impulsée volontairement (figure 8). Les apports à la figure initiale (figure 8) sont indiqués en rouge pour marquer l'évolution de la nature de la confiance entre les membres, et en bleu pour indiquer les stades d'évolution des relations au sein du réseau, selon Smith et Lohrke (2008). La figure 10 permet de représenter la démarche de réseautage comme guidée initialement par une forte dimension proximale et affective, et évoluant progressivement vers des relations

fondées sur une confiance cognitive à forte dimension économique.

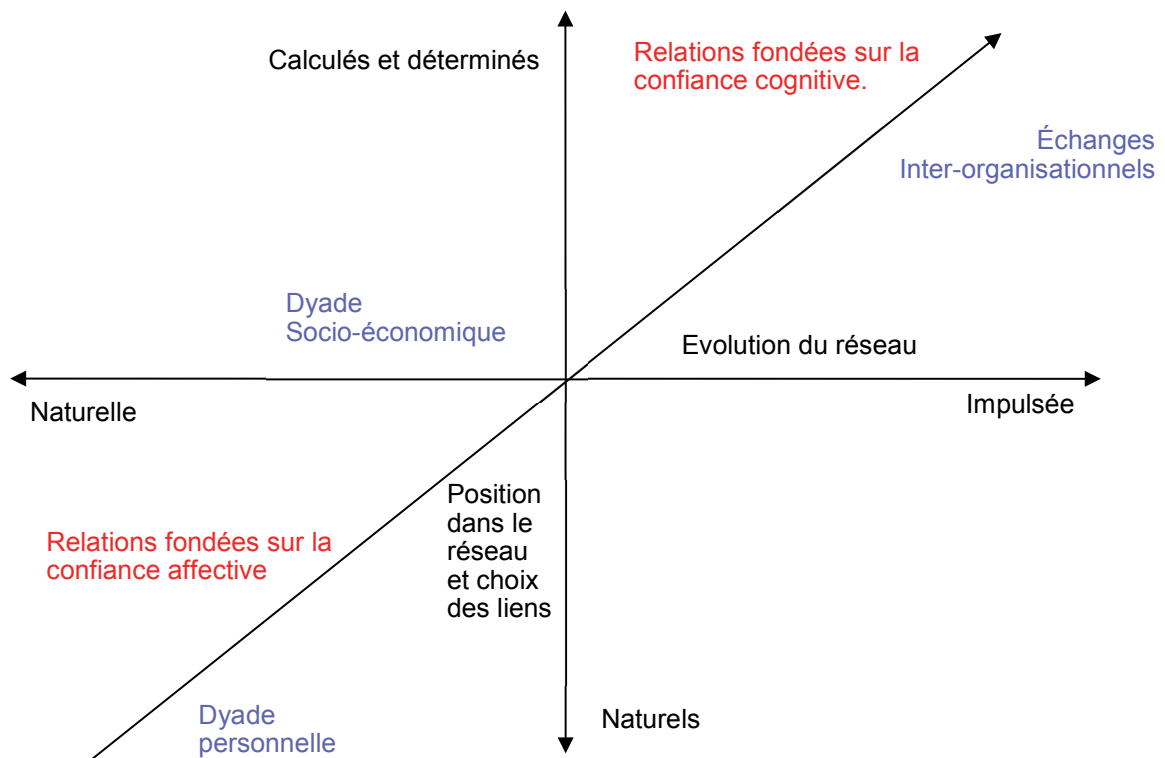


Figure 10 : Articulation entre l'évolution des réseaux, le type de relations et le type de confiance

Au regard de cette nouvelle dimension, la mise en perspective est complexe quant à l'évolution du réseau de l'entrepreneur au sein d'un réseau formel d'entrepreneurs. En effet, le postulat de départ de Smith et Lohrke (2008) pose que les relations amicales et familiales composent le premier réseau de l'entrepreneur, fortement empreint d'affectivité, et que ce réseau évolue en fonction des ressources nécessaires à l'entreprise ; la confiance suivrait la même trajectoire de rationalisation renforcée, allant d'une prépondérance de la confiance affective vers une prééminence de la confiance cognitive. Or, dans un réseau formel d'entrepreneurs, le réseau informel (proches, amis et famille) n'est en général pas présent. Dans ce cas, est-ce que la généralisation des phases deux et trois de l'évolution du réseau de l'entrepreneur (Smith et Lohrke, 2008) serait justifiée dans le contexte d'un réseau formel d'entrepreneurs ? De même, est-ce que la variable de la confiance tant affective que cognitive peut être prise en compte pour mieux appréhender les stades d'évolution des réseaux

formels d'entrepreneurs ? Cela nous conduit à formuler les deux questions suivantes :

4. Est-ce qu'il y a une différence entre les réseauteurs expérimentés et les « néo-réseauteurs » quant à la nature de la confiance interpersonnelle (cognitive ou affective) les reliant aux autres membres au sein d'un réseau formel d'entrepreneurs ?
5. Ces deux types de réseauteurs ont-ils des types d'interactions différentes avec les autres membres du réseau quant à la nature des informations échangées?

Dans la sous-section suivante, nous allons quitter les travaux consacrés au réseau de l'entrepreneur que nous avons transposés dans le cadre des réseaux formels d'entrepreneurs afin de nous intéresser à une contribution relative aux réseaux fermés, que nous allons mobiliser pour comprendre le fonctionnement et les retombées des réseaux formels d'entrepreneurs.

III. Modèle d'évolution des réseaux fermés

Les apports précédents ont offert un éclairage sur l'évolution du réseau de l'entrepreneur dans une perspective égocentrée, ce qui est caractéristique de la grande majorité des travaux sur les réseaux en entrepreneuriat. Or, l'objet de notre thèse, le réseau formel de l'entrepreneur, est un réseau fermé sociocentré. Cette particularité en fait un objet d'étude spécifique dans la mesure où ce réseau a une existence propre, déliée de l'entrepreneur. Les travaux présentés précédemment permettent de saisir les enjeux de l'entrepreneur dans l'élaboration et l'exploitation de son réseau. Ces travaux sont indispensables pour comprendre les objectifs et les attentes des entrepreneurs au sein d'un réseau formel d'entrepreneurs. Cependant, ce réseau fermé étant initialement distinct du réseau de l'entrepreneur, il est nécessaire de s'intéresser à d'autres approches théoriques, susceptibles d'éclairer le fonctionnement particulier des réseaux formels d'entrepreneurs.

III.1. Les réseaux formels d'entrepreneurs comme communautés de pratique

Les réseaux formels d'entrepreneurs sont des réseaux fermés sociocentrés, ayant une structure et un fonctionnement spécifiques. La notion de « *communauté de pratique* » fournit un cadre d'analyse permettant d'étudier ces réseaux en tant que réseaux fermés de pairs à visée sociale et économique. Pour bien appréhender la notion de communauté de pratique, nous allons d'abord rappeler le travail fondateur de Jean Lave (1988), qui envisage la pratique comme génératrice de connaissances. Selon Lave, la notion de pratique fait référence à :

« la personne dans sa totalité, qui agit dans le contexte propre à son activité. C'est dans ce cadre que l'idée d'une cognition qui comprend à la fois l'esprit, le corps, l'activité et la situation commence à faire sens » (Lave, 1988 : 18).

Sur la base de ce travail, Etienne Wenger en collaboration avec Jean Lave ont élaboré une première version du concept de « *communauté de pratique* » (Lave et Wenger, 1991) dans l'ouvrage intitulé « *Situated Learning : Legitimate Peripheral Participation* ». Cette contribution reprend la définition de Lave (1988) en l'opérationnalisant dans le cadre de l'étude empirique d'une communauté d'artisans qui permettent aux novices d'apprendre en partageant leurs pratiques. De leur position périphérique, les novices intègrent progressivement le cercle des artisans par le biais de la pratique. Wenger poursuivra ces travaux en publiant en 1998 un ouvrage intitulé « *Communities of practice: Learning, meaning* », où la notion de communauté de pratique est mobilisée dans un contexte inter- et intra-organisationnel. Enfin, en 1998, Wenger introduit la notion de « *constellation de pratique* » afin d'étudier les liens entre communautés de pratique. Pour Wenger (1998), la notion de communauté de pratique fait référence à un groupe d'individus qui interagissent afin de trouver ensemble des solutions aux problèmes rencontrés dans le cadre de leurs pratiques professionnelles. L'échange de connaissances et le partage d'expérience conduisent les membres du groupe à apprendre collectivement de leur pratique et à renforcer ainsi leur

expertise. Ce qui caractérise donc une communauté de pratique c'est l'engagement mutuel des membres à partager leurs connaissances et leurs expériences afin d'aider les autres à surmonter leurs difficultés, les projets communs et les activités collectives visant à rassembler les membres autour de la même pratique, et d'un répertoire partagé de mots, procédures, routines, etc. permettant aux individus de communiquer entre eux et de se reconnaître comme membres du même groupe (Wenger, 1998).

Lors de la dernière décennie, les chercheurs français se sont emparés du concept de communauté de pratique. Dupouët, Yildizoglu et Cohendet (2003) ont proposé une morphogénèse de la communauté de pratique. La même année, Cohendet, Créplet et Dupouët (2003) mobilisent le concept pour étudier le cas de Linux. Dans l'article consacré à la morphogénèse des communautés de pratique, les auteurs identifient différentes composantes des communautés de pratiques:

« Objectif : augmenter les compétences dans une pratique donnée,
Représentants : homogènes,
Activité cognitive : Accumuler de la connaissance au sujet d'une pratique donnée ;
Circulation des meilleures pratiques,
Règle de recrutement : les membres se sélectionnent eux-mêmes,
Production de connaissance et mode d'apprentissage principal : Involontaire ; Learning in working,
Ce qui assure l'union de la communauté : Passion commune pour la pratique »
(Cohendet, Créplet et Dupouët, 2003 : 12).

L'étude de la morphogénèse des communautés de pratique conduit les auteurs à mettre en évidence l'existence d'une démarche de coordination de la communauté aboutissant à la constitution d'un « répertoire de ressources cognitives » communes. La contribution de Dupouët, Yildizoglu et Cohendet (2003) ne mentionne pas les « *Participations Périphériques Légitimes* » évoquées à l'origine par Lave et Wenger (1991), et désignant le mécanisme social à travers lequel les novices ou les néophytes du groupe deviennent progressivement des experts en participant initialement à des tâches ou à des activités marginales, ensuite à des tâches ou à des activités plus importantes, ce qui facilite leur familiarisation graduelle avec le répertoire cognitif commun du groupe et leur transformation croissante en des membres centraux de la communauté.

Afin de mieux visualiser les évolutions du concept de communauté de pratique, le travail réalisé par Mark Thompson (2011) permet de bien situer les différentes écoles (figure 11). Nous ne présenterons pas ici les autres apports autour du concept, nous retiendrons juste qu'ils déclinent la notion en fonction de leur objet d'étude, qui est soit orienté vers la compréhension des processus d'apprentissage dans les réseaux (« *process worldview* ») soit vers l'analyse des individus et des groupes qui apprennent (« *entitative worldview* »).

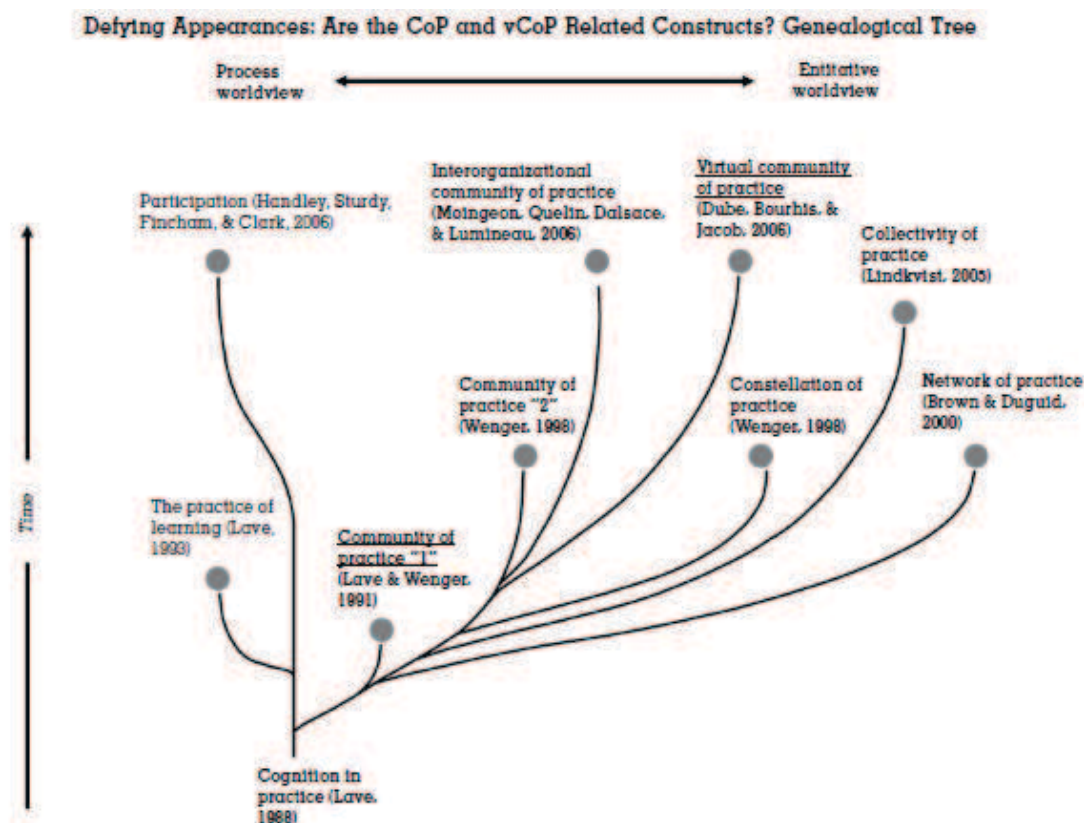


Figure 11 : Evolution du concept de communauté de pratique

Les travaux consacrés à la notion de communauté de pratique ont contribué à l'élaboration d'un cadre d'analyse permettant d'étudier le fonctionnement (l'échange de pratiques) et la finalité (la montée en compétences) des groupes fermés d'individus engagés dans un processus d'apprentissage collectif, caractérisés par le phénomène concentrique des participants périphériques légitimes. C'est dans le prolongement de ces travaux que Wenger, Trayner et de Laat (2011) se sont intéressés au processus de création de valeur dans les communautés de pratique, que nous allons examiner dans la sous-section suivante.

III.2. Les retombées des réseaux fermés: la création de valeur pour les membres

Wenger, Trayner et de Laat (2011) s'écartent du sillon de la communauté de pratique pour approfondir une nouvelle dimension : la création de valeur dans le cadre des réseaux et des communautés. Les auteurs visent à élaborer un cadre d'analyse permettant de comprendre les cycles de vie des réseaux et des communautés sous l'angle des modifications intervenues dans leur structure au fil du temps ainsi que du point de vue de la création de valeur générée pendant ces différents stades de vie. Une distinction est proposée entre les notions de réseau et de communauté de pratique :

« L'aspect réseau se réfère à l'ensemble des relations, des interactions personnelles, et des connexions entre des participants qui ont des raisons personnelles de se mettre en relation. Il est considéré comme un ensemble de nœuds et de liens permettant un apprentissage, tels les flux d'information, les liens utiles, la résolution conjointe de problèmes, et la création de connaissances.

L'aspect communautaire fait référence à l'élaboration d'une identité partagée autour d'un thème ou d'un ensemble de défis. Il représente une intention collective – tacite et distribuée -, afin de gérer un domaine de connaissance et de soutenir l'apprentissage dans ce champ. » (Wenger, Trayner et de Laat, 2011 : 9).

Les deux aspects du réseau et de la communauté s'articulent, même si chacun fait référence à des caractéristiques particulières des interactions entre individus en relation. D'une part, le réseau permet de faciliter des liens, d'augmenter la densité des relations, de créer de nouveaux contacts afin d'améliorer la rapidité des réponses des membres. Il y a, certes, des réseaux ouverts, comme le réseau de l'entrepreneur, et des réseaux fermés, comme les réseaux formels d'entrepreneurs, les deux visent néanmoins les mêmes finalités quant à l'entrée en relation dans un objectif d'échange d'informations, de ressources et de conseils. D'autre part, la communauté permet de renforcer la finalité d'apprentissage, de créer une identité commune au groupe et d'engager les participants dans une démarche d'apprentissage tout en consolidant la confiance entre les membres. Dans le cadre des réseaux formels d'entrepreneurs, les notions de réseau et de communauté se retrouvent pleinement. Les deux contribuent au processus de création de valeur pour les membres. Les formes prises par la

création de valeur dans les réseaux et les communautés sont les suivantes :

- la « valeur immédiate » impacte l'activité des membres à très court terme à travers l'échange d'information, d'expériences, de conseils ;
- la « valeur potentielle » génère un ensemble de connaissances susceptibles d'entraîner des modifications à moyen et à long terme, sous la forme du capital humain (acquisition d'une nouvelle compétence), du capital social (relations et connexions avec des interlocuteurs experts et bienveillants), ou sous la forme de l'accès à des ressources concrètes (documents, procédures, outils). Par ailleurs, la valeur potentielle peut aussi prendre la forme d'une ressource intangible, comme une réputation renforcée en raison de la participation à un réseau prestigieux ;
- la « valeur appliquée » consiste en l'application du capital de connaissances acquis lors de la phase précédente dans sa propre pratique quotidienne au sein de l'entreprise ; lorsque plusieurs acteurs mettent en pratique une connaissance acquise collectivement, ils font émerger une « bonne pratique » ;
- la « valeur réalisée » représente le véritable stade de retour sur investissement de la participation et du partage de la pratique. Le temps investi dans la communauté ou dans le réseau a généré un retour tangible en termes de performance individuelle au sein de son entreprise.

Ces quatre types de création de valeur correspondent aux quatre grandes phases d'évolution des réseaux identifiées par Wenger, Trayner et de Laat (2011). Une cinquième étape de création de valeur s'y ajoute, celle de la « reconfiguration », les auteurs considérant qu'il y a un phénomène cyclique au sein des réseaux et des communautés et qu'une fois la dernière phase de création de valeur réalisée, il se produit une transformation, une reconfiguration du réseau et de la communauté. Les auteurs nous éclairent également sur la manière d'opérationnaliser ces étapes et d'évaluer le niveau de création de valeur atteint par un réseau ou une communauté. Cette opérationnalisation

passer par l'analyse du récit des acteurs participant au réseau / à la communauté et par l'évaluation de différents critères présents dans ces récits et permettant aux chercheurs de comprendre l'expérience vécue, la nature des échanges et des liens au sein du réseau, ainsi que la création de valeur perçue par les membres (annexe 3). Wenger, Trayner et de Laat (2011) illustrent cette opérationnalisation au travers de différents récits qu'ils projettent sur un schéma articulant les récits et les phases de création de valeur (figure 12). Ce schéma permet de positionner les différents récits et de repérer la place que chaque acteur occupe au sein du réseau.

Les auteurs envisagent les stades d'évolution des réseaux et des communautés comme déterminés tout à la fois par des changements intrinsèques au réseau / à la communauté et par le vécu particulier des membres. Ce qui pourrait suggérer en filigrane que chaque individu membre d'un réseau pourrait expérimenter le passage à travers les différents stades d'évolution des réseaux et les créations de valeur adjacentes de manière particulière. La variable de l'expérience en matière de réseautage permettrait alors de distinguer les « néo-réseauteurs » et les « réseauteurs experts », les deux étant susceptibles de traverser ces stades différemment et avec des bénéfices spécifiques à leur catégorie.

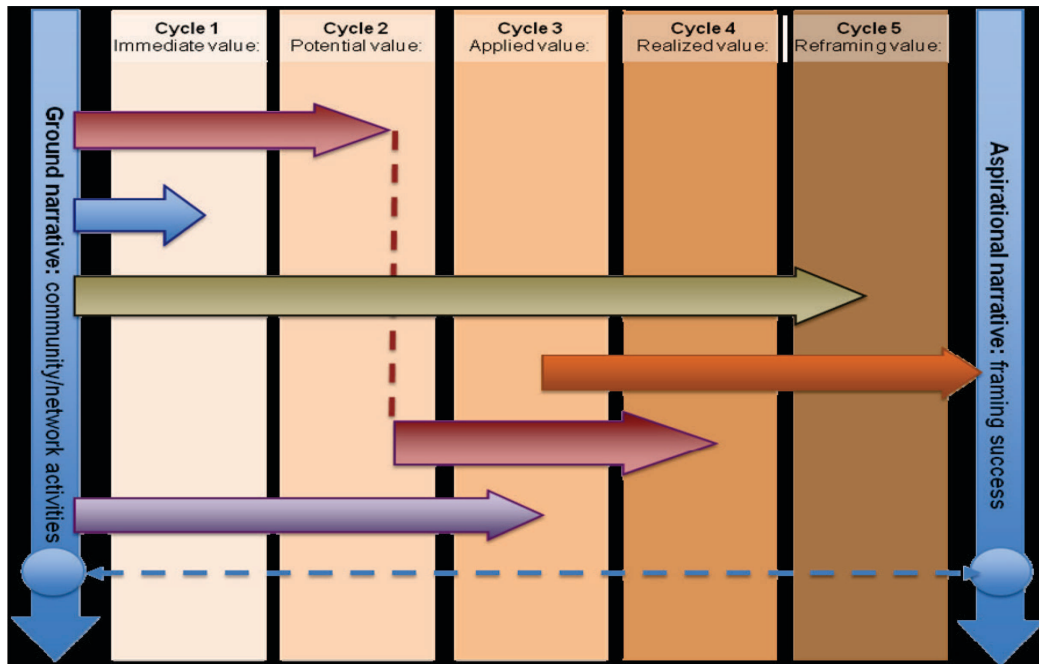


Figure 12 : Types de création de valeur dans les récits des membres, selon les différents stades d'évolution des réseaux/communautés (selon Wenger, Trayner et de Laat, 2011 : 34)

Dans un article à paraître dans la revue « *Entrepreneurship and Regional Development* », Lefebvre, Radu Lefebvre et Simon montrent que l'approche de Wenger, Trayner et de Laat (2011) peut servir de cadre d'analyse à l'étude des réseaux formels d'entrepreneurs. Lefebvre, Radu Lefebvre et Simon étudient l'évolution d'un réseau formel d'entrepreneurs (hors cheminement individuel des participants) et constatent que les différentes phases de création de valeur de Wenger, Trayner et de Laat (2011) s'avèrent pertinentes pour qualifier ce type de réseau à un moment donné de son évolution. Le cas du Club des entrepreneurs Advancia-CCIP étudié par Lefebvre, Radu Lefebvre et Simon (à paraître) conforte donc le transfert du cadre d'analyse proposé par Wenger, Trayner et de Laat (2011) aux réseaux formels d'entrepreneurs. Cela nous conduit à formuler les questions suivantes :

6. Quelle est le stade de création de valeur atteint par le réseau formel d'entrepreneurs étudié ?
7. Les « néo-réseauteurs » et les « réseauteurs experts » se trouvent-ils au même stade de création de valeur d'un point de vue individuel ?

Dans l'étude des réseaux formels d'entrepreneurs, s'intéresser au temps conduit à dépasser le cadre structural du réseau pour analyser son évolution progressive ainsi que la dynamique des membres. Le temps transforme la nature des relations entre les membres et leur finalité, et modifie les retombées des réseaux formels d'entrepreneurs du point de vue de la création de valeur pour les membres. De plus, le temps permet de distinguer les membres que nous avons appelés les « néo-réseauteurs » et les « réseauteurs experts », ces deux catégories étant définies, d'une part, sur la base du temps passé au sein du réseau (la durée d'appartenance), et, d'autre part, sur la base du temps passé dans d'autres réseaux (l'expérience en matière d'activité réticulaire).

Dans la section suivante, nous allons nous intéresser au contenu des échanges entre les membres des réseaux formels d'entrepreneurs : en d'autres termes, à ce qui circule entre les membres lorsqu'ils interagissent entre eux. Nous allons examiner les « flux » de connaissances organisationnelles, d'opportunités d'affaires et de ressources.

IV. Les flux d'échange entre les membres dans les réseaux formels d'entrepreneurs : le contenu de l'activité de réseautage

Les travaux évoqués dans le premier chapitre de cette première partie de notre thèse sont consacrés en grande majorité au réseau de l'entrepreneur et apportent tantôt des indications sur les composantes de la performance générée grâce à ce réseau, tantôt des renseignements sur la nature des ressources échangées, tantôt des éléments permettant de comprendre la démarche réticulaire de l'entrepreneur. Ces contributions offrent des pistes utiles quant aux différentes composantes à étudier dans le cadre des réseaux formels d'entrepreneurs. Cependant, une tendance récurrente apparaît dans ces travaux comme l'ont souligné Bliemel, Mc Carthy et Maine (2014) dans leur article intitulé « *An Integrated Approach to Studying Multiplexity in Entrepreneurial Network* » : la structure des réseaux et les flux d'échanges entre les membres (individus et/ou organisations) sont dans la plupart des cas étudiés de manière *dissociée*, alors que nous avons vu avec Wenger, Trayner et de Laat (2011) que ces deux niveaux d'analyse sont à étudier *ensemble* afin de comprendre à la fois l'activité de réseautage et la contribution du réseau au développement des membres et de leurs pratiques. Nous partageons ce constat et souhaitons contribuer au travers de notre thèse non seulement à l'étude de la structure des réseaux formels d'entrepreneurs mais aussi à la compréhension des échanges s'opérant à l'intérieur de ces réseaux.

Dans le chapitre précédent, nous avons montré comment ont été étudiés les deux notions de « réseau de l'entrepreneur » et de « réseaux d'entrepreneurs », en soulignant la spécificité des réseaux formels d'entrepreneurs, réseaux fermés sociocentrés évoluant à travers différents stades et contribuant au fil du temps à la création de plusieurs types de valeurs pour les membres. Nous allons maintenant nous focaliser sur le contenu et la nature des échanges entre les membres au sein d'un réseau formel d'entrepreneurs. Pour ce faire, il nous semble indispensable, au travers du concept de

capital social, de resituer la notion d'échange dans une approche sociologique et, d'autre part, d'identifier dans la littérature entrepreneuriale les variables explicatives relatives à la nature des informations susceptibles d'être échangées et recherchées par les entrepreneurs au sein d'un réseau. Ces deux éléments nous permettront d'identifier les types de flux à étudier dans le cadre d'un réseau formel d'entrepreneurs.

IV.1. Le capital social au cœur de l'échange

Comme nous l'avons souligné lors du premier chapitre de la première partie de notre thèse, la notion de capital social est de plus en plus associée à l'analyse des réseaux d'entrepreneurs, les chercheurs mettant en avant la nécessité de ne pas dissocier l'étude de la structure du réseau de l'étude des échanges qui ont lieu au sein de ce même réseau. En effet, puisque les relations créées dans le cadre des réseaux permettent d'accéder à des informations, d'acquérir des connaissances et des compétences, et d'obtenir l'accès à des ressources, le réseau de pairs devient pour les entrepreneurs membres un producteur à part entière de capital social. Peu de travaux se sont toutefois intéressés de manière systématique à la nature des échanges dans le cadre de ces réseaux en examinant ce qui est effectivement échangé entre les membres, à quelle fréquence et avec quelle finalité. S'intéresser à l'activité de réseautage au sein des réseaux formels d'entrepreneurs requiert donc une analyse du capital social constitué ou consolidé dans ce cadre. Pour bien saisir les relations entre capital social, réseaux et flux, nous allons dans un premier temps revenir à la définition du capital social, puis nous allons nous concentrer sur les flux particuliers circulant dans les réseaux formels d'entrepreneurs.

IV.1.1. Le capital social : définition

Le capital social est généralement caractérisé comme un moyen d'accéder à des ressources que l'individu ne possède pas mais qu'une relation est susceptible de lui fournir. Cependant, le concept de capital comme celui de réseau doivent être pris dans une perspective temporelle et sont intimement liés aux actions et aux interactions des individus. Nan Lin (2001) dans son ouvrage « *Social Capital : A Theory of Social Structure an Action* » définit le capital social à partir de la notion de capital, qu'il caractérise comme faisant référence à « *l'investissement de ressources dans l'attente d'un retour sur le marché* » (Lin, 2001: 3). Sa définition s'appuie sur la conception classique ou marxiste du capital qui envisage celui-ci comme un investissement de ressources dans le but de générer un profit. Dans cette conception, le capital n'est détenu que par les capitalistes, le travailleur étant exclu du mécanisme de retour sur investissement. Dans une perspective plus récente, le capital ne se réduit plus à la dimension financière et n'est plus l'apanage des capitalistes au sens classique. C'est le capital humain qui est pris en compte incluant les connaissances et les compétences des individus. Enfin, Lin s'appuie sur les travaux de Bourdieu (1977) et introduit une nouvelle notion, celle de capital culturel qui renvoie au concept d'habitus élaboré par Bourdieu. Prendre en compte les trois dimensions du capital permet de comprendre que ce qui s'investit et s'échange dans l'espace social et dans les réseaux, ce sont non seulement des ressources financières mais aussi des normes, des valeurs, donc des manières d'agir, ainsi que des connaissances et des compétences.

Dans un deuxième temps, Lin introduit une perspective relationnelle dans la définition du capital social. Les interactions sociales et les liens sociaux contribuent à la genèse et à la consolidation du capital social :

- le flux d'informations échangées entre des acteurs permettent, en fonction de leur position dans le réseau, d'accéder à des opportunités d'affaires ;
- les liens sociaux, notamment lorsqu'ils concernent des acteurs qui occupent une place clé dans le réseau (franchissement d'un trou structural ou centralité, par exemple, le trou structural

faisant référence aux individus qui font le lien entre deux communautés distinctes), peuvent influencer l'action des membres du réseau et jouer un rôle dans la prise de décision ;

- les liens sociaux apportent de la crédibilité et de l'accès à des ressources ;
- les liens sociaux renforcent la reconnaissance et l'identité des membres au sein d'un groupe social.

Ces quatre éléments sont les conséquences de la mise en réseau du capital dans ses trois acceptions de capital financier, humain et culturel. Dans la sous-section suivante, nous allons mettre en avant le rôle de l'action et de la démarche intentionnelle des individus dans la construction du capital social.

IV.1.2. La constitution du capital social

Dans le même ouvrage, Lin (2001) poursuit son travail sur le capital par une section consacrée au fondement de l'action individuelle : pour l'auteur, il n'est plus question de limiter le capital social à un *état* (« avoir du capital ») mais de le penser plutôt comme une *entité en action*, générée et transformée par la démarche active d'individus engagés dans des interactions sociales, dans le cadre d'un échange de ressources. C'est Lin (2001) qui articule ainsi explicitement les notions d'activité de réseautage, de structure du réseau et de flux (*flow*). Pour Lin, la question qui se pose est de savoir ce qui motive un individu lorsqu'il souhaite établir une ou plusieurs relations afin de renforcer son capital social. Deux motivations sont envisagées, la première étant celle de sécuriser et de maintenir son accès à des ressources et la deuxième étant celle d'accéder à de nouvelles ressources. Ensuite, la deuxième question mise en avant par Lin est celle de la nature des liens sociaux à actionner afin d'accéder à des ressources ou de les conserver. Selon lui, ces liens peuvent concerner des individus ayant des profils similaires ou bien des profils différents. En fonction du degré de similarité entre individus dans le cadre d'une dyade, la nature de l'effort à fournir par l'acteur en recherche de relations est plus ou moins importante : si l'on doit se rapprocher de profils similaires par rapport à

soi, l'effort demandé par l'action de mise en relation est faible alors que si les profils recherchés sont plutôt dissemblables, l'effort à fournir sera d'autant plus important que les individus avec lesquels on souhaite entrer en relation sont différents de nous.

En fonction du degré de similarité au sein de la dyade et de la nature de la ressource recherchée, le retour sur investissement escompté ne sera pas le même. Ainsi, lorsque l'on recherche des ressources nouvelles, ce n'est pas auprès de personnes qui nous sont semblables que nous les trouverons, car on suppose que ces dernières disposent d'un même répertoire de ressources (en lien avec leur position structurelle qui sera équivalente à la nôtre). En d'autres termes, si l'on cherche à accéder à de nouvelles ressources, c'est auprès de relations distantes et différentes de nous que l'on pourra espérer un retour sur investissement important. Par opposition, ce n'est pas auprès d'eux que l'on sécurisera des ressources qui appartiennent à notre réseau social préexistant, mais auprès de personnes similaires à notre profil (Lin, 2001).

Le croisement entre la motivation à l'action en lien avec le capital social et le retour sur investissement attendu est résumé dans le tableau 26.

	Ressources des partenaires de l'interaction	
Motivation	Similarité (homophilie)	Dissemblance (hétérophilie)
Garder et sécuriser des ressources en sa possession	effort réduit / retour sur investissement élevé	effort important / retour sur investissement réduit
Accéder à de nouvelles ressources	effort réduit / retour sur investissement réduit	effort important / retour sur investissement élevé

Tableau 26 : Lien entre l'effort nécessaire pour sécuriser des ressources anciennes et accéder à de nouvelles ressources par le biais des relations sociales (Lin, 2001 : 48)

L'éclairage de Lin sur le capital social et l'action que les individus peuvent exercer afin de le constituer et de le consolider enrichit les contributions de Granovetter (1973) qui évoquait déjà l'impact déterminant des liens faibles dans les réseaux sociaux. Toutefois, Granovetter n'évoquait pas la question de la démarche intentionnelle des acteurs qui initient des relations avec comme objectif d'utiliser ou de bénéficier des ressources acquises à travers le réseau. Lin nous rappelle également que dans la théorie des trous structuraux de Burt (1992) il n'est pas non plus question

d'action. Burt suggérerait cependant que les acteurs peuvent souhaiter « manipuler » l'accès à des ressources afin de saisir des « opportunités structurales ». Dans le cas de Granovetter (1973), la notion d'action ou de démarche intentionnelle est sous-jacente : les acteurs sont invités à cibler les liens faibles mais sans que l'auteur fournisse des propositions sur les modalités concrètes d'action. Dans le cas des trous structuraux (Burt, 1974), l'invitation est à destination des acteurs qui sont en position de bénéficiaire de leur place dans le réseau afin de tirer profit des trous structuraux car ils peuvent donner accès à des ressources nouvelles.

Comme nous l'avons vu avec Lin (2001), le capital social constitué grâce à la participation à un réseau donne accès à des ressources tangibles et intangibles, les dernières faisant référence à l'apport de connaissances résultant des échanges entre les membres. En effet, selon Lin (2001) le capital social comporte des composantes de capital humain (connaissances et compétences) qui peuvent être mobilisées ultérieurement en tant que facteurs d'aide à la décision. Ceci permet de pointer l'intérêt du capital social dans un contexte particulièrement important pour l'entrepreneur : la résolution de problèmes dans un environnement incertain. Dans la sous-section suivante, nous allons nous intéresser à la nature des ressources tangibles et intangibles échangées dans le cadre des réseaux formels d'entrepreneurs.

IV.2. La nature des flux dans les réseaux formels d'entrepreneurs

Nous avons rappelé dans le chapitre précédent les différents apports des réseaux et leurs impacts sur les entrepreneurs et leurs entreprises (cf. Jack, 2010 ; tableaux 4-17). Comme nous l'avons indiqué dans le premier chapitre de notre thèse, les différents thèmes de la littérature consacrée aux réseaux en entrepreneuriat sont l'encastrement (Jack et Anderson, 2002 ; Johannisson et al., 2002 ; Uzzi, 1997; Uzzi et Gillespie, 2002), le genre (Katz et Williams, 1997 ; Lerner et al., 1997), le capital humain et social (Dakhli et De Clercq, 2004 ; Kolstad et Wiig , 2013 ; Omri et

Frikha, 2011 ; Prasad et al., 2013), la croissance et la performance (Aarstad et Haugland, 2010 ; Arribas, Iván et al., 2013 ; Berrou et Combarrous, 2011 ; Lee et Tsang, 2001 ; Rodan et Galunic, 2004 ; Oliveira, 2013), les alliances et la dimension inter-organisationnelle (Franke, 1999 ; Huggins, 2000 ; Soh, 2003), l'internationalisation (Hewapathirana, 2014 ; Keeble et al., 1998 ; Kontinen et Ojala, 2011 ; Sigfusson et Chetty, 2013 ; Zhang et al., 2012), les différences nationales (Drakopoulou Dodd et Patra, 2002), les incubateurs (Bøllington et Ulhøi, 2005 ; Clarysse et al., 2005), les opportunités d'affaires (Arenius and De Clercq, 2005 ; Krackhardt, 1995 ; Ramos-Rodríguez et al., 2010 ; Riquelme, 2013), les types de liens (Foley et O'Connor, 2013 ; Jack, 2005 ; Latip et Smyrniotis, 2012 ; Molina-Morales et Martínez-Fernández, 2010 ; Ring et al., 2010), le financement (Baron et Markman, 2003 ; Fiet, 1995 ; Jonsson, 2013 ; Redis et Sahut, 2013 ; Wamba, 2013 ; Zheng et al., 2014), les ressources (Bhagavatula, et al. , 2010 ; Pandeya, 2011 ; Premaratne, 2001), la relation à l'environnement (Kodithuwakku et Rosa, 2002 ; Littunen, 2000 ; Sleutjes et Schutjens, 2013 ; Stam, Arzlanian et Elfring, 2014 ; Yli-Renko and Autio, 1998) et le capital social (Anderson et Jack, 2002 ; Batjargal et Liu, 2004 ; Cooke et Wills, 1999 ; Korunka et al., 2010 ; Liao et Welsch, 2005). Ces thèmes manquent d'unité, mais l'enjeu de la performance reste sous-jacent : par exemple, lorsqu'il est question d'internationalisation, il s'agit d'analyser la relation entre réseaux (souvent capital social) et performance dans le processus d'internationalisation. Leur examen indique que la grande majorité de ces travaux se sont focalisés sur *ce que les réseaux font* à travers l'étude de la composition et de la structure des réseaux afin d'en mesurer les impacts sur les membres et leurs entreprises. Les chercheurs se sont beaucoup moins intéressés à *ce qui se passe au sein des réseaux*, c'est-à-dire au processus de constitution du capital social à travers l'étude de l'activité de réseautage des membres.

Afin d'étudier la nature des échanges entre membres au sein d'un réseau formel d'entrepreneurs, nous nous plaçons dans le cadre de la littérature présentée dans le deuxième chapitre de notre thèse, tout en y intégrant les thèmes plus spécifiquement entrepreneuriaux de l'opportunité

d'affaires, des ressources et de l'émergence organisationnelle. Ces thèmes offrent des pistes de compréhension des enjeux visés par les entrepreneurs dans le cadre des réseaux formels d'entrepreneurs. En effet, lorsqu'ils participent aux activités de ces groupes de pairs, les entrepreneurs souhaitent améliorer leurs pratiques professionnelles qui sont reliées à trois grandes problématiques (Verstraete et Fayolle, 2005): la détection et l'exploitation d'opportunités d'affaires (Shane et Venkatarama, 2000), l'émergence organisationnelle (Gartner, 1990), l'identification et la mobilisation de ressources tangibles et intangibles (Alvarez et Busenitz, 2001 ; Jarillo, 1989).

Donc, pour trouver des solutions à leurs interrogations et difficultés quotidiennes, les entrepreneurs sont susceptibles de faire appel à des réseaux. Pour quels problèmes y font-ils appel et dans quels contextes ? L'étude des réseaux formels d'entrepreneurs peut être abordée sous l'angle des échanges entre les membres visant la résolution de problèmes (Burt, 1995). Ceci conduit à s'intéresser non seulement à la structure du réseau et aux modalités de sa constitution, mais aussi à ce qui circule entre les membres, c'est-à-dire aux flux d'informations. La sous-section suivante présentera les flux à étudier dans le cadre d'un réseau formel d'entrepreneurs.

IV.2.1. Les flux de conseils relatifs aux connaissances organisationnelles

Dans son travail fondateur sur la définition de l'entrepreneuriat « *What are we talking about when we talk about Entrepreneurship* », William B. Gartner (1990) a réalisé une enquête Delphi visant à aboutir à une définition de l'entrepreneuriat partagée par la communauté scientifique. L'enquête a fait émerger six familles de caractéristiques liées à l'entrepreneuriat : l'innovation, la création d'une organisation, la création de valeur, la finalité commerciale ou non commerciale du projet entrepreneurial, la croissance et l'originalité de l'idée. Parmi ces caractéristiques, deux groupes d'attributs ont été plébiscités par les participants. Le premier groupe de caractéristiques indique qu'il y a entrepreneuriat si un entrepreneur est impliqué, s'il y a de l'innovation, de la croissance et si l'offre est unique ou originale. Le deuxième groupe de caractéristiques indique que l'existence d'une création de valeur ou la présence d'un individu qui tire profit de son affaire suffisent à définir l'entrepreneuriat. Les deux groupes de caractéristiques s'accordent sur l'importance de l'émergence organisationnelle. Cette dernière sera la clef de voûte de la théorie de l'entrepreneuriat développée ultérieurement par Gartner, qui y consacra de nombreuses publications.

Pour approfondir la notion d'émergence organisationnelle et montrer sa spécificité pour définir l'entrepreneuriat, Gartner et al. (1992) s'attache à explorer les différences entre organisations émergentes et organisations existantes, en se focalisant sur le comportement et les motivations des dirigeants. Il conclut qu'il n'est pas nécessaire de proposer de nouveaux concepts pour caractériser une organisation émergente et qu'il suffit pour cela de s'appuyer sur les théories des organisations déjà existantes afin de mettre en lumière les spécificités de l'entrepreneuriat. Ainsi, Gartner (1993) inscrit son travail dans les théories préexistantes et plus particulièrement dans les travaux de Weick (1979 : 3), pour lequel « *organiser consiste à articuler des actions futures interdépendantes dans une séquence qui produira des retombées mesurables* ». Pour Gartner (1993), le processus d'émergence organisationnelle commence à la phase d'initiation du projet entrepreneurial et se

poursuit jusqu'au lancement de l'activité : « *l'initiation est le moment où l'entrepreneur décide de créer une entreprise (et la réussite du lancement devient la date anniversaire de l'entreprise), et le décollage est le moment où l'organisation peut continuer à exister sans le soutien de son initiateur tout en poursuivant sa croissance* » (Van de Ven et al. 1989, réédition 2000 : 225).

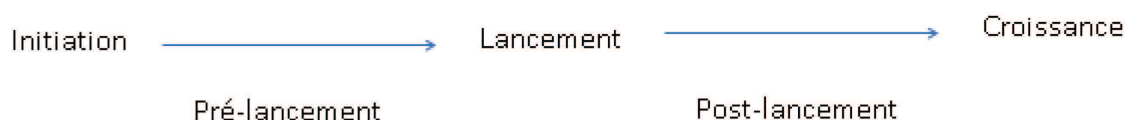


Figure 13 : Le processus de création d'une nouvelle organisation (selon Gartner, 1993 : 233)

Pendant la phase d'émergence organisationnelle, l'entrepreneur doit consolider son organisation et il est confronté à de nombreux défis propres à cette période :

« En interne, elle [l'émergence organisationnelle] est liée à la cohérence des choix de l'entrepreneur, et en particulier à l'adéquation entre les ressources disponibles, tant matérielles qu'humaines, et l'utilisation qui en est faite. En externe, elle est liée à son acceptation par l'environnement socio-économique. Les diverses parties prenantes (*stakeholders*) doivent accepter l'arrivant comme acteur qualifié dans le jeu des échanges socio-économiques. » (Hernandez, 2008 : 88-89)

Sur quoi peuvent alors porter les échanges au sein d'un réseau formel d'entrepreneurs dans l'optique de générer un apport de connaissances utiles pour l'entrepreneur confronté à une phase d'émergence organisationnelle ? Les connaissances liées à l'organisation représentent un thème de discussion susceptible d'être abordé dans le cadre d'un réseau d'entrepreneurs dans ce contexte. Aldrich (1999) dans son ouvrage « *Organizations Evolving* » présente les différents types de connaissances organisationnelles existantes (voir tableau 27).

Types de connaissances	Définition
Les connaissances organisationnelles	Routines et compétences spécifiques au système d'activité d'une organisation donnée, qui sont imbriquées dans la sélection de ces processus internes.
Les schémas cognitifs	Structures cognitives qui synthétisent et organisent les connaissances liées aux personnes, aux rôles et aux événements.
Les heuristiques cognitives	Automatismes cognitifs qui sont des techniques de résolution de problèmes réduisant la complexité des situations en les ramenant à des opérations plus simples.

Tableau 27 : Les connaissances organisationnelles (selon Aldrich, 1999 : 148)

Ce tableau fournit des informations aussi bien sur la *nature* des connaissances organisationnelles (routines, compétences, schémas cognitifs et automatismes cognitifs) que sur leur *contenu* (connaissances relatives à l'activité organisationnelle, connaissances relatives aux personnes, aux rôles et aux événements, connaissances liées aux techniques de résolution de problèmes). Ce qu'Aldrich (1999) ne spécifie pas explicitement c'est le mode d'acquisition de ces connaissances. Toutefois, d'autres chercheurs ont montré que les connaissances organisationnelles s'acquièrent par un processus d'apprentissage rendu possible par l'interaction sociale de l'apprenant en situation (Jack et Anderson, 2002). Dans cette approche, les connaissances organisationnelles sont la résultante d'un apprentissage issu de la mise en relation articulant « des processus, des individus et des situations » (Anderson, Drakopoulou Dodd et Jack, 2012). Ainsi, dans le cadre de leurs réseaux, les entrepreneurs sont susceptibles d'acquérir et de consolider des connaissances liées aux différents aspects de l'émergence organisationnelle, comme les opportunités d'affaires (Bergh, Thorgren, et Wincent, 2011; Vasilchenko et Morrish, 2011) et l'accès aux nouveaux marchés (Elfring et Hulsink, 2003), le développement de nouveaux concepts d'affaires (McAdam et al., 2007), l'amélioration de la stratégie de commercialisation internationale (Vasilchenko et Morrish, 2011), la capacité à innover et à développer leur entreprise (Lockett, Kerr et Robinson, 2008 ; Slotte-Kock et Coviello, 2010).

En somme, dans le cadre d'un réseau formel d'entrepreneurs, les entrepreneurs sont

susceptibles d'échanger des informations sous la forme d'exemples de pratiques et de conseils permettant aux membres de développer et/ou de consolider des compétences, de dégager et de mettre en place de bonnes pratiques (sous forme de routines) et de s'engager dans l'élaboration cognitive d'heuristiques en partageant leurs problèmes et en intégrant les solutions trouvées par d'autres. Ceci nous conduit à formuler la question suivante :

8. Est-ce qu'au sein d'un réseau formel d'entrepreneur il y a des flux de conseils qui portent sur l'échange d'informations permettant d'acquérir et/ou de consolider des routines, des compétences, des heuristiques et des connaissances relatives aux personnes, aux rôles et aux événements ?

IV.2.2. Les flux d'opportunités d'affaires

Une controverse naissante autour de la notion d'opportunité d'affaires pointe l'inconsistance des définitions existantes. Même si les promesses du concept introduit par le travail séminal de Shane et Venkataraman (2000) justifiaient sa mise en avant comme véritable paradigme entrepreneurial par Verstraete et Fayolle (2005), l'article récent de Davidsson et Tonnelli (2013) invite à une profonde refonte de la notion. Ces derniers soulignent le manque de consistance des définitions existantes et soulignent la fragilité de la frontière entre détection et exploitation d'opportunités d'affaires. De plus, Davidsson et Tonnelli (2013) mettent l'accent sur une carence importante des articles faisant référence à l'opportunité d'affaires sans jamais la définir (80 % des articles qu'ils ont étudiés ne proposent pas de définition de la notion d'opportunité d'affaires). Les différentes définitions qu'ils identifient peuvent être catégorisées en deux grands groupes : d'une part, les définitions qui envisagent l'opportunité comme détachée et distincte de la personne de l'entrepreneur et, d'autre part, les définitions qui envisagent l'opportunité comme éminemment liée à l'entrepreneur. Pour le premier groupe de définitions, les opportunités existent en dehors de l'entrepreneur qui les « détecte » et elles sont synonymes de la notion de créneau de marché ou de segment de marché (Shane et Venkataraman, 2000 ; Alvarez, Barney et Anderson, 2012). Pour le

deuxième groupe de définitions, les opportunités sont élaborées à travers des processus cognitifs propres aux entrepreneurs, elles n'existent donc que dans la mesure où un entrepreneur les « crée » (Grégoire, Shepherd et Lambert, 2010 ; Kornish et Ulrich, 2011).

Voici quelques définitions relevées par les auteurs :

Nature ontologique de l'opportunité	Définitions	Auteurs
Existe en dehors de l'entrepreneur	« <i>Situations dans lesquelles des nouveaux biens, services, matières premières, et processus organisationnels peuvent être introduits et vendus à des prix supérieurs à leur prix de production</i> ».	Shane et Venkataraman (2000 : 220)
	« <i>Un ensemble de conditions environnementales qui conduisent à l'introduction d'un ou de plusieurs nouveaux produits ou services par un entrepreneur ou une équipe entrepreneuriale</i> ».	Dutta et Crossan, 2005 : 426
Existe dans l'esprit de l'entrepreneur	« <i>Une idée relative à une innovation qui pourrait s'avérer profitable après investissement</i> ».	Kornish et Ulrich (2011 : 107)

Tableau 28 : Deux catégories de définitions de l'opportunité entrepreneuriale (selon Davidsson et Tonelli, 2013 : 4)

Pour sortir de l'impasse, la proposition de Davidsson et Tonnelli est de glisser vers un nouveau paradigme, celui de « *New Venture Idea* » (« *Idée de Nouvelle Entreprise* »). Cette approche semble présenter un certain nombre d'intérêts comme allier à la fois la notion de détection et celle d'exploitation d'une opportunité d'affaires. Parmi les critiques qu'ils adressent aux définitions précédentes, les auteurs relèvent le fait que les chercheurs modifient le périmètre de l'opportunité d'affaires au gré de leurs besoins. Ils proposent donc de réunir les deux temps de la détection et de l'exploitation d'opportunités en une seule notion. Davidsson et Tonnelli (2013) choisissent, certes, la provocation en affirmant que leur objectif est de « *tuer notre chérie* » [l'opportunité d'affaire] mais, au fond, leur argument semble plutôt avoir pour finalité de déclencher une discussion du concept par la communauté scientifique dans son ensemble. Ils contribuent au final à mieux la resituer dans un contexte entrepreneurial, en l'englobant dans un nouveau paradigme. L'opportunité ne meurt pas mais elle renaît à l'intérieur d'une vision plus entrepreneuriale, celle de l'« *Idée de Nouvelle Entreprise* », que les auteurs définissent comme étant :

« la vision évolutive, changeante et habituellement implicite et incomplète d'une future entreprise, qui oriente les actions destinées à contribuer à la création de nouvelles activités économiques » (Davidsson et Tonnelli, 2013 : 14).

Les caractéristiques de l'idée de nouvelle entreprise sont regroupées en trois catégories : les caractéristiques liées à l'idée elle-même, les caractéristiques liées au processus entrepreneurial et les caractéristiques liées à l'individu porteur de l'idée d'affaires. Ainsi, les auteurs tentent une synthèse entre la nature « externe » et « interne » de l'opportunité d'affaire par rapport à l'entrepreneur : l'idée de nouvelle entreprise est le produit de l'activité cognitive d'un individu, mais aussi une idée impactée constamment par l'environnement changeant de l'entrepreneur. Pour l'idée elle-même, les caractéristiques sont la dimension novatrice, l'appropriation - c'est-à-dire la pleine propriété par l'équipe entrepreneuriale de son projet (ex.: brevet), l'évolutivité (scalabilité), l'adoption de l'innovation, le modèle de revenu, le risque et l'incertitude. Concernant le processus de mise en œuvre de l'idée, on retrouve l'aboutissement ou la complétude du processus et la quantité de changements opérés durant le processus. Enfin, concernant le porteur de l'idée, l'entrepreneur, les auteurs indiquent les caractéristiques suivantes : les connaissances et les ressources dont il/elle dispose, ainsi que les ressources accessibles chez les autres (qui s'apparenteraient au capital social de l'entrepreneur).

Nous avons vu dans la sous-section précédente que les réseaux formels d'entrepreneurs rassemblent des membres qui se trouvent à un stade d'émergence organisationnelle. Dans ce contexte, les entrepreneurs membres sont susceptibles d'échanger des informations relatives à leurs idées de nouvelles entreprises. Ces informations peuvent concerner l'élaboration d'une opportunité d'affaires, ou bien l'exploitation d'une opportunité d'affaires, en d'autres termes les facteurs permettant aux entrepreneurs de prendre une place sur un marché. Si l'opportunité d'affaires est remise en question quant à sa nature ontologique (externe ou interne à l'entrepreneur), les travaux sur les modalités de son exploitation et sur la capacité de l'entrepreneur à entrer sur un marché sont

peu nombreux (Davidsson et Tonnelli, 2013). Par rapport aux enjeux d'exploitation des opportunités d'affaires, les échanges au sein d'un réseau formel d'entrepreneurs sont susceptibles de concerner la capacité de l'entrepreneur à entrer en contact avec des acteurs du marché et des prospects, ainsi que sa capacité à négocier avec d'autres membres afin qu'ils deviennent des clients ou des donneurs d'ordre. Ceci nous conduit à formuler la question suivante :

9. Est-ce qu'au sein d'un réseau formel d'entrepreneurs il y a des flux d'échange d'opportunités d'affaires permettant aux entrepreneurs d'élaborer ou de tester une idée de nouvelle entreprise et/ou de l'exploiter en pénétrant un nouveau marché ou en consolidant ses positions sur un marché à travers des propositions d'entrer en affaires ou de mise à disposition de prestations de services ou de produits entre membres ?

IV.2.3. Les flux de ressources tangibles

La littérature sur les ressources est aussi dense en entrepreneuriat que la littérature sur les réseaux et celle sur le capital social. La notion de ressources recouvre aussi bien les ressources intangibles comme les conseils, les informations, les contacts que les ressources tangibles comme la technologie, les outillages, les collaborateurs, etc. Nous nous inscrivons ici dans la perspective de Jarillo (1989) qui a mis en évidence l'importance des ressources externes par rapport aux ressources internes de l'entreprise, en reliant l'utilisation des ressources externes à la croissance des jeunes entreprises. Jarillo (1989) a comparé au sein d'un secteur donné les écarts entre les moyennes du secteur et les ratios des entreprises à très forte croissance et il a montré l'impact déterminant des ressources externes tangibles sur la performance des nouvelles entreprises. Pour Jarillo (1989), la composante « réseau » devient ainsi déterminante pour l'entrepreneur qui accède par le biais des relations sociales à des ressources tangibles permettant d'atteindre des résultats rapides, cruciaux pour la survie et le développement de son entreprise.

Cette étude fondatrice a été réalisée bien avant les apports de la théorie « *Resources Based View* » issue du management stratégique et transposée à l'entrepreneuriat. Selon Alvarez et Busenitz (2001 : 756-757) l'entrepreneuriat serait

« la reconnaissance et l'exploitation d'opportunités qui résultent de la création d'une entreprise qui cherche à obtenir des revenus entrepreneuriaux, grâce à la combinaison des quatre conditions de la théorie de l'approche par les ressources (l'hétérogénéité des ressources, les limites ex post de la concurrence – c'est-à-dire la capacité qu'auront les concurrents à imiter la combinaison de ressources adéquate, la mobilisation imparfaite – c'est-à-dire la manière dont le fondateur a accumulé les ressources qui est un processus socialement complexe - et les limites ex ante de la concurrence – c'est-à-dire l'avantage qui est conféré au premier à avoir sécurisé ses ressources) ».

Dans une perspective stratégique, c'est donc grâce à l'accès aux ressources que l'entrepreneur consolide son avantage concurrentiel face à ses concurrents, avec comme idée sous-jacente que les opportunités sont élaborées de manière subjective par l'entrepreneur, mais que leur exploitation dans le cadre d'une nouvelle entreprise repose sur des ressources externes à l'entrepreneur et à son entreprise. Selon ces auteurs, ce qui relève de l'entrepreneur, quant aux ressources, c'est sa capacité singulière à les mobiliser et à les agencer afin de produire de la valeur.

Dans une perspective plus récente, le modèle d'acquisition des ressources a pris un nouvel essor. Si dans la *resource-based view* la démarche d'acquisition des ressources est envisagée implicitement comme de type causal, les entrepreneurs experts semblent plutôt agir de manière effectuale (Sarasvathy, 2001). Selon la théorie de l'effectuation, l'entrepreneur part des ressources tangibles et intangibles dont il dispose et il détermine les pertes qui lui semblent acceptables, il privilégie les alliances stratégiques à l'étude de la concurrence, il exploite les contingences qui apparaissent au fur et à mesure de son action et, enfin, il essaye de sécuriser l'avenir plutôt que de le prédire. Ce que nous retiendrons de cette démarche effectuale est l'approche mise en avant pour mobiliser les ressources et les sécuriser : il s'agit de l'alliance stratégique (Alvarez et Busenitz, 2001). L'approche effectuale permettant de mettre en œuvre des projets entrepreneuriaux au travers d'alliances a été conceptualisée ultérieurement sous l'appellation de « Patchwork Fou » - *Crazy Quilt* (Sarasvathy, 2001 ; Read et al., 2010). Dans une perspective effectuale, les actions de réseautage de l'entrepreneur apparaissent comme essentielles car elles permettent d'accéder à des ressources en travaillant principalement dans une optique d'alliance plutôt que dans une dynamique d'acquisition

ou d'internalisation des ressources. L'un des avantages de ce choix est de permettre à l'entrepreneur de ne pas acquérir en exclusivité des ressources tangibles qui, si elles devaient être achetées, mobiliseraient tout ou partie des ressources financières de la nouvelle entreprise, ce qui constituerait une menace potentielle pour la viabilité du projet entrepreneurial. Par ailleurs, la notion d'expérience et donc d'approche effective pourrait s'appliquer aux entrepreneurs ayant passé plus de temps que d'autres au sein d'un ou de plusieurs réseaux, et que nous avons appelés dans les sections précédentes des « réseauteurs expérimentés ». Ceci renforce la proposition selon laquelle l'entrepreneur expérimenté en matière de réseautage et l'entrepreneur novice dans ce domaine sont susceptibles d'adopter une démarche de réseautage particulière et de tirer plus ou moins avantage de la mise en contact et de l'accès potentiel à de ressources au sein du réseau. En somme, la littérature entrepreneuriale souligne l'importance de l'accès aux ressources externes par le biais des relations sociales. Ceci nous conduit à formuler la question suivante :

10. Dans le cadre d'un réseau formel d'entrepreneurs, y a-t-il des flux d'échange de ressources tangibles (matériel, ressources humaines, financement...) entre les membres ?

Ces sous-questions formulées à partir de notre revue de littérature nous conduisent vers un modèle de recherche qui conçoit l'étude des réseaux formels d'entrepreneurs comme ancrée dans le temps et dans l'espace. Pour marquer cet ancrage, il sera nécessaire d'évaluer la création de valeur du réseau selon les cycles évolutifs identifiés par Wenger, Trayner et de Laat (2011) et en fonction du secteur des entreprises des membres du réseau, selon Stam, Arzalian et Elfring (2014). Dans ce réseau, l'activité de réseautage est envisagée comme se déployant de manière distincte selon le profil des entrepreneurs que deux critères principaux permettent de distinguer : l'expérience entrepreneuriale et l'expérience de réseautage. Selon ces types d'expérience, les membres du réseau sont susceptibles de tisser des liens particuliers avec les autres membres, de se positionner plus ou moins centralement dans le réseau, et d'échanger plutôt des ressources tangibles ou intangibles. La structure de leur réseau relationnel, les flux émis et reçus sont donc susceptibles de varier selon les

profils des entrepreneurs membres. Enfin, la nature des relations au sein du réseau est susceptible d'évoluer, selon l'évolution de la nature de la confiance des membres (Smith et Lohrke, 2008). Bien sûr, il ne faut pas oublier que le même individu peut être qualifié à la fois selon son expérience entrepreneuriale et selon son expérience de réseautage, ce qui conduira en réalité à des « profils mixtes » où des entrepreneurs experts pourront être dans certains cas des réseauteurs novices, et vice versa.

La figure 14 ci-dessous permet de synthétiser les contributions de notre revue de littérature relatives à l'étude de la structure, de la dynamique et des apports des réseaux formels d'entrepreneurs. Cette figure illustre également les niveaux d'analyse à prendre en compte lors de l'étude des réseaux formels d'entrepreneurs dans une perspective de capital social: le réseau et ses cycles d'évolution, les dyades, les flux d'échange de conseils, d'opportunités et de ressources tangibles.

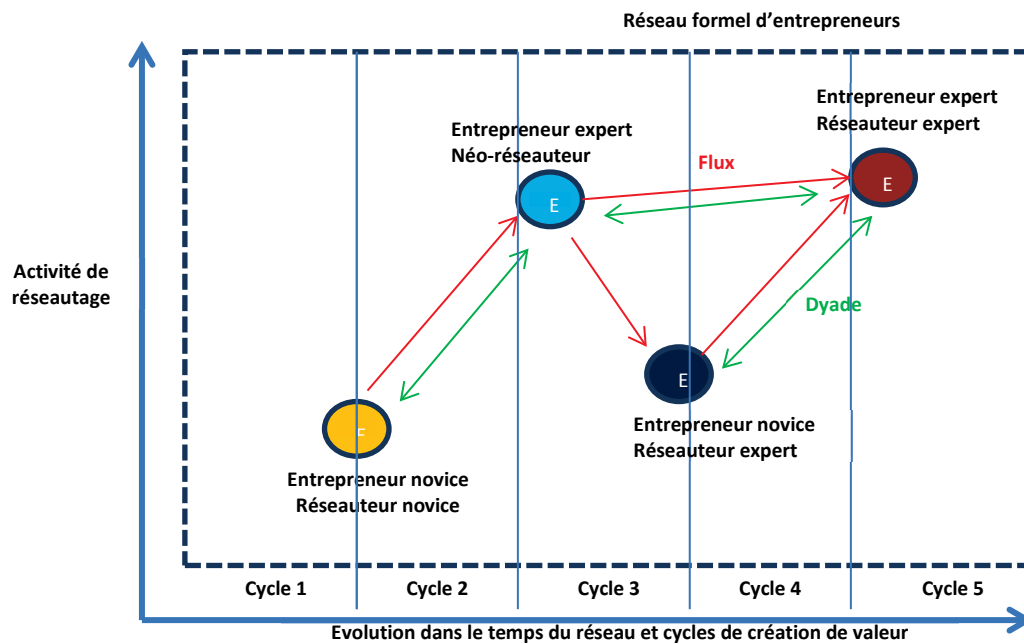


Figure 14 : Synthèse de la littérature : structure, dynamique et retombées de l'activité de réseautage, selon les profils des entrepreneurs

En résumé, ce chapitre a permis de rappeler l'importance de la prise en compte du temps dans l'étude de l'évolution de la structure des réseaux formels d'entrepreneurs et des échanges entre membres dans le cadre de l'activité de réseautage. Ensuite, nous nous sommes concentrés sur les principaux travaux consacrés aux réseaux fermés et aux communautés de pratique permettant d'étudier les phases d'évolution des réseaux formels d'entrepreneurs et leurs bénéfices pour les membres, en termes de création de valeur. Enfin, nous avons identifié les trois types de flux d'échanges susceptibles de circuler dans un réseau formel d'entrepreneurs entre les membres: le flux de connaissances organisationnelles, le flux d'opportunités d'affaires et le flux de ressources. Le flux de connaissances relatives à l'émergence organisationnelle prend la forme de conseils reçus et donnés, d'échanges d'expériences et de bonnes pratiques ; le flux d'opportunités d'affaires prend la forme d'échanges de contacts d'individus susceptibles d'entrer en affaires ou celle de la mise à disposition de prestations de services ou de produits entre membres ; le flux de ressources tangibles

prend la forme d'échanges de matériel, de ressources humaines ou de financement. Au fur et à mesure de notre avancement au fil du chapitre, nous avons mis en avant les questions qui se posent quant à ces flux et qui permettent de préciser notre problématique de recherche. Ces questions sous-tendent les propositions que nous allons tester dans notre étude empirique, et que nous allons présenter dans la deuxième partie de notre thèse. Ce chapitre a donc permis d'introduire progressivement les principales variables de notre étude de l'utilisation des réseaux formels d'entrepreneurs par les membres, en les intégrant dans un cadre conceptuel qui nous permettra de répondre à notre question de recherche. Nous allons présenter le modèle de recherche élaboré à partir de la revue de littérature dans la deuxième partie de notre thèse, en précisant les propositions que nous avons testées sur le terrain.

PARTIE II

LA METHODOLOGIE

La première partie de notre thèse a posé le cadre conceptuel permettant d'étudier l'utilisation des réseaux formels d'entrepreneurs par leurs membres. Nous avons exposé notre approche globale qui envisage l'étude de l'activité de réseautage des membres de ces réseaux comme indissociablement liée à l'étude de la structure et du fonctionnement de ces réseaux. En d'autres termes, pour bien comprendre la constitution du capital social de l'entrepreneur au sein d'un réseau formel de pairs, il est nécessaire de prendre en compte tout à la fois la *nature* de ces réseaux, ainsi que le *contenu et la dynamique* de l'activité de réseautage des membres. Enfin, la première partie de notre thèse a également souligné le rôle du temps, des flux et des types d'entrepreneurs pour l'étude de l'utilisation des réseaux formels d'entrepreneurs, tout en mettant en avant les enjeux spécifiquement entrepreneuriaux de ces réseaux : l'échange de connaissances organisationnelles, d'opportunités d'affaires et de ressources entre membres dans le cadre du partage d'informations et d'expériences autour d'une pratique professionnelle commune.

Dans la deuxième partie de notre thèse, nous allons présenter notre méthodologie et notre terrain de recherche, le Centre des Jeunes Dirigeants La Défense. Le premier chapitre présente notre modèle de recherche que nous avons décomposé dans un ensemble de neuf propositions testées dans le cadre de notre étude empirique. Le chapitre suivant expose notre approche méthodologique et présente les variables étudiées, en spécifiant systématiquement les principales conclusions de la littérature académique concernant ces variables, ainsi que les conséquences méthodologiques qui en découlent pour notre recherche en termes d'opérationnalisation des concepts et d'outils de mesure. La première section de ce deuxième chapitre sera consacrée aux enjeux de la mesure des flux et de l'identification de groupes d'entrepreneurs distincts au sein des réseaux formels d'entrepreneurs. La deuxième section insiste sur l'importance de la prise en compte du temps dans l'étude de la structure des réseaux formels d'entrepreneurs et propose une opérationnalisation de cette notion. Enfin, deux variables sont présentées dans la troisième section : le type d'entrepreneur et le secteur économique de son entreprise (technologique ou non technologique). Le troisième chapitre présente les

techniques de collecte de données mobilisées dans le cadre d'un design de recherche que nous pouvons qualifier de « mixte », puisqu'il articule des données quantitatives et qualitatives. La première section de ce troisième chapitre est consacrée à la présentation du réseau formel d'entrepreneurs étudié (Le Centre des Jeunes Dirigeants La Défense), la deuxième section se focalisant sur la présentation du questionnaire sociométrique et du guide d'entretien proposés aux membres du réseau étudié. Enfin, le dernier chapitre présente l'analyse des données effectuée avec un logiciel d'analyse des réseaux sociaux (Pajek), un logiciel d'analyse statistique (SPSS) et un logiciel d'analyse des données verbales (NVivo).

CHAPITRE III

PROPOSITION D'UN MODELE DE RECHERCHE

I. Le design de recherche

Cette section présente notre design de recherche en le reliant aux principales conclusions de notre revue de littérature. Le défi auquel notre recherche répond est celui de l'élaboration d'une approche globale permettant de prendre en compte conjointement le contenu et la dynamique des échanges au sein d'un réseau formel d'entrepreneurs et le positionnement dans le temps du réseau étudié en termes de création de valeur pour les membres. Notre modèle de recherche articule trois niveaux d'analyse – le niveau individuel de l'entrepreneur membre du réseau, le niveau dyadique des relations entre les membres et le niveau structural du réseau formel d'entrepreneurs, en s'intéressant à ce qui permet au réseau de jouer son rôle dans la construction du capital social des membres: les flux de conseils, d'opportunités et de ressources circulant au sein du réseau.

La figure 15 présente notre modèle de recherche qui montre l'activité de réseautage comme évoluant dans le temps, en fonction de l'évolution structurale du réseau formel dans le cadre duquel cette activité de réseautage se déroule, ainsi qu'en fonction du type d'entrepreneur concerné (novice ou expert) et de son expérience en matière de réseautage (réseuteur expert, novice ou néo-réseuteur), et aussi en fonction du type de relations que l'entrepreneur construit au fil du temps avec les autres membres (dyade personnelle, socio-économique et échange inter-organisationnel).

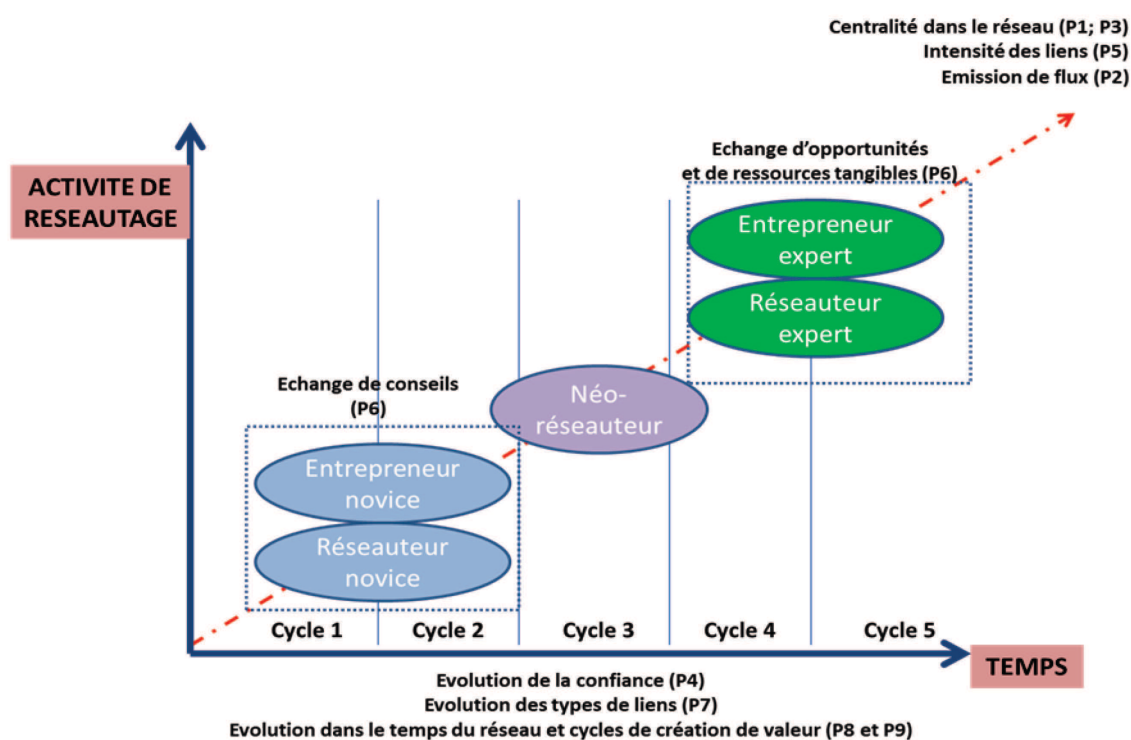


Figure 15 : Le modèle de recherche

Afin de tester empiriquement ce modèle de recherche, nous l'avons décomposé dans un ensemble de propositions, en montrant systématiquement les références à la revue de littérature qui justifient l'intérêt de leur formulation dans un contexte de réseau formel d'entrepreneurs. Nous allons d'abord nous intéresser à la variable « entrepreneur », qui est au cœur de notre modèle de recherche. Comme nous l'avons montré dans la première partie de notre thèse, la littérature en entrepreneuriat a introduit la distinction entre entrepreneurs experts et entrepreneurs novices (Dew

et al., 2009 ; Sarasvathy, 2001). Selon Dew et ses collègues (2009), le critère qui permet de distinguer l'entrepreneur expert de l'entrepreneur novice est le fait d'avoir plus de 15 ans d'expérience en tant qu'entrepreneur et d'avoir créé des entreprises à plusieurs reprises. Effectivement, la littérature en entrepreneuriat a démontré que ces deux types d'entrepreneurs mettent en place des stratégies cognitives et comportementales différentes en matière de détection d'opportunités et de prise de décision (Baron et Ensley, 2006 ; Baron, 2009), ainsi que des modes d'agir particuliers (Baron 2009 ; Dew et al., 2009). Cependant, ce qui fait d'un entrepreneur un expert n'est pas toujours clairement exposé. Il n'y a pas de critères précis permettant de qualifier la zone de passage du novice à l'expert, c'est l'évolution de la pratique et des modes de prise de décision qui permettent de confirmer qu'il s'agit bien de deux catégories d'entrepreneurs distinctes. Ces recherches ont montré que le réseau de l'entrepreneur évolue en fonction de la maturité du projet entrepreneurial (Greve et Salaff, 2003), le temps consacré au réseautage variant lui aussi en fonction du type d'entrepreneur et du type d'entreprise (Stam, Arzlanian et Elfring, 2014). Gagnant en maturité, l'entrepreneur reconfigure progressivement son réseau et affine sa démarche (Schutjens et Stam, 2003). En somme, comme l'ont souligné Jack, Drakopoulou Dodd et Anderson (2008), les entrepreneurs novices et les entrepreneurs experts auraient tendance à construire des liens différents quant à leur nature et à leur finalité. En transposant ces résultats à l'étude des réseaux formels d'entrepreneurs, nous formulons la proposition suivante :

Proposition 1 : La position dans le réseau et le contenu de l'activité de réseautage ne sont pas les mêmes pour un entrepreneur expert et pour un entrepreneur novice dans un réseau formel d'entrepreneurs.
--

Un autre type d'expérience influence l'utilisation des réseaux par les entrepreneurs : il s'agit de l'expérience antérieure en matière de réseautage. Dans une perspective d'acquisition et de consolidation de compétences entrepreneuriales, la capacité à réseauter est une compétence indispensable à l'entrepreneur (Aldrich et al., 1987 ; Bayad et al., 2006 ; Laviolette et Loue, 2006 ;

Lorrain, Belley et Dussault, 1998), qui s'apprend et permet de consolider leur capital social (Janasz et Forret, 2007). La littérature entrepreneuriale indique que le développement progressif de compétences résilientes modifie la démarche de réseautage de l'entrepreneur (Jack et al., 2008 ; Smith et Lohrke, 2008). Les novices du réseautage auraient plutôt tendance à rechercher auprès des autres entrepreneurs des informations, des conseils, des ressources, alors que les experts du réseautage seraient plus disposés à se positionner en tant que fournisseurs d'informations, de conseils et/ou de ressources, comme l'ont montré les études sur l'évolution de l'activité de réseautage des entrepreneurs (Leitch et Harrison, 2014 ; Vissa, 2012). Ceci nous conduit à formuler la proposition suivante :

Proposition 2 : L'entrepreneur expert du réseautage et l'entrepreneur novice du réseautage se distinguent par leur comportement de réseautage dans le cadre du réseau formel d'entrepreneurs: le premier est plutôt émetteur alors que le second est plutôt récepteur de flux de conseils, d'opportunités et de ressources.

Il faut néanmoins distinguer deux catégories d'expérience en matière de réseautage lorsqu'on étudie un réseau formel d'entrepreneurs : l'expérience acquise au sein d'autres réseaux, clubs, associations avant d'intégrer le réseau étudié, et, d'autre part, l'expérience acquise au sein du réseau étudié (indiquée par l'ancienneté des membres). Il est important d'effectuer cette distinction en raison de la confiance interpersonnelle entre les membres du réseau qui n'est pas la même lorsque les membres se connaissent depuis longtemps : les recherches ont montré que la confiance évolue avec le temps passé ensemble au sein de la même structure, et change sa nature en passant progressivement d'une confiance affective à une confiance cognitive (Smith et Lohrke, 2008). Ceci nous conduit à formuler les deux propositions suivantes :

Proposition 3 : La position dans un réseau formel d'entrepreneurs et le contenu de l'activité de réseautage sont différentes pour un réseuteur novice qui y acquiert sa première expérience de réseautage et un néo-réseuteur ayant déjà participé à un réseau formel d'entrepreneurs.

Proposition 4 : Lors de l'adhésion à un réseau formel d'entrepreneurs, la confiance affective prime, alors que la participation au réseau renforce progressivement la confiance cognitive des membres, qui devient prééminente par rapport à la confiance affective.

L'évolution de la nature de la confiance entre les membres au sein du réseau conduit inextricablement à une évolution de la nature des relations entre les membres : comme l'ont montré Larson et Starr (1993) et Smith et Lohrke (2008), les membres passent progressivement du niveau de la dyade personnelle à la dyade socio-économique, et ensuite à des échanges inter-organisationnels. Ce qui est échangé entre les membres change donc en fonction du temps passé au sein du réseau, de l'expérience antérieure de réseautage et de la confiance interpersonnelle : les membres passent ainsi d'un échange de conseils et d'expertise relatifs à des connaissances organisationnelles et orientés vers la résolution de problèmes à un échange de ressources et d'opportunités. Ceci nous conduit à formuler les trois propositions suivantes :

Proposition 5 : Les structures relationnelles des néo-réseuteurs et des réseuteurs experts sont différentes au sein d'un réseau formel d'entrepreneurs.

Proposition 6 : l'activité de réseautage des réseuteurs novices se concentre sur l'échange de conseils et d'expertise alors que l'activité de réseautage des réseuteurs experts est plus focalisée sur l'échange d'opportunités et de ressources.

Proposition 7 : Dans un réseau formel d'entrepreneurs, les relations entre les membres progressent de la dyade personnelle vers la dyade socio-économique, pour passer ensuite aux échanges inter-organisationnels.

Jack, Drakopoulou Dodd et Anderson (2008) ont montré que les réseaux évoluent dans le temps et que cette évolution peut être appréhendée au travers de différents modèles (cycle de vie, évolutionniste, téléologique et dialectique). Selon Wenger, Trayner et de Laat (2011), à chaque étape d'évolution du réseau correspondent des types de création de valeur spécifiques pour les

membres. Puisque dans le cadre d'un réseau formel d'entrepreneurs il y a deux évolutions qui se déroulent en parallèle – celle de la structure et du fonctionnement du réseau, d'une part, et celle des relations des membres entre eux au sein du réseau, d'autre part, nous nous attendons à ce que les membres restent dans le réseau tant que celui-ci répond à leur propre évolution des besoins et des attentes (Lefebvre, Radu Lefebvre et Simon, à paraître). Ceci nous conduit à formuler les deux propositions suivantes :

Proposition 8 : Les réseauteurs novices, les néo-réseauteurs et les réseauteurs experts restent dans un réseau formel d'entrepreneurs tant que celui-ci produit une valeur perçue suffisante.

Proposition 9 : Un réseau formel d'entrepreneurs mature crée suffisamment de valeur permettant à tous les profils de membres de s'épanouir.

Ces neuf propositions comportent toutes une dimension temporelle relative soit à l'évolution des entrepreneurs membres (les propositions 1, 2 et 3), soit à l'évolution des relations entre les membres (les propositions 4,5, 6 et 7), soit, enfin, à l'évolution du réseau (propositions 8 et 9). L'ensemble de ces propositions peut être rassemblé en un seul schéma (figure 16) qui permet de visualiser le positionnement des différents types d'entrepreneurs, des types de relations et des types d'échanges sur l'axe-temps du réseau formel d'entrepreneurs.

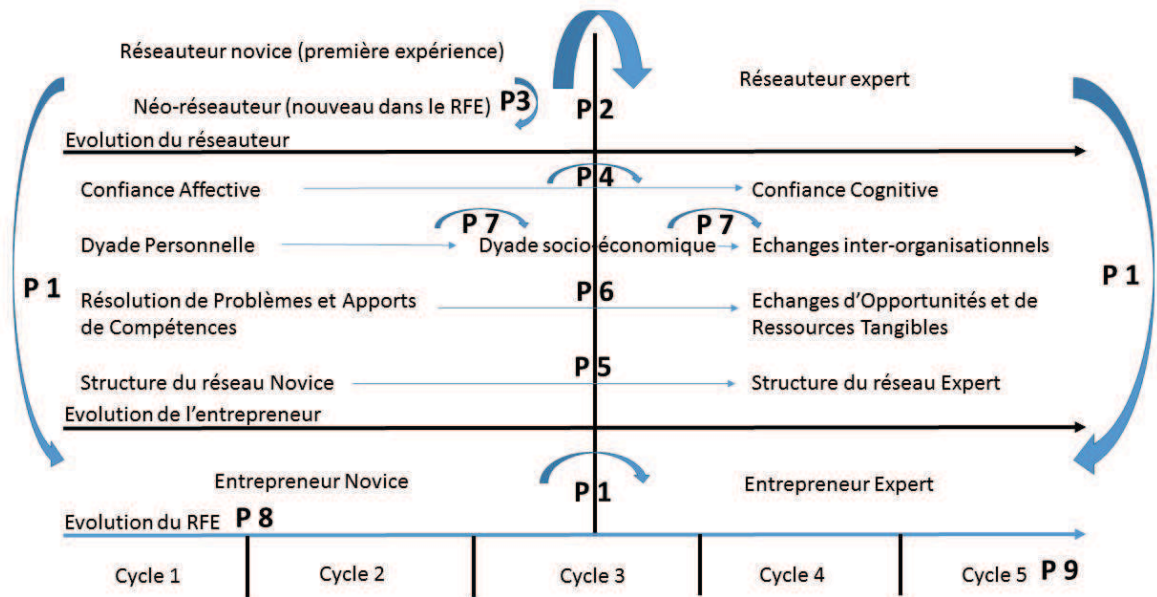


Figure 16 : Propositions testées dans la recherche empirique

Afin de pouvoir répondre à ces propositions, l'élaboration d'un appareillage méthodologique dédié est nécessaire. Avant de préciser notre approche méthodologique, il nous a semblé nécessaire de s'interroger quant aux enjeux épistémologiques et méthodologiques de notre recherche, que nous allons examiner dans la section suivante.

II. Enjeux épistémologiques et implications méthodologiques

Dans la section précédente, nous avons présenté notre design de recherche qui décline en neuf propositions notre modèle de recherche concernant l'utilisation des réseaux formels d'entrepreneurs par les membres. Ces propositions prennent en compte trois niveaux d'analyse : l'individu, la relation et le réseau, chacun envisagé comme une composante majeure du système fermé étudié, le réseau formel d'entrepreneurs.

Pour les chercheurs souhaitant aborder le thème de l'entrepreneur et de son réseau, les défis

méthodologiques sont multiples, dont notamment ceux concernant le choix de l'objet d'étude et du niveau auquel le questionnement s'adresse en priorité (le réseau, les membres, leurs organisations, etc.), ainsi que ceux relatifs à la prise en compte du temps pour étudier l'évolution des réseaux et l'évolution des relations entre les membres. En d'autres termes, deux enjeux majeurs s'entrecroisent dans l'étude des réseaux, le premier qu'on pourrait appeler « substantialiste » (Martinet et Pesqueux, 2013 : 40) et qui consiste en la description du réseau à travers l'identification et la qualification des relations entre membres, et le second qu'on pourrait appeler « fonctionnaliste » (Martinet et Pesqueux, 2013 : 40) et qui consiste en l'analyse des processus d'évolution du réseau et/ou des relations entre les membres dans le temps, à chaque étape de développement correspondant une fonction spécifique en matière de création de valeurs (Wenger, Trayner et de Laat, 2011).

En entrepreneuriat, les auteurs s'accordent à dire que la littérature sur les réseaux souffre de nombreuses limites. Hoang et Antoncic (2003) soulignent, par exemple, que les approches spécifiques aux théories des réseaux en sociologie n'ont pas encore été suffisamment opérationnalisées dans un contexte entrepreneurial. Storey (2010) observe que les résultats relatifs au poids des liens faibles et forts sont divergents en entrepreneuriat. Jack (2010) pointe de nombreuses limites : les cadrages théoriques divergents, le manque d'uniformité dans les définitions, les implications pratiques impossibles à mettre en application, etc. Au-delà des nombreuses critiques, une volonté générale de clarifier le champ est en marche et cette thèse s'inscrit dans cette perspective. L'étude de la littérature entrepreneuriale sur les réseaux montre une focalisation prédominante sur les impacts avant même d'étudier la structure des réseaux en question et les processus en jeu dans la démarche de réseautage des entrepreneurs membres. En somme, on constate un excès de contributions focalisées sur la « prescription », dans les termes de Marchesnay (2005), avec une concentration prédominante sur la question de l'impact et une attention limitée donnée à la description et à l'explication des pratiques au sein des réseaux. D'un point de vue épistémologique, ceci conduit à situer ce champ de recherche dans un espace dominé par les

approches non contingentes où dominant des hypothèses vitalistes et généralistes. Pour l'hypothèse vitaliste, il y a un risque de confusion entre « réseau » et « réseautage » (confusion entre situation et action), alors que pour l'hypothèse généraliste il y a un risque de généralisation hâtive des connaissances produites dans le contexte du « réseau de l'entrepreneur » à l'étude des « réseaux d'entrepreneurs » (confusion entre types de réseaux).

Nous avons évoqué quelques-unes des nombreuses invitations à poursuivre le travail de recherche sur les réseaux en entrepreneuriat dans la première partie de notre thèse. Pour répondre à ces appels formulés dans le contexte d'un champ en pleine introspection, nous proposons de croiser trois démarches dans notre étude du réseau formel d'entrepreneurs CJD La Défense: questionner les soubassements théoriques des réseaux afin d'être en mesure de les opérationnaliser (Hoang et Antoncic, 2003), s'éloigner des analyses égocentrées propres à l'étude du « réseau de l'entrepreneur » (Jack, 2010) et qui corrélient le réseau déclaré par l'entrepreneur et la performance, et prendre en compte la dimension temporelle de l'évolution des réseaux (Jack, 2010). Ces principes épistémologiques mettent en avant l'importance accordée tout à la fois à l'individu, à la structure et à la contingence (Martinet et Pesqueux, 2013), ce qui implique d'étudier le comportement de réseautage des membres en fonction de leur profil d'entrepreneur et de réseuteur, d'examiner la structure des échanges au sein du réseau, et de prendre en compte le contexte de l'activité de réseautage à travers le recueil de données sur l'âge et le secteur des entreprises des adhérents.

La méthodologie susceptible de correspondre à ces trois principes épistémologiques est l'analyse des réseaux sociaux. Toutefois le défi est de taille car les contributions relatives aux réseaux dans le champ de l'entrepreneuriat ne prennent que très rarement en compte les techniques de collecte de données et d'analyse des réseaux sociaux (Jack, 2010 ; Stam, Arzlanian et Elfring, 2014). Comme la focalisation de ces travaux porte presque exclusivement sur des mesures d'impact en termes d'internationalisation, d'identification d'opportunités, d'accès à des ressources, etc., le fonctionnement des réseaux n'est pas ou peu questionné, d'où une absence de transfert dans le

champ de l'entrepreneuriat des méthodes d'analyse des réseaux sociaux. Cette méthodologie reste donc à élaborer afin de la rendre cohérente avec les principes épistémologiques évoqués ci-dessus.

Ainsi, pour questionner les soubassements théoriques des réseaux afin d'être en mesure de les opérationnaliser, nous allons lever l'ambiguïté sur « l'objet » concerné par le réseau (l'entreprise ou l'entrepreneur), en nous concentrant sur ce qui circule entre les membres du réseau, selon leur profil d'entrepreneurs et de réseauteurs. La question de l'impact sur les entreprises n'est pas donc abordée, notre objectif étant de comprendre l'utilisation du réseau par ses membres au travers des flux de conseils, d'opportunités et de ressources qu'ils échangent dans le cadre du réseau. Pour nous éloigner des analyses égocentrées du réseau de l'entrepreneur, nous allons étudier un réseau formel d'entrepreneurs de la manière la plus exhaustive possible ; aussi, pour éviter les biais de l'approche déclarative unidirectionnelle utilisée lorsqu'on choisit une approche égocentrée (l'entrepreneur décrit son réseau, on n'interroge pas les membres du réseau pour savoir s'ils partagent sa perspective), nous allons lui préférer une approche fondée sur l'échange, en mesurant l'évaluation des relations au sein du réseau du point de vue de tous les acteurs. La dimension contingente de l'activité de réseautage des entrepreneurs sera prise en compte à travers le recueil d'informations sur l'âge et le secteur des entreprises adhérentes (secteur technologique ou non technologique). Enfin, en ce qui concerne la prise en compte de la dimension temporelle de l'évolution du réseau, nous allons étudier les types de création de valeur perçue par les membres au sein du réseau, selon le modèle des cycles de création de valeur de Wenger, Trayner et De Laat (2011), qui permet également d'évaluer le degré de maturité d'un réseau social.

Dans le chapitre suivant, nous allons présenter notre approche méthodologique qui propose de mobiliser l'analyse des réseaux sociaux pour l'étude des réseaux formels d'entrepreneurs.

CHAPITRE IV

L'APPROCHE METHODOLOGIQUE

Dans ce chapitre, nous allons présenter notre approche méthodologique d'analyse des réseaux sociaux appliquée à l'étude des réseaux formels d'entrepreneurs. Dans une première section, nous allons présenter la méthode structurale d'analyse des réseaux sociaux ainsi que les types de variables à prendre en compte dans le cadre de ce type d'analyse (variables structurales, indépendantes et dépendantes). Nous allons également insister sur la nécessité d'articuler des approches quantitatives et qualitatives de recueil de données dans le cadre d'une étude globale d'un réseau formel d'entrepreneurs. Dans les deux sections suivantes nous présentons notre appareillage méthodologique, en nous focalisant dans un premier temps sur l'opérationnalisation de la variable « temps », qui concerne l'évolution du réseau par rapport aux cycles de création de valeur, et en présentant ensuite, dans la dernière section du chapitre, l'opérationnalisation des variables indépendantes relatives aux entrepreneurs membres et à leurs entreprises.

I. Mobiliser l'analyse des réseaux sociaux en entrepreneuriat

Les réseaux formels d'entrepreneurs étant des réseaux fermés organisés autour d'un dispositif d'animation professionnel ou bénévole, les outils d'analyse nécessaires à la compréhension des liens et des échanges entre membres relèvent des approches issues de l'analyse des réseaux sociaux (Hennig et al., 2012). Afin d'étudier l'utilisation des réseaux formels d'entrepreneurs par les membres, nous avons utilisé la méthode structurale d'analyse des réseaux (*network analysis*), cette méthode étant mobilisée dans la littérature sociologique afin d'étudier les « réseaux complets » comme les réseaux formels d'entrepreneurs, qu'on distingue des « réseaux personnels » des individus pris individuellement (Lazega, 2007). La méthode structurale d'analyse des réseaux repose sur une définition du réseau social conçu comme « *un ensemble de relations spécifiques (...) entre un ensemble fini d'acteurs* », la notion de relation sociale étant appréhendée comme « *à la fois un canal pour le transfert ou l'échange de ressources et un engagement intentionnel vis-à-vis d'un ou de plusieurs partenaire(s) d'échange* » (Lazega, 2007 : 6-8). Dans ce cadre, les membres d'un réseau complet sont étudiés en tant que détenteurs de ressources ou en tant que personnes susceptibles d'y donner accès, ce qui conduit les chercheurs qui travaillent sur les réseaux sociaux à penser les relations interindividuelles au sein d'un réseau « complet » ou « fermé » comme constitutives d'une partie du capital social des membres.

La méthode structurale d'analyse des réseaux permet d'effectuer la « *cartographie de systèmes d'échanges* » (ibid. : 11), ce qui implique de recueillir des informations sur « *la présence ou l'absence de relations entre deux membres de l'ensemble social* » (Lazega, 2007 : 7) et à analyser empiriquement l'existence du transfert ou de l'échange de « ressources » au sens large. Pattison, Robins et Woolcock (2004) attirent l'attention sur un enjeu majeur de la méthode structurale, celui de la prise en compte de l'ensemble des membres du réseau afin d'en produire une

représentation correcte des échanges. En d'autres termes, d'un point de vue statistique, l'analyse des réseaux est très sensible aux valeurs manquantes, ce qui limite le champ d'application de ses outils statistiques aux seuls réseaux complets dont on a pu recueillir des données concernant la quasi-totalité des membres.

L'une des difficultés supplémentaires de la mesure des échanges ou des transferts de ressources au sein d'un réseau est le choix de(s) ressource(s) à analyser, car les échanges entre les membres consistent souvent en la circulation de plusieurs types de ressources (échanges « multiplexes », cf. Kadushin, 2012). Effectivement, dans un réseau formel d'entrepreneurs, les membres ont à la fois des objectifs de socialisation et économiques liés, comme nous l'avons montré dans la première partie de notre thèse, aux enjeux d'identification d'opportunités d'affaires, de mobilisation de ressources et d'émergence organisationnelle. Pour attirer des adhérents et les fidéliser, notamment dans un environnement concurrentiel caractérisé par un nombre croissant de clubs, réseaux et associations d'entrepreneurs, les réseaux formels d'entrepreneurs déploient des activités de socialisation, d'information et de formation permettant aux membres d'atteindre ces objectifs (Lefebvre, 2014). Analyser un réseau formel d'entrepreneurs dans une perspective entrepreneuriale ne saurait donc pas consister en la seule mesure de la force des liens interpersonnels en fonction de l'intensité et de la périodicité des contacts, même si cette mesure reste le point de départ de l'analyse des réseaux afin d'obtenir une représentation globale des relations interpersonnelles. Pour étudier le contenu et la fréquence des échanges au sein d'un réseau formel d'entrepreneurs, il est nécessaire de s'intéresser à trois types de flux, comme nous l'avons rappelé dans notre revue de littérature :

- l'échange de connaissances organisationnelles et le partage d'expérience (Cohendet et Llerena, 2010), ce qui renvoie à l'étude des flux de conseils entre membres,
- l'échange d'informations relatives à des contacts de prospects, des ouvertures sur de nouveaux marchés et des propositions de prestations de services (Shane et

Venkataraman, 2000), ce qui renvoie à l'étude des flux d'opportunités d'affaires,

- l'échange de matériel, de financement, de collaborateurs, en d'autres termes de ressources tangibles (Alvarez et Busenitz, 2001), ce qui renvoie à l'étude des flux de ressources tangibles.

La mesure systématique de ces flux de conseil/expertise, d'opportunités et de ressources permettra de vérifier ce qui circule entre les membres au sein du réseau étudié (le *contenu* de l'activité de réseautage) et, d'autre part, d'identifier d'éventuelles différences entre les types d'entrepreneurs quant à la *nature des flux* émis et reçus.

Analyser un réseau fermé en mesurant trois flux d'échange suppose une collecte de données très importante mais néanmoins nécessaire. La tentation pourrait être de questionner exclusivement l'animateur du réseau afin de recueillir des informations sur le fonctionnement et les finalités du réseau, mais ceci ne nous permettrait pas d'aboutir à une représentation exhaustive de la structure du réseau. De même, ceci ne permettrait pas d'identifier les flux circulant au sein du réseau et appréhender le contenu et la dynamique des échanges entre les membres. Pour mesurer efficacement les « éléments circulants » au sein d'un réseau formel d'entrepreneurs, nous avons pris comme ancrage méthodologique l'approche mobilisée par Lazega (1992), en l'adaptant à notre problématique. Dans son travail sur un cabinet d'avocats, Lazega (1992) a mesuré l'échange de conseils entre les différents membres du cabinet en identifiant auprès de qui les membres prenaient des avis et à qui ils en donnaient. Lazega (2007) met en avant trois types de données à recueillir dans le cadre d'une analyse de réseau :

- des données relationnelles permettant de mesurer ce qui circule entre les membres, ces données étant des variables structurales dont l'analyse permet de fournir une représentation globale de la structure des échanges au sein du réseau, variables susceptibles d'indiquer en quoi la position des membres dans le réseau, définie par l'appartenance à un groupe ou par des scores de centralité, explique leurs

comportements d'échange;

- des données individuelles relatives aux membres, comme l'âge, le genre, le niveau d'éducation, ou le type d'expérience ou d'expertise dans un domaine particulier, qui constituent des variables indépendantes susceptibles d'expliquer pourquoi les membres font les choix sociométriques observés ;
- des données sur les comportements des membres au sein du réseau (leurs décisions, leurs opinions, leurs représentations, etc.) qui constituent des variables dépendantes indiquant ce qui est susceptible d'être influencé par la position des membres dans la structure relationnelle du réseau.

Ainsi, pour recueillir des données sur les relations et les ressources circulant au sein du réseau formel d'entrepreneurs étudié (variables structurales), nous avons procédé de la manière suivante :

- pour évaluer la circulation d'opportunités d'affaires dans le réseau fermé d'entrepreneurs étudié, nous avons mesuré l'existence de ce type d'échange entre les membres du réseau et la fréquence avec laquelle les entrepreneurs ont échangé des opportunités (des contacts de prospects, des ouvertures sur de nouveaux marchés ou s'ils ont fait appel en tant que client à un autre membre),
- pour évaluer la circulation de ressources (hors conseils, expertise), nous avons mesuré l'existence de ce type d'échange entre les membres du réseau et la fréquence des échanges de matériel, financement, collaborateurs.
- pour évaluer la circulation de conseils et d'apports d'expertise nous avons mesuré l'existence de ce type d'échange entre les membres du réseau et la fréquence des échanges d'expertise/conseil permettant d'améliorer la performance professionnelle des membres.

Par rapport à l'ensemble de la littérature sur les réseaux en entrepreneuriat présentée dans la

première partie de notre thèse, nous avons introduit une innovation méthodologique que nous sommes les seuls à avoir proposée à notre connaissance : la mesure de chaque indicateur de flux du point de vue à la fois du récepteur et de l'émetteur. En effet, les chercheurs prennent généralement en compte un seul point de vue, celui de l'émetteur, sans questionner la fiabilité de ses réponses. Nous avons pris en compte les deux mesures conjointes de l'émission et de la réception de flux d'informations, de connaissances et de ressources en raison du fait qu'il s'agissait de mesurer des *échanges* entre individus. Par conséquent, cela nous a conduits à demander à chaque membre du réseau de nous communiquer à la fois son avis en tant qu'émetteur d'opportunités pour ses pairs et en tant que récepteur (par exemple, de qui a-t-il reçu des informations relatives à des opportunités d'affaires). Cette double mesure permet de vérifier qu'« émetteur » et « récepteur » sont bien d'accord entre eux et que la mesure de la fréquence n'a pas été exagérée ou sous-estimée par les membres. Nous avons pu ainsi adopter des mesures correctives si besoin. Par exemple, en transposant la matrice d'adjacence de la réception, nous obtenons la matrice de réception du point de vue de l'émetteur et nous pouvons comparer les résultats deux à deux.

En termes de mesure, cela revient donc à faire évaluer par les membres sept fois le lien et les échanges entre soi et les membres du réseau : une fois la nature des liens, puis deux fois pour les opportunités, deux fois pour les ressources et deux fois pour les conseils. Pour illustrer ce type de mesure, prenons l'exemple d'un réseau de 50 entrepreneurs : chaque répondant devrait renseigner : $(50-1)*7 = 343$ relations et le chercheur devrait analyser : $343*50=17\ 150$ données. La bonne maîtrise des outils d'analyse des réseaux sociaux est indispensable ainsi que l'accord d'un réseau formel d'entrepreneurs engagé dans la démarche dont les membres accepteraient de répondre à autant de questions.

Nous rappelons ici que nous développons une approche méthodologique exhaustive qui vise à l'étude complète d'un réseau formel d'entrepreneurs. Au-delà de la mesure des échanges interindividuels, la manière dont se font ces échanges et la perception des membres du réseau quant

à ces échanges doivent également être prises en compte. Pour cela, des approches qualitatives sont nécessaires. Des entretiens semi-directifs peuvent permettre de questionner les membres du réseau afin de mieux appréhender les lieux, les contextes et les faits générateurs des échanges interindividuels. Par ailleurs, il est important de noter que même dans une approche exhaustive, en fonction du poids des échanges, il peut être nécessaire de se focaliser sur une dimension qui apparaîtrait comme dominante au sein du réseau formel d'entrepreneurs (Kadushin, 2012). Quant au nombre d'entretiens à réaliser, les spécialistes recommandent de poursuivre jusqu'à redondance quasi totale de l'information collectée en ayant si possible interviewé des personnes de clusters différents.

Cette section a permis de présenter notre approche méthodologique d'analyse des réseaux sociaux appliquée à l'étude des réseaux formels d'entrepreneurs. Nous y avons également présenté les types de variables à prendre en compte dans ce type de recherche (structurales, indépendantes et dépendantes), et nous avons précisé les trois principales variables dépendantes que nous avons mesurées : les flux de conseils, d'opportunités et de ressources. Enfin, nous avons évoqué la nécessité d'articuler des approches quantitatives et qualitatives lorsqu'on vise à effectuer une étude globale d'un réseau formel d'entrepreneurs. Les deux sections suivantes nous permettront d'exposer de manière plus détaillée notre appareillage méthodologique, en insistant d'abord sur l'opérationnalisation d'une variable dépendante - la variable « temps », qui concerne l'évolution du réseau par rapport aux cycles de création de valeur, et en présentant ensuite l'opérationnalisation de deux groupes de variables indépendantes relatives aux entrepreneurs membres et à leurs entreprises.

II. La prise en compte du temps dans l'étude des réseaux formels d'entrepreneurs

Comprendre les échanges effectués dans le cadre des réseaux formels d'entrepreneurs et leurs apports pour les individus et leurs organisations requiert la mise en place d'une approche longitudinale. Toutefois, la mise en parallèle des phases d'évolution des réseaux avec des types spécifiques de création de valeur fournit un indicateur clé pour l'identification de la phase dans laquelle se trouve un réseau formel d'entrepreneurs, sans qu'il soit nécessaire de mobiliser une méthodologie longitudinale (Wenger, Trayner et de Laat, 2011). Concrètement, selon ces auteurs, pour situer un réseau formel d'entrepreneurs dans le temps, il suffit d'identifier le type de création de valeur dominant dans le réseau (valeur immédiate, potentielle, appliquée ou réalisée).

Comme nous l'avons déjà évoqué dans la première partie de notre thèse consacrée à la revue de littérature, Wenger, Trayner et de Laat (2011) ont travaillé sur la question de la création de valeur au sein des communautés et des réseaux et ils ont identifié des cycles de création de valeur pour lesquels ils ont mis en avant des indicateurs permettant de positionner les réseaux, en fonction de leur stade de développement. Cette perspective conduit à situer l'étude de l'évolution des réseaux formels d'entrepreneurs dans un modèle de développement identifiant des cycles de création de valeur qui correspondent à un certain degré de maturité du réseau. Ces cycles sont caractérisés par le niveau et la qualité des interactions entre les membres, le type de relations entre les membres, la nature des informations échangées, l'acquisition de compétences et l'impact sur les entreprises du point de vue des changements organisationnels constatés. En somme, pour étudier l'évolution dans le temps des réseaux formels d'entrepreneurs, les approches longitudinales restent nécessaires pour mettre en évidence la dimension processuelle du développement des réseaux ; néanmoins, des approches plus limitées dans le temps peuvent aussi s'avérer utiles si l'on est capable de situer le réseau dans l'un des cycles de développement précédemment identifiés par Wenger, Trayner et de

Laat (2011).

Dans le cadre de notre approche globale de l'utilisation des réseaux formels d'entrepreneurs par les membres, il sera donc nécessaire d'identifier l'année d'adhésion au réseau pour chaque membre, ainsi que de repérer les membres du réseau déjà connus par les nouveaux entrants avant l'intégration du réseau. Aussi, il sera indispensable d'interroger l'animateur du réseau sur les activités mises en place à l'intention des membres afin de faire une évaluation du stade de développement du réseau selon la grille d'analyse de Wenger, Trayner et de Laat (2011). Cet échange avec l'animateur du réseau doit néanmoins être confronté aux perceptions des membres du réseau afin de s'assurer du bon positionnement dans le temps du réseau, car ce sont les membres qui sont en mesure de répondre aux questions relatives à la création de valeur pour soi, sur la base des indicateurs fournis par la grille d'analyse de Wenger, Trayner et de Laat (2011), en annexe 3.

III. L'opérationnalisation des variables indépendantes relatives au profil de l'entrepreneur et de son entreprise

Comme nous l'avons rappelé dans la première partie de notre thèse, la méta-analyse de Stam, Arzlanian et Elfring (2014) a montré que pour étudier la constitution du capital social des entrepreneurs au sein des réseaux et son impact sur la performance de l'entreprise, il est nécessaire de prendre en compte un ensemble de variables permettant de situer l'étude des réseaux de l'entrepreneur dans leur environnement. Nous avons adopté cette approche contingente des réseaux en intégrant dans notre design de recherche deux variables indépendantes relatives aux entreprises des membres: l'appartenance de l'entreprise à un secteur technologique ou non technologique et l'âge de l'entreprise, cette dernière variable permettant de situer l'entreprise par rapport aux phases d'émergence organisationnelle précédemment identifiées par Gartner (1993). La

variable de la nationalité de l'entreprise a été exclue en raison du choix du réseau formel d'entrepreneurs étudié, celui-ci étant situé dans la région Ile-de-France (La Défense) et regroupant exclusivement des entreprises françaises.

Au-delà de ces variables indépendantes relatives à l'entreprise des membres du réseau, d'autres variables indépendantes relatives au profil des entrepreneurs membres ont été prises en compte. Dans le cadre de notre revue de littérature, nous avons introduit une double distinction susceptible d'influencer la nature et le contenu des échanges entre les membres : la distinction entre les entrepreneurs experts et les entrepreneurs novices (Sarasvathy, 2001) et la distinction entre les entrepreneurs expérimentés en matière de réseautage et les entrepreneurs novices (première expérience de réseautage) ou, respectivement, les néo-réseauteurs (nouveaux entrants dans le réseau formel étudié). Afin d'opérationnaliser ces deux variables indépendantes, nous avons collecté des informations relatives, d'une part, au parcours de l'entrepreneur et, d'autre part, à l'expérience de l'entrepreneur dans d'autres réseaux. Nous avons ainsi questionné les adhérents sur la date de leur adhésion au réseau formel d'entrepreneurs étudié et sur leur participation antérieure à un/des réseau(x) pour être en mesure d'identifier leur profil de réseuteur. Enfin, afin de déterminer le profil d'entrepreneur des membres quant à leur positionnement d'expert ou de novice (cf. Sarasvathy, 2001), il a été nécessaire de savoir si l'entrepreneur a eu d'autres expériences entrepreneuriales auparavant en collectant une donnée supplémentaire, extra questionnaire, grâce à la cartographie des dirigeants mise à disposition du public par le Registre des Commerce et des Sociétés (RCS) via les sites d'infogreffe et societe.com.

Cette section a permis de présenter les variables indépendantes de notre étude relatives aux entrepreneurs membres et à leur entreprise. Nous avons montré que les membres des réseaux formels d'entrepreneurs sont envisagés dans cette recherche à la fois sous l'angle de leur expérience d'entrepreneur et du point de vue de leur expérience de réseauteurs. Quant à leur entreprise, plusieurs indicateurs ont été recueillis afin de la situer dans son environnement (âge, taille, chiffre

d'affaires, secteur économique). Dans la section suivante, nous allons exposer de manière synthétique notre approche méthodologique, en articulant l'ensemble des variables structurales, indépendantes et dépendantes de notre recherche.

III. Synthèse du cadre méthodologique

Pour répondre aux différents questionnements relatifs à l'étude des réseaux formels d'entrepreneurs et en écho aux contributions les plus récentes de la littérature en entrepreneuriat, notre proposition de cadre méthodologique pour l'analyse globale de l'utilisation des réseaux formels d'entrepreneurs par les membres est présentée dans le tableau 29.

Niveau d'analyse	Nature de l'analyse	Approche méthodologique	Echantillon	Indicateurs	Enjeux	Auteurs
Réseau	Quantitative	Analyse du réseau social (ARS)	Membres du réseau (tendre vers le réseau complet)	<ul style="list-style-type: none"> · Variables structurales · le nombre de contacts · le niveau de participation · la fréquence des interactions · Variables dépendantes : · la nature des liens · le contenu des échanges – flux (connaissances, opportunités, ressources) · la direction des échanges –flux (opportunités d'affaires, ressources, expertise/conseils) · Variables indépendantes · l'âge de l'entreprise · le secteur économique · le lieu d'implantation · les relations au sein du réseau avant l'adhésion · date d'adhésion · expérience entrepreneuriale 	<ul style="list-style-type: none"> · Prise en compte des dimensions entrepreneuriales des échanges · Identification du stade des relations entre les membres · Prise en compte de variables modératrices (approche contingente) · Identification des types d'entrepreneurs 	<ul style="list-style-type: none"> · Henning et al., 2012 · Lazega, 1992 · Gartner, 1990, 1993 · Smith et Lohrke (2008) · Stam, Arzlanian et Elfring (2014) · Sarasvathy (2001)
Membres	Qualitative	Entretien semi-directif	Autant de membres que de clusters dans l'ARS et jusqu'à redondance des données collectées	<ul style="list-style-type: none"> · La nature et le contenu des échanges et leurs impacts perçus : · le niveau d'engagement · la valeur perçue des interactions · le niveau de confiance dans les autres membres · le niveau de collaboration avec les autres membres · les apprentissages (connaissances, compétences) · l'application des apprentissages dans sa pratique · la performance individuelle · la performance de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> · Compréhension du processus d'échange et de son impact sur les membres · Typologie des membres du réseau 	<ul style="list-style-type: none"> · Jack (2010) · Wenger, Trayner et de Laet (2011)
Animateur	Qualitative	Entretien semi-directif	Gestionnaire/animateur du réseau	<ul style="list-style-type: none"> · les objectifs du réseau · les activités mises en place · la fréquence des activités · les documents et les services proposés aux membres · la qualité perçue des retours des membres · l'évolution du réseau · la réputation perçue du réseau 	<ul style="list-style-type: none"> · Prise en compte des activités du réseau et de leur évolution dans le temps 	<ul style="list-style-type: none"> · Wenger, Trayner et de Laet (2011)

Tableau 29 : Proposition d'approche méthodologique des réseaux formels d'entrepreneurs

Dans le domaine de la recherche sur les réseaux d'entrepreneurs, l'amélioration de l'appareillage méthodologique est devenu un enjeu clé car, d'une part, celui-ci doit pouvoir répondre aux exigences de nature scientifique et contribuer à la production de nouvelles connaissances et, d'autre part, parce que sa mise en œuvre représente une difficulté certaine pour les chercheurs qui doivent déployer des appareillages méthodologiques qui demandent un investissement de temps important en termes de recueil et d'analyse des données à un moment où l'exigence de publication

laisse de moins en moins de temps au travail d'enquête sur le terrain (Jack, 2010).

Le tableau 29 présente notre proposition d'approche méthodologique pour une étude globale de l'utilisation des réseaux formels d'entrepreneurs par leurs membres. Pour élaborer ce cadre, il est nécessaire de mettre en œuvre une logique d'agrégation de plusieurs approches afin de répondre à la question de recherche. D'abord il est nécessaire de recueillir des informations relatives à la structure du réseau et d'effectuer une analyse du réseau social, analyse quantitative de la structure du réseau effectuée sur la base de travaux développés en sociologie des réseaux, en y ajoutant des indicateurs spécifiquement entrepreneuriaux (relatifs aux types d'entrepreneurs et à la nature des échanges). Ensuite il est nécessaire d'étudier l'activité de réseautage des membres au sein du réseau et les relations entre les membres, afin d'évaluer la participation aux échanges et son impact sur les membres et leurs entreprises ; ceci demande le déploiement d'un dispositif qualitatif avec des entretiens semi-directifs qui permettent d'appréhender l'utilisation du réseau par les membres, selon leur profil de réseauteurs et d'entrepreneurs. Enfin, il est nécessaire de prendre en compte le point de vue de l'animateur du réseau afin de recueillir des informations sur les activités ayant lieu au sein du réseau, la satisfaction perçue des membres, ainsi que l'évolution du réseau depuis son lancement.

Dans le chapitre suivant, nous allons présenter notre terrain de recherche et les outils méthodologiques ayant permis une collecte de données quantitatives et qualitatives, dans le cadre d'une approche méthodologique mixte (Hanson et al. 2005).

CHAPITRE V

TERRAIN ET COLLECTE DES DONNEES

Selon Jack (2010), pour faire progresser la recherche sur les réseaux en entrepreneuriat les chercheurs devraient consentir à consacrer un temps important à la phase de collecte de données, en prenant le soin d'interroger les membres du réseau étudié de la manière la plus exhaustive possible. Ce travail de thèse répond à cet appel, une durée de trois ans ayant été nécessaire à l'identification du terrain de recherche et au déploiement d'un appareillage méthodologique conçu en cohérence avec les exigences méthodologiques énoncées par Jack (2010) et Stam, Arzlanian et Elfring (2014) et rappelées dans les sections précédentes.

Nous allons d'abord présenter l'histoire de l'accès au terrain, selon nos notes de recherche, car l'accès à un réseau formel d'entrepreneurs qui accepte d'ouvrir ses portes à un chercheur pour faire l'objet d'une étude globale est rare et néanmoins indispensable pour être en mesure de déployer l'appareillage méthodologique complexe nécessité par ce type de recherche.

Avant 2011, je travaillais depuis plus de dix ans en tant qu'accompagnateur d'entrepreneurs dans le cadre d'organismes publics et privés. C'est dans ce contexte que j'ai rencontré Laurent Quivogne, dirigeant d'entreprise, membre du Club des Jeunes Dirigeants (CJD) La Défense, ancien président de cette section du CJD et actif au niveau national du mouvement. Il m'avait contacté car il souhaitait échanger sur l'incubateur dont je m'occupais à l'époque. Il envisageait alors de s'investir en travaillant avec des entrepreneurs en phase d'incubation, en tant que coach. A l'évocation de sa participation au CJD, je lui ai fait part de mon thème de recherche et de mon objectif de trouver un réseau formel d'entrepreneurs souhaitant faire l'objet d'une enquête exhaustive. Le Centre des Jeunes Dirigeants La Défense répondait parfaitement aux exigences méthodologiques énoncées précédemment: il s'agit d'un réseau fermé qui accueille très majoritairement des entrepreneurs (quelques membres sont managers dans des PME). A la suite de cette entrevue, Laurent Quivogne a été d'accord pour démarrer le processus de validation interne permettant d'effectuer une enquête auprès du CJD La Défense. Je lui ai donc transmis par écrit les informations relatives à la recherche et à ses objectifs qui ont permis de valider la démarche avec le bureau national du CJD. Ensuite, nous nous sommes revus le 4 novembre 2013 afin, d'une part, me concernant, de prendre la mesure du terrain et d'autre part, concernant le CJD La Défense, de prendre la mesure de l'étude. A l'issue de ce rendez-vous, le terrain pouvait être mis en place. J'ai alors fourni au CJD La Défense un retroplanning issu de nos échanges et des informations sur le contenu de l'étude afin de permettre à Laurent Quivogne de jouer pleinement son rôle de modérateur auprès des membres du réseau.

Les informations sur les enjeux de ce travail de recherche et sa méthodologie lui ont permis d'assurer efficacement son rôle de relais d'information dans le réseau et de convaincre les membres de participer à l'enquête, car, comme nous l'avons rappelé dans les sections précédentes, l'analyse du réseau dans son intégralité suppose que le maximum d'adhérents répondent aux questions de l'enquête. En somme, l'engagement de Laurent Quivogne a rassuré les répondants et, lors des entretiens, certains ont reconnu avoir accepté de participer à l'enquête parce que leur collègue leur

avait recommandé de le faire. Laurent Quivogne a donc joué le rôle d'interface entre les adhérents et moi-même, se portant doublement garant dans son rôle de modérateur : garant d'un recueil de données le plus exhaustif possible et garant, auprès des membres du réseau, qu'ils ne seront pas sur-sollicités, tout en assumant les différentes phases de relance pour le bouclage de l'étude.

Dans la première section de ce chapitre nous allons présenter notre terrain de recherche et ses caractéristiques, la deuxième section du chapitre étant consacrée aux techniques de collecte de données utilisées dans le cadre de notre recherche. Nous allons détailler dans cette deuxième section les variables structurales, indépendantes et dépendantes de l'étude, les indicateurs ayant permis d'opérationnaliser ces variables et les questions posées pour recueillir des données relatives à ces indicateurs.

I. Présentation du terrain de recherche : activités et mode de fonctionnement du CJD La Défense

Au cours de l'entrevue que nous avons eu avec Laurent Quivogne le 4 novembre 2013 afin de déterminer la pertinence du réseau pour la réalisation de ce travail ainsi que pour valider la possibilité d'accès aux différents membres, nous avons échangé sur :

- la gouvernance,
- les modalités d'entrée et de sortie du réseau,
- les activités proposées au niveau de la section,
- les activités proposées au niveau de l'intersection CJD Paris, CJD 95 et CJD La Défense,
- les activités proposées au niveau régional,

- les activités proposées au niveau national.

Dans cette section nous allons présenter le contenu de nos échanges sur ces éléments.

Le CJD est un mouvement patronal réunissant 4500 entrepreneurs et cadres dirigeants, fondé en 1938 par Jean Mersch. La conviction du mouvement depuis sa création est que « l'économie au service de l'homme est la clé de la compétitivité des entreprises » (site Internet). Le CJD rassemble 117 associations locales réunies autour de 17 régions. Au niveau régional ou local, un président est élu pour une durée de deux ans. Son mandat n'est pas renouvelable. Au niveau national, ce sont les présidents locaux qui participent à l'élection du président. Au CJD La Défense, le président s'entoure de différents membres nécessaires au bon fonctionnement du réseau : un trésorier et des responsables de l'organisation des séances plénières et des commissions.

Il n'y a pas de limite d'âge pour adhérer au CJD. Cependant, il y en a une pour l'exercice d'une fonction électorale : il faut avoir moins de 45 ans. La moyenne d'âge au niveau national est de 39 ans pour l'ensemble des membres du mouvement. Pour adhérer au CJD, il faut être chef d'entreprise ou cadre dirigeant. Ce dernier doit disposer d'une autonomie en matière de management et de gestion. En moyenne, les membres restent adhérents pendant une durée de quatre à six ans. L'adhésion se fait à titre personnel. Le futur « jeune dirigeant » doit adhérer aux spécificités du mouvement : il y vient pour renforcer son expertise et progresser dans son métier de dirigeant. Le futur membre assiste à une présentation du réseau et on lui demande ensuite de motiver sa candidature. Enfin, le bureau statue sur les nouvelles demandes et prend les décisions relatives à l'intégration des candidats. Le nombre maximum de membres pour une section comme celle du CJD La Défense est de 100 à 120. Quant à la sortie du réseau, elle s'opère à titre individuel, lorsque les membres ne renouvellent pas leur adhésion.

La section La Défense, à l'instar des autres sections du CJD, propose différents types de rencontres inter-membres. Il s'agit d'une part d'organiser des séances plénières où tous les membres sont réunis autour d'un intervenant extérieur qui anime la séance autour d'une thématique en lien

avec la vie de l'entreprise et des entrepreneurs, et d'autre part, de mettre en place des commissions. Les commissions sont réservées aux membres de la section et sont pilotées sur la base du volontariat par un ou plusieurs membres. Les commissions sont thématiques et permettent aux membres d'y participer activement en fonction de leurs besoins et préoccupations. La périodicité des séances plénières et des commissions est mensuelle.

Au-delà de ces événements planifiés et rythmant la vie de la communauté, un autre service est proposé aux membres du réseau. Il s'agit des Groupes d'Aide à la Décision. Chaque membre de la section peut sur demande au président obtenir la constitution d'un GAD. Ce dernier peut être mobilisé sous 48h et permet à chaque membre en difficulté de réunir d'autres membres afin de l'aider dans sa démarche. Chaque membre participant à un GAD communique, au regard de la situation exposée par le membre ayant émis la demande, ce qu'il ferait s'il était dans une situation analogue. La posture adoptée n'est pas celle du conseil mais celle d'un échange d'idées et de pratiques entre pairs. En raison de sa position géographique, le CJD La Défense organise des événements en commun avec la section de Paris ou celle du Val-d'Oise, ce sont en général des plénières qui sont organisées en intersection.

Le découpage régional est spécifique au CJD. La section La Défense appartient à la région appelée « Centre Ile-de-France » qui réunit 15 sections : Blois, Bourges, Chartres, Essonne, La Défense, Meaux-marne la Vallée, Montargis-Gatinais, Orléans, Paris, Seine Saint Denis, Sud Seine et Marne, Tours, Val-d'Oise, Val de Marne et Yvelines. Au niveau régional, ce sont principalement des formations qui sont proposées. Tous les ans, un catalogue est proposé et les membres peuvent s'inscrire individuellement aux formations proposées. Ces formations ont pour objectif le développement des compétences des membres dans l'exercice de leurs fonctions de dirigeant. Un congrès régional annuel ouvert à tous les membres de la région est également organisé.

Au niveau national, le CJD propose la formation Copernic, un parcours de deux ans lancé en 2002. Cette formation a été conçue pour répondre au besoin de développement des compétences des

entrepreneurs et des cadres dirigeants en matière de direction d'entreprise. Un congrès est également organisé tous les ans et ouvert à tous les membres au niveau national.

Dans la section suivante, nous allons présenter la démarche de collecte de données que nous avons mise en œuvre dans la cadre du CJD La Défense.

II. Le déroulement de la collecte des données et les phases de la recherche

Comme nous l'avons souligné dans la section consacrée à l'utilisation de l'analyse des réseaux sociaux dans l'étude des réseaux formels d'entrepreneurs, ce type de recherche est très exigeant, car elle repose sur des données complexes à recueillir et à analyser notamment en raison du fait qu'elles combinent plusieurs niveaux d'analyse (Marsden, 1990 ; Lazega., 2007). Ainsi, au niveau structural du réseau, afin d'être en mesure de décrire le réseau il est nécessaire de recueillir des données sur tous les membres et d'analyser des indicateurs spécifiques à l'analyse des réseaux sociaux (par exemple, la densité des relations⁷ ou l'identification de sous-groupes). Au niveau relationnel, il faut se focaliser sur les caractéristiques des dyades afin de caractériser les relations entre les membres et être en mesure d'identifier des transferts et des échanges de ressources. Enfin, au niveau individuel, ce qui permet de comparer les membres entre eux ce sont deux variables indépendantes : la centralité⁸ des membres (variable structurale) et les caractéristiques des membres (âge, genre,

⁷ La densité d'un réseau se mesure par « le nombre de connections directes divisées par le nombre de connections directes possible au sein du réseau » (Kadushin, 2012 : 29).

⁸ Selon Lazega (2007), il y a trois mesures de centralité : la centralité de degré permet d'identifier les membres les plus actifs au sein du réseau, en mesurant le nombre de liens de chaque membre (la taille du réseau de chaque membre) ; la centralité de proximité permet d'identifier les membres qui sont les plus proches des autres membres, en mesurant le nombre de pas à effectuer par chaque membre pour entrer en contact avec les autres (le nombre de relations indirectes) ; enfin, la centralité d'intermédiarité permet d'identifier les membres qui sont un passage

éducation, expertise, etc.), sachant néanmoins que le chercheur doit d'abord effectuer le sociogramme du réseau et donc analyser le réseau dans son ensemble et les relations entre tous les membres avant de se focaliser sur des mesures individuelles (Lazega, 2007).

Pour recueillir ces données, l'enquête par questionnaire sociométrique représente la technique de recherche la plus utilisée, car ces questionnaires permettent de mesurer l'existence ou la non-existence de relations entre la personne interrogée et les autres membres du réseau sur la base d'une liste des membres avec lesquels les liens de la personne interrogée sont directs. Toutefois, la fiabilité des questionnaires sociométriques est critiquée par les chercheurs, Bernard, Killworth et Sailer (1981) ayant montré dans une publication, très citée depuis sa parution, que les résultats obtenus par questionnaire sociométrique et les résultats obtenus par observation des échanges sur le terrain n'étaient pas toujours identiques. D'où la nécessité d'effectuer des entretiens avec les membres afin de recueillir des données sur la *perception* des relations (Kumbasar et al., 1994). Nous allons présenter ces deux techniques de recueil de données que nous avons mobilisées dans le cadre de notre recherche.

La collecte des données a été réalisée en deux temps : lors d'une première phase de trois mois, les membres du réseau ont répondu à un questionnaire sociométrique intégralement administré en ligne sur Google Drive. Lors d'une deuxième phase, huit membres ont été d'accord pour répondre à un entretien individuel semi-directif effectué en face à face, dans le cadre d'une émission de webradio consacrée aux entrepreneurs et à leurs réseaux. Le questionnaire a été envoyé aux membres du réseau au début du mois de décembre 2013. Plus de la moitié des répondants au questionnaire avant le 12 janvier 2014, nous avons lancé alors la deuxième phase de la recherche, les entretiens semi-directifs, tout en continuant les relances pour les membres n'ayant pas encore répondu au questionnaire. Le tableau 30 présente le calendrier de la collecte des données, les

obligé que les autres doivent emprunter afin d'entrer en contact, en repérant les membres qui contrôlent les relations entre deux autres membres (intermédiaires de relations indirectes).

objectifs visés et le nombre de répondants pour chaque phase de recherche, sur le total de 41 membres du réseau CJD La Défense.

Calendrier	Technique de collecte	Objectif	Répondants
Phase 1 décembre 2013 - mars 2014	Questionnaire en ligne	Identifier les types d'entrepreneurs, les types de réseauteurs et les types d'entreprises Réaliser le sociogramme du réseau en mesurant : - les liens interpersonnels - les flux d'échanges entre les membres (conseils, opportunités, ressources)	34 membres
Phase 2 janvier-mars 2014	Entretien semi-directif	Identifier les enjeux auxquels la participation au réseau formel d'entrepreneurs permet de répondre Recueillir des informations sur la création de valeur au sein du réseau (pour l'entrepreneur et pour son entreprise) Recueillir des informations sur l'activité de réseautage des membres	8 membres, dont l'ancien président du réseau et la future présidente du réseau

Tableau 30 : La collecte des données

Le questionnaire sociométrique a permis de recueillir des informations sur le type d'entrepreneurs, le type de réseauteurs, le profil des entreprises (variables indépendantes), ainsi que de mesurer, dans sa partie sociométrique, les relations entre les membres (variable structurale) et les flux d'échanges d'opportunités, de ressources et de conseils (variables dépendantes). Les participants étaient également invités à renseigner des questions relatives à la création de valeur au sein du réseau. Le tableau 31 présente de manière exhaustive le contenu du questionnaire sociométrique et met en avant les variables étudiées, les indicateurs utilisés, ainsi que les questions posées aux répondants qui permettent de mesurer ces indicateurs. Quant au recueil de données nécessaires pour l'élaboration du sociogramme du réseau, comme indiqué dans le chapitre consacré au design de recherche, chaque flux d'échanges a été mesuré en émission et en réception. Cela nous a donc conduits à évaluer pour chacun des membres, à 7 reprises, ses relations et ses échanges avec les autres membres du réseau. Ceci explique la longueur du questionnaire (30 minutes environ ont été nécessaires pour y répondre). Une fois l'élaboration du questionnaire finalisée, nous l'avons testé auprès de Laurent Quivogne, ce qui nous a permis d'ajuster la formulation de certaines questions.

Variables	Indicateurs	Questions	Mesures
Type d'entrepreneur (variable indépendante)	Genre	« Vous êtes : 1.Homme ; 2.Femme»	Question fermée, un seul choix possible
	Nom	« Quel est votre nom ? »	Question ouverte
	Age	« Quelle est votre année de naissance ? »	Question ouverte
	Niveau d'études	« Quel est votre niveau d'études ? » 1. Bac+1 2. Bac+ 2 3. Bac+3 4. Bac+4 5. Bac+5 6. Supérieur à Bac+5	Question fermée, un seul choix possible
	Expérience professionnelle	« Combien d'années d'expérience professionnelle avez-vous eu avant de créer votre entreprise ? » 1. Aucune 2. 1 à 5 ans 3. 6 à 10 ans 4. 11 à 15 ans 5. 16 à 20 ans 6. 21 à 25 ans 7. Plus de 25 ans? »	Question fermée, un seul choix possible
	Expertise	« Quelles sont selon vous vos principales compétences ? » 1. Entrepreneuriat (détecter des opportunités, mobiliser des ressources, créer des organisations) 2. Management 3. Vente/Négociation 4. Communication 5. Comptabilité/Gestion 6. Logistique 7. Droit 8. Fiscalité	Question fermée, un seul choix possible
Entrepreneur ou manager	« Etes-vous le dirigeant fondateur ? 1.Oui ; 2.Non»	Question fermée, un seul choix possible	
Type d'entreprise (variable indépendante)	Nom	« Quel est le nom de votre entreprise ?»	Question ouverte
	Secteur d'activité	Liste INSEE	Question fermée, un seul choix possible
	Nombre d'employés	« Combien de salariés compte votre entreprise (dirigeant(s) inclus) ? »	Question ouverte
	Métier de l'entreprise	« Quels sont les principaux domaines d'expertise de votre entreprise ? »	Question ouverte
Type de réseuteur (variable indépendante)	Adhésion réseau d'entrepreneurs	« Année de votre première adhésion à un réseau d'entrepreneurs (si différent de la première adhésion au CJD) ? »	Question ouverte
	Adhésion CJD	« Quelle est l'année de votre première inscription au CJD ? »	Question ouverte
	Niveau de participation CJD	« Participation aux différents événements : plénière, commission, congrès national, rencontre du réseau national, formations nationales ou régionales»	Echelle Likert en 5 points allant de 1 – Jamais à 5 - Toujours
	Participation formation CJD	« Avez-vous suivi ou êtes-vous en train de suivre la formation Copernic ? » 1.Oui 2.Non	Question fermée, un seul choix possible
Relations entre les membres (variable structurale)	Contacts au sein du réseau avant adhésion	« Combien de membres du réseau connaissiez-vous lorsque vous avez rejoint la section ? »	Question ouverte
		« Pourriez-vous donner leurs noms »	Question ouverte
	Fonction CJD	« Occupez-vous ou avez-vous occupé un poste au bureau de la section ? 1. Oui ; 2. Non»	Question fermée, un seul choix possible
	Participants périphériques légitimes	« Y a-t-il d'autres personnes qui n'appartiennent pas au réseau mais que vous avez rencontrées dans ce cadre et qui ont influencé vos performances ou celles de votre entreprise ? » 1. Oui ; 2. Non	Question fermée, un seul choix possible
		« Si oui, pourriez-vous indiquer leurs noms ? »	Question ouverte

	Sollicitation d'aide	« Lorsque vous avez une attente (opportunités, ressources, expertise) spécifique vis-à-vis du réseau, comment vous y prenez-vous pour obtenir ce que vous cherchez ? (ex. appel de fonds, location de bureaux...) »	Question ouverte
	Liens forts	« Citez les trois personnes qui comptent le plus pour vous dans la section du CJD »	Question ouverte
Création de valeur	Motivations à l'entrée au CJD	« Quelles ont été vos motivations pour rejoindre le CJD ? »	Question ouverte
	Motivations pour rester au CJD	« Qu'est-ce qui vous fait rester au CJD ? »	Question ouverte
	Motivation contenu des échanges	« Qu'est-ce qui est pour vous le plus important : » a. des opportunités d'affaires (prospects, clients, des nouveaux marchés b. des informations sur votre marché ou des ressources (matériel, financement, collaborations, etc.) c. des expertises/conseils afin d'optimiser vos performances de dirigeant	Echelles Likert en 5 points allant de 1 – Pas du tout important à 5 – Essentiel
Flux d'opportunités (variable dépendante)	Avoir reçu des contacts prospects, accès marché(s) et propositions achat services/produits	« Pour chacun des membres du réseau précisez si vous avez reçu de leur part des contacts de prospects, des ouvertures sur de nouveaux marchés ou s'ils ont fait appel aux services de votre entreprise » (liste de tous les membres)	Echelle Likert en 5 points allant de 1 – très rarement à 5 – tous les jours (l'absence de réponse signifie « jamais »)
	Avoir donné des contacts prospects, accès marché(s) et propositions achat services/produits	« Pour chacun des membres du réseau précisez si vous avez fourni des contacts de prospects, des ouvertures sur de nouveaux marchés ou si vous avez fait appel aux services de leur entreprise » (liste de tous les membres)	Echelle Likert en 5 points allant de 1 – très rarement à 5 – tous les jours (l'absence de réponse signifie « jamais »)
Flux de ressources (variable dépendante)	Avoir reçu des informations sur le marché ou des ressources	« Pour chacun des membres du réseau précisez si vous avez reçu des informations sur votre marché ou des ressources (matériel, financement, collaborations, etc.) vous ayant permis de développer votre organisation » (liste de tous les membres)	Echelle Likert en 5 points allant de 1 – très rarement à 5 – tous les jours (l'absence de réponse signifie « jamais »)
	Avoir donné des informations ou des ressources	« Pour chacun des membres du réseau précisez si vous avez fourni des informations sur leur marché ou des ressources (matériel, financement, collaborations, etc.) leur ayant permis de développer leur organisation » (liste de tous les membres)	Echelle Likert en 5 points allant de 1 – très rarement à 5 – tous les jours (l'absence de réponse signifie « jamais »)

Flux de conseils (variable dépendante)	Avoir reçu des conseils	« Pour chacun des membres du réseau précisez si vous avez bénéficié de leur expertise/conseil afin d'optimiser vos performances de dirigeant » (liste de tous les membres)	Echelle Likert en 5 points allant de 1 – très rarement à 5 – tous les jours (l'absence de réponse signifie « jamais »)
	Avoir donné des conseils	« Pour chacun des membres du réseau précisez s'ils ont bénéficié de votre expertise/conseil afin d'optimiser leurs performances de dirigeant » (liste de tous les membres)	Echelle Likert en 5 points allant de 1 – très rarement à 5 – tous les jours (l'absence de réponse signifie « jamais »)
Evaluation du réseau (variable dépendante)	Evaluation des flux perçus	« Pour vous, qu'est-ce qui 'circule' le plus dans le réseau : d. des opportunités d'affaires (prospects, clients, des nouveaux marchés e. des informations sur votre marché ou des ressources (matériel, financement, collaborations, etc.) f. des expertises/conseils afin d'optimiser vos performances de dirigeant »	Question fermée, un seul choix possible
	Evaluation du contenu des échanges	« Diriez-vous que les échanges d'opportunités, de ressources et d'expertise sont plutôt : » a. des surprises b. relativement aléatoires c. totalement aléatoires d. programmés e. très programmés	Question fermée, un seul choix possible

Tableau 31 : Le questionnaire sociométrique : variables et indicateurs

Le CJD La Défense compte 41 membres, la vitesse de collecte de données par le questionnaire sociométrique présentait un enjeu particulier car, d'un point de vue méthodologique, la mesure des relations ne peut pas se faire sur une période trop longue en raison du risque d'évolution des données conduisant à la perte de la fiabilité de cette mesure. La collecte a débuté le 8 décembre 2013 et s'est achevée le 7 mars 2014. Pendant cette période, 34 Jeunes Dirigeants (JD) ont répondu au questionnaire en ligne. Des relances ont été réalisées tous les quinze jours, comme indiqué dans la figure 17.

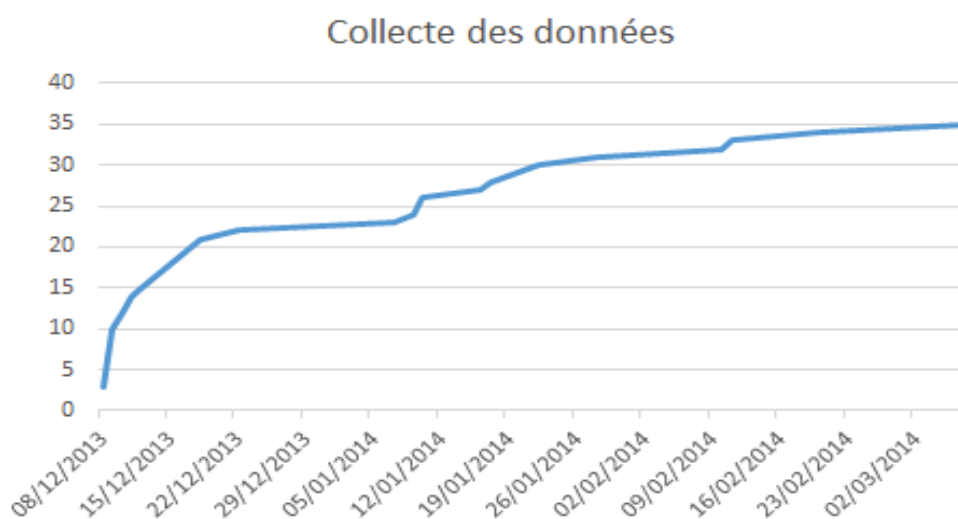


Figure 17 : Cinétique de la collecte de données

A l'issue de ces trois mois, nous avons tenté de nouvelles approches pour collecter le questionnaire auprès des 7 membres n'ayant pas répondu à la version en ligne. Une version papier du questionnaire (cf. annexe 4) a été réalisée afin de permettre aux non-répondants de pouvoir le faire sur un autre support. Après échange avec Laurent Quivogne, ce questionnaire a été envoyé à cinq des sept membres fin avril 2014, deux membres ayant manifesté le souhait de ne pas répondre à l'enquête. Les questionnaires ont été envoyés par courrier avec une enveloppe retour affranchie. Cette tentative n'a donné aucun résultat.

Concernant la réalisation du sociogramme du réseau, la littérature n'indique pas de critères précis relatifs à la durée optimale de collecte de données. Nous pensons néanmoins que la durée de collecte de données à distance sur un groupe fermé et exhaustif réalisée dans le cadre de notre thèse peut être qualifiée comme courte. Le nombre d'interactions entre membres pendant cette période a été relativement faible. En trois mois, il y a eu six rencontres formelles possibles dans le cadre des différents événements organisés par la section.

Lors de la deuxième phase de l'enquête, les répondants étaient invités à discuter plus dans le détail les motivations les ayant conduit à adhérer au CJD La Défense et la création de valeur au sein

du réseau, avec des illustrations concrètes concernant les apports du réseau en termes d'acquisition de connaissances et de compétences, ainsi qu'en rapport avec le développement de leur entreprise. Le tableau 32 présente l'ensemble des variables et des questions de l'entretien semi-directif.

Variables	Indicateurs	Questions
Motivation à intégrer le réseau	Difficultés dans sa pratique d'entrepreneur	« Pouvez-vous évoquer avec nous quelques-unes des difficultés auxquelles vous vous êtes confrontées en tant qu'entrepreneur ? »
Création de valeur individuelle	Valeur appliquée	« Est-ce que le réseau d'entrepreneurs auquel vous appartenez vous a aidé à surmonter certaines de ces difficultés ? Comment, concrètement ? Pouvez-vous nous donner un exemple rapide ? »
	Valeur perçue de l'apport du réseau	« Est-ce que le réseau a eu un impact sur vous ? »
	Valeur appliquée	« Quel a été le meilleur conseil ou pratique partagé(s) au sein du réseau qui vous a permis de trouver une solution à votre difficulté ? »
	Valeur appliquée	« Plus précisément, quels changements vous viennent à l'esprit parmi ceux que vous avez effectué(s) suite aux échanges au sein du réseau ? »
	Transfert de connaissances relatives au réseautage	« Pour que le réseau d'entrepreneurs soit un lieu dans lequel on puisse trouver du support de ses pairs, quelles sont les bonnes pratiques et les choses à éviter ? »
Création de valeur pour l'entreprise	Valeur perçue de l'apport du réseau	« Est-ce que le réseau a eu un impact sur votre entreprise ? »

Tableau 32 : Grille d'entretien

Les entretiens se sont déroulés dans le cadre d'une émission de webradio, sur la radio Widoobiz. Huit membres du réseau ont accepté de participer à cette émission animée par l'auteur afin de répondre à l'entretien semi-directif, tout en leur permettant de valoriser leur entreprise au travers d'un média écouté notamment par les dirigeants de PME/TPE. La planification des enregistrements a été mise en place à compter de décembre 2013. Les membres du réseau ayant accepté d'y participer ont reçu une trame de l'émission qui présentait les objectifs et les questions clés de l'entrevue (cf. annexe 5). Chaque enregistrement a été réalisé dans les conditions suivantes : la rencontre débutait avec 20 minutes d'échange sur l'entrepreneur, l'entreprise et les apports identifiés dans le cadre du réseau. Cette phase de découverte n'était pas enregistrée car, d'une part, les informations sur les entrepreneurs et leurs entreprises étaient déjà collectées lors de la phase de questionnaire et, d'autre part, parce que cette étape visait à faciliter le déroulement ultérieur de la discussion dans le cadre de l'émission. Lors de ces échanges, une prise de notes a été néanmoins

effectuée. Chaque enregistrement durait ensuite entre dix et quinze minutes. Les enregistrements ont été intégralement retranscrits à l'aide du logiciel Sonal. Les retranscriptions ont été annexées (annexe 2).

En ajoutant de l'attrait au face à face grâce à sa médiatisation, nous espérons convaincre ceux qui n'avaient pas répondu spontanément au questionnaire de le faire car l'inscription pour l'enregistrement était conditionnée par la réponse au questionnaire. Quelques soucis ont été rencontrés lors de cette phase de collecte de données relative aux entretiens, les entrepreneurs n'ayant pas toujours bien reçu l'information qu'il s'agissait bien d'un face à face et certains ignorant le lieu de la rencontre. En effet, initialement il avait été envisagé qu'une partie des enregistrements aient lieu dans les locaux du CJD La Défense. L'information relayée a probablement manqué de clarté car lors de la diffusion du planning le lieu n'avait pas encore été arrêté et la dimension face à face n'avait pas été aussi bien mise en avant que prévu.

Au final, huit entretiens ont été réalisés. Nous avons obtenu une redondance de l'information entre les différents participants nous permettant de considérer la collecte comme satisfaisante. Nous aurions souhaité pouvoir être plus exhaustifs mais après plusieurs invitations pour continuer les enregistrements, il n'y avait plus de candidats. Parmi les huit interviewés, Laurent Quivogne et Gaëlle Darmouni, nouvelle présidente de la section CJD La Défense, nous ont permis d'échanger hors émission sur le fonctionnement de la section et la nature des relations et des échanges au sein du réseau.

Nous avons présenté dans ce chapitre les techniques que nous avons mobilisées afin de recueillir les données nécessaires à notre recherche sur l'utilisation du réseau CJD La Défense par ses membres : le questionnaire sociométrique et l'entretien semi-directif. Dans le chapitre suivant, nous allons présenter les techniques d'analyse de données utilisées afin de traiter les données recueillies.

CHAPITRE VI

ANALYSE DES DONNEES

Afin d'analyser les données recueillies dans le cadre du questionnaire sociométrique, nous avons d'abord codé les réponses aux questions ouvertes et fermées en les intégrant dans un tableur Excel. Les questions fermées comprenaient des variables nominales (par exemple, le genre), ordinales (par exemple, les flux mesurés avec des échelles Likert) et numériques (par exemple, l'âge) que nous avons codées sous forme numérique. Pour les questions ouvertes, nous avons effectué un codage qualitatif à partir des données disponibles (variables catégoriques), en catégorisant et re-catégorisant les réponses au fur et à mesure de la lecture du tableur, afin de rester le plus fidèle possible aux données. Ces données ont permis d'identifier les motivations des membres et de positionner le réseau dans le temps par rapport aux cycles de création de valeur.

Les données relatives aux questions fermées du questionnaire sociométrique ont été analysées

statistiquement selon la méthode structurale d'analyse de réseaux sociaux avec le logiciel Pajek⁹, en suivant les conseils de Lazega (2007 : 13) :

1. dans un premier temps, nous avons élaboré le sociogramme du CJD La Défense, en reconstituant et représentant la structure du réseau (densité, groupes de membres) et les flux d'échanges de conseils, d'opportunités et de ressources. A l'aide du logiciel Pajek, plusieurs matrices sociométriques ont ainsi été générées, permettant d'identifier les relations directes et indirectes des membres (pour les relations indirectes, les membres ont besoin de passer par un ou plusieurs intermédiaires afin d'entrer en contact) ;
2. dans un deuxième temps, nous avons positionné les membres du CJD La Défense dans la structure du réseau, selon leur appartenance à un groupe, et en mesurant leurs scores individuels de centralité. Héritée de la sociométrie (Moréno, 1953), la mesure de la centralité permet d'indiquer la position des membres dans le réseau et d'identifier les membres les plus importants : nous avons utilisé la centralité de degré ;
3. dans un troisième temps, nous avons associé la position des membres et leurs comportements en matière de réception et d'émission de flux de conseils, d'opportunités et de ressources.

Comme indiqué dans le chapitre précédent consacré à la collecte des données, les questions mesurant les relations et les flux circulant entre les membres proposaient aux répondants d'évaluer la périodicité des échanges interpersonnels et des émissions ainsi que des réceptions d'opportunités, de ressources tangibles et de conseils. Comme ces questions comprenaient au total sept listes d'items donnant lieu à une évaluation sur des échelles Likert en 5 points allant de 1 - jamais à 5 - tous les

⁹ Le réseau étudié comportant moins de 200 individus (sommets), tous les logiciels d'analyse des réseaux sociaux peuvent être utilisés. Le logiciel Pajek est gratuit et nous avons pu identifier un manuel permettant de l'utiliser : « *Exploratory social network analysis with Pajek* » (De Nooy et al., 2011). Il faut également mentionner que l'encodage des données est relativement simple dans le logiciel Pajek.

jours ou très régulièrement, chaque participant a dû évaluer 40×7 relations, donc a dû répondre à des questions comprenant un total de 280 échelles Likert. L'ensemble des répondants a complété la matrice des relations qui était proposée en premier, ce qui nous a permis de mesurer ces relations dans le cadre de la matrice des relations présentée dans le tableau 43. Deux participants n'ont répondu à aucune des questions relatives aux flux d'opportunités, de ressources et de conseils. Trois participants n'ont plus répondu à partir de la quatrième série de questions. Pour l'analyse des flux, nous avons donc tenu compte des réponses manquantes et nous avons ainsi réduit les matrices de flux à une dimension 29, afin de ne pas biaiser les résultats obtenus.

Pour tester les neuf propositions relatives à l'utilisation des réseaux formels d'entrepreneurs par les membres, proposées dans notre chapitre consacré au design de recherche, il était nécessaire de soumettre nos données à des traitements statistiques supplémentaires. Comme nos données comportent à la fois des variables qualitatives et quantitatives, nous les avons analysées avec le logiciel SPSS en effectuant une analyse en correspondance multiple (ACM) et une analyse canonique non linéaire (ACNL) pour repérer les éventuels liens entre les variables. Si l'ACM est une méthode factorielle adaptée aux données qui croisent un ensemble d'individus et des variables qualitatives, l'ACNL est une méthode factorielle de réduction de dimensions permettant d'explorer statistiquement des ensembles de variables relatives à un ensemble d'individus. L'ACNL permet ainsi de mettre en évidence des proximités entre deux ensembles de données, avec des niveaux de codage pouvant représenter une combinaison de niveaux nominal, ordinal et numérique, comme dans le cas de notre recherche.

Enfin, les huit entretiens semi-directifs ont été intégralement retranscrits avec le logiciel Sonal et ont été encodés dans le logiciel N'Vivo. La version complète des retranscriptions est annexée au manuscrit (annexe 2). Nous avons retenu pour l'encodage des données verbales des catégories en lien avec le profil des entrepreneurs et des réseauteurs (entrepreneur novice/expert, réseuteur néo-réseuteur/novice/expert), et des catégories relevant de la nature des relations entre les membres

(confiance affective/cognitive, dyade personnelle, dyade socio-économique et échange inter-organisationnel) en focalisant notre attention sur l'identification des cycles de création de valeur proposés par Wenger, Trayner et de Laat (2011) et présentés dans la première partie de notre thèse.

En somme, après le recueil des données nous avons consacré un mois à l'encodage de l'ensemble des données et à leur analyse statistique, pour les données quantitatives, ainsi qu'à l'analyse qualitative des questions ouvertes du questionnaire sociométrique et des entretiens semi-directifs. Dans la dernière partie de notre thèse nous allons présenter, dans un premier temps, les principaux résultats de notre recherche, et répondre, dans un deuxième temps, aux neuf propositions de recherche que nous avons formulées dans notre modèle de recherche.

PARTIE III

LES RESULTATS

La troisième partie de notre thèse est consacrée à la présentation de nos résultats de recherche et à la réponse aux neuf propositions formulées dans le modèle de recherche. Le premier chapitre met en avant une analyse descriptive des données quantitatives et qualitatives issues du questionnaire. Une première section présente les données descriptives relatives aux variables indépendantes étudiées dans le cadre du CJD La Défense. Ces données permettent de représenter de manière détaillée la composition du réseau quant aux profils des membres et de leurs entreprises. Une deuxième section est consacrée à la présentation des résultats de l'analyse sociométrique permettant de visualiser la structure relationnelle du réseau, ainsi que les flux étudiés (de conseils, d'opportunités et de ressources). Ces données sont synthétisées sous forme de matrices de relations et de matrices de flux. La dernière section du chapitre est dédiée aux résultats relatifs aux motivations des membres du réseau, sur la base de l'analyse des questions ouvertes du questionnaire sociométrique.

Le deuxième chapitre est centré sur l'analyse statistique des données, l'objectif du chapitre étant de se focaliser sur des variables indépendantes relatives aux individus et sur des variables structurales relatives au positionnement des membres dans le réseau pour mettre en évidence des différences statistiquement significatives en matière d'émission et de réception de flux, à partir des données du questionnaire sociométrique. De plus, l'objectif du chapitre est d'éclairer la contribution du réseau à la création de valeur pour les membres, sur la base de l'analyse des données verbales recueillies dans le cadre des entretiens semi-directifs. La première section expose les résultats de l'analyse du réseau relatifs à la centralité des membres et à la clusterisation des membres par flux. La deuxième section se focalise sur les résultats de l'analyse des correspondances multiples (ACM) et de l'analyse canonique non linéaire (ACNL).

Le troisième chapitre présente la réponse aux neuf propositions de recherche énoncées à partir de notre modèle de recherche. Ces réponses sont formulées à partir des analyses présentées dans les sections précédentes, ainsi que sur la base de traitements de données supplémentaires, rendus nécessaires par le test des propositions.

CHAPITRE VII

ANALYSE DESCRIPTIVE DES DONNEES DU QUESTIONNAIRE

Dans le cadre de ce chapitre, nous allons présenter dans un premier temps les caractéristiques du réseau étudié sous l'angle des variables indépendantes de notre modèle de recherche. Ensuite nous présenterons les résultats relatifs à deux variables dépendantes : le niveau de participation et l'implication dans les activités du réseau, ainsi que les résultats relatifs à la structure des relations au sein du réseau et ceux concernant les variables dépendantes des flux de conseils, d'opportunités et de ressources. Enfin, nous conclurons le chapitre avec une section dédiée aux données qualitatives issues des questions ouvertes du questionnaire sociométrique.

I. Les variables indépendantes

Comme nous l'avons exposé dans la deuxième partie de notre thèse consacrée à la méthodologie de recherche, les variables indépendantes que nous prenons en compte dans notre modèle de recherche sont les suivantes:

- le niveau d'expertise des entrepreneurs, avec trois modalités: entrepreneurs novices, entrepreneurs experts et entrepreneurs expérimentés (ces derniers étant des entrepreneurs experts mais dont la performance en matière de chiffre d'affaires et de taille d'entreprise est inférieure par rapport aux entrepreneurs experts, comme nous allons le montrer dans les pages suivantes). Le réseau CJD La Défense comportant également quelques managers, ceux-ci ont été clairement identifiés ;
- le niveau d'expérience en matière de réseautage, avec trois modalités : réseauteurs novices, néo-réseauteurs et réseauteurs experts. Pour rappel, la modalité du réseuteur novice permet d'identifier les membres sans expérience de réseautage préalable, alors que la modalité du néo-réseuteur permet d'identifier les membres ayant acquis une expérience de réseautage préalable dans le cadre d'un autre réseau formel d'entrepreneurs avant de rejoindre le CJD La Défense. Les réseauteurs experts ont passé au minimum trois ans au sein du réseau étudié ;
- le secteur des entreprises des membres du réseau, avec deux modalités : secteur technologique et secteur non technologique ;
- le genre ;
- l'âge des membres ;
- le niveau d'études des membres.

Dans les sous-sections suivantes, nous allons présenter les résultats relatifs à chacune de ces variables.

I.1. Les caractéristiques personnelles des membres

Les résultats de l'analyse descriptive indiquent que le réseau est constitué d'une majorité d'hommes, âgés pour la plupart entre 40 et 44 ans, et ayant majoritairement un niveau d'étude de Bac+5 et plus, comme indiqué dans le tableau 33.

Répondant	Sexe	Tranche d'âge	Niveau Etudes
1	Femme	25-29	Bac + 5 et plus
2	Homme	40-44	Bac + 5 et plus
3	Femme	40-44	Bac + 3/4
4	Homme	40-44	Bac + 3/4
5	Homme	45-49	Bac + 5 et plus
6	Homme	35-39	Bac + 5 et plus
7	Femme	35-39	Bac + 3/4
8	Homme	40-44	Bac + 5 et plus
9	Homme	40-44	Bac + 5 et plus
10	Homme	35-39	Bac + 5 et plus
11	Homme	40-44	Bac + 3/4
12	Homme	35-39	Bac + 5 et plus
13	Homme	40-44	Bac + 5 et plus
14	Femme	35-39	Bac + 5 et plus
15	Homme	40-44	Bac + 3/4
16	Femme	35-39	Bac + 3/4
17	Femme	40-44	Bac + 5 et plus
18	Femme	40-44	Bac + 5 et plus
19	Femme	45-49	Bac + 5 et plus
20	Homme	40-44	Bac + 5 et plus
21	Femme	35-39	Bac + 5 et plus
22	Femme	40-44	Bac + 5 et plus
23	Homme	45-49	Bac + 3/4
24	Homme	40-44	Bac + 5 et plus
25	Homme	55-60	Bac + 5 et plus
26	Femme	35-39	Bac + 2
27	Homme	45-49	Bac + 5 et plus
28	Homme	40-44	Bac + 5 et plus
29	Femme	30-34	Bac + 5 et plus
30	Femme	30-34	Bac + 5 et plus
31	Homme	40-44	Bac + 5 et plus
32	Homme	40-44	Bac + 2
33	Homme	40-44	Bac + 2
34	Homme	45-49	Bac + 5 et plus

Tableau 33 : Caractéristiques personnelles des membres

La répartition des caractéristiques personnelles présentée dans le tableau 33 montre une forte homogénéité d'âge, qui s'explique par la nature du réseau qui a pour objectif de réunir des « jeunes dirigeants ». Les membres ont un niveau d'études supérieures élevé, plus de la moitié étant diplômés d'un Bac+5 et plus. Seulement trois répondants ont un niveau de Bac+2. Nous avons donc un échantillon qui regroupe deux tiers d'hommes pour un tiers de femmes, en majorité âgés de 40 à 44 ans et diplômés pour la plupart d'un Bac+5 et plus.

I.2. Les profils d'entrepreneurs : Novices / Experts / Expérimentés

Comme nous l'avons rappelé dans notre revue de littérature, il n'y a pas de définition qui spécifie de manière univoque ce qui distingue un entrepreneur expert d'un entrepreneur novice. Néanmoins, selon la théorie de l'effectuation, ces deux catégories d'entrepreneurs sont distinctes quant aux modalités caractéristiques de prise de décision et d'action (Sarasvathy, 2001). Dew et al. (2009) ont opérationnalisé la notion d'expertise en sélectionnant un échantillon d' « entrepreneurs experts » sur la base de deux critères : la création de plusieurs entreprises de succès et une expérience d'au minimum quinze ans en tant qu'entrepreneurs. Concernant les données que nous avons collectées, nous avons pris en compte les facteurs suivants afin de différencier les entrepreneurs experts et novices :

- l'entrepreneur expert a une expérience en tant qu'entrepreneur supérieure à 5 ans (limite de survie de 50% des entreprises créées en France), soit dans l'entreprise qu'il a créée ou repris, soit au travers des différents mandats qu'il a pu avoir, soit dans le cadre de sa participation à des projets entrepreneuriaux sans mandats spécifiques (le cas de l'entrepreneur Parouty) ;
- l'entrepreneur expert a une performance significative : le chiffre d'affaires de l'année en cours est supérieur à 750 k€ ou lors de mandats précédents il a connu une performance analogue (le cas de l'entrepreneur Quivogne) ;

- l'entrepreneur expert a plus de 5 salariés.

Nous avons distingué, parmi les répondants, une autre catégorie, celle de « l'entrepreneur expérimenté ». Ce dernier satisfait au critère d'années d'expérience en tant qu'entrepreneur mais pas aux conditions de performance. Quant aux entrepreneurs novices, ceux-ci ne répondent à aucun des critères évoqués ci-dessus.

Parmi les 34 répondants au questionnaire, trois participants sont des managers, ceux-ci ont donc été identifiés comme tels dans l'ensemble des analyses de données ultérieures. Dans le tableau 34, nous présentons les résultats descriptifs pour la variable « expérience de l'adhérent » ainsi que la répartition entre les différents profils d'entrepreneur.

Répondant	Nombre de Mandats	Date premier mandat	Date Création	Nombre années expérience	Nombre salariés	CA 2013	Statut	Profil
1	1	2010	2010	3	2	Inférieur à 250k€	Entrepreneur	Novice
2	1	2005	2005	8	8	Entre 1 et 1,5M€	Entrepreneur	Expert
3	1	2013	2013	0	0	Inférieur à 250k€	Entrepreneur	Novice
4	2	2000	2006	13	20	Entre 1,5 et 2M€	Entrepreneur	Expert
5	0	0	A venir	0	0	Inférieur à 250k€	Porteur de Projet	Novice
6	1	2011	2011	2	2	Inférieur à 250k€	Entrepreneur	Novice
7	1	2006	2006	7	8	Entre 1 et 1,5M€	Entrepreneur	Expert
8	2	2006	2007	7	12	Entre 3 et 5M€	Entrepreneur	Expert
9		2008	2008	5	4	Entre 500 et 750k€	Manager	Manager
10	1	2006	2006	7	2	Inférieur à 250k€	Entrepreneur	Expérimenté
11	1	2012	2012	1	1	Inférieur à 250k€	Entrepreneur	Novice
12	1	2011	2011	2	5	Inférieur à 250k€	Entrepreneur	Novice
13	1	2008	2008	5	0	Entre 250 et 500k€	Entrepreneur	Expérimenté
14	2	2004	1974	9	48	Entre 3 et 5M€	Repreneur	Expert
15		0	1988	0	10	Entre 2 et 3M€	Manager	Manager
16	3	2006	2006	7	7	Entre 1 et 1,5M€	Entrepreneur	Expert
17	1	2010	2010	3	1	Inférieur à 250k€	Entrepreneur	Novice
18	1	2012	2012	1	0	0	Entrepreneur	Novice
19	1	2001	2001	12	8	Entre 750k€ et 1M€	Entrepreneur	Expert
20	1	2011	2011	2	4	Entre 1 et 1,5M€	Entrepreneur	Novice
21		0	2003	0	6	Entre 750k€ et 1M€	Manager	Manager
22	1	2013	2013	0	1	Inférieur à 250k€	Entrepreneur	Novice
23	1	2003	2003	10	1	Inférieur à 250k€	Entrepreneur	Expérimenté
24	1	2009	2009	4	8	Entre 750k€ et 1M€	Entrepreneur	Expert
25	5	1993	2012	20	1	Inférieur à 250k€	Entrepreneur	Expérimenté
26	2	2009	2009	4	3	Inférieur à 250k€	Entrepreneur	Novice
27	4	2004	2004	9	5	Entre 250 et 500k€	Entrepreneur	Expert
28	3	2007	2007	6	2	Entre 250 et 500k€	Entrepreneur	Expérimenté
29	1	2010	2010	3	1	Inférieur à 250k€	Entrepreneur	Novice
30	1	2013	2013	0	2	Inférieur à 250k€	Entrepreneur	Novice
31		0		0		0	Porteur de Projet	Novice
32	1	2005	1982	8	4	Entre 250 et 500k€	Repreneur	Expérimenté
33	2	2002	2002	11	5	Plus de 5M€	Entrepreneur	Expert
34	2	2004	2004	9	25	Entre 3 et 5M€	Entrepreneur	Expert

Tableau 34 : Présentation de l'échantillon : Niveau d'expérience entrepreneuriale des participants et performance des entreprises

En somme, notre échantillon est constitué en proportion relativement égale d'entrepreneurs novices (14) et d'entrepreneurs experts (11), à ces profils dominants s'ajoutant 6 entrepreneurs expérimentés et 3 managers.

I.3. Les profils de réseauteurs : Expert / Novice / Néo-réseuteur

Comme dans le cas de la variable indépendante précédente, nous avons établi une distinction entre les entrepreneurs ayant une bonne expérience du réseau et les membres plus récents. Les modalités de cette variable sont à ajuster en fonction de la taille totale du réseau. Nous avons 34 répondants sur 41 membres. Nous sommes partis du principe qu'après trois ans d'adhésion au CJD La Défense, les membres avaient acquis une bonne connaissance du réseau et de ses pratiques. Cette variable est également à mettre en parallèle avec l'assiduité des membres. Or, comme nous le verrons ultérieurement, dans le cas du CJD La Défense, le niveau d'assiduité est très élevé, les membres déclarant majoritairement être « toujours » ou « très régulièrement » présents aux événements organisés par la section. Les membres avec plus de trois ans d'expérience au sein du réseau ont donc été catégorisés comme experts du réseautage, alors que les autres ont été catégorisés comme novices du réseautage. Toutefois, parmi les novices une catégorie à part nous a semblé nécessaire à distinguer, il s'agit des « néo-réseauteurs ».

En effet, comme pour la variable précédente, nous avons vérifié si les membres du réseau avaient une expérience multiple des réseaux formels d'entrepreneurs et à quand remontait leur première participation à un réseau formel d'entrepreneurs. Sur la base de l'expérience de réseautage, nous avons ainsi distingué un troisième type d'entrepreneurs, parmi les entrepreneurs novices du réseautage, que nous avons appelés les « néo-réseauteurs » : ceux-ci ont moins de trois ans d'expérience au sein du CJD La Défense mais ils ont une expérience antérieure des réseaux formels d'entrepreneurs supérieure à trois ans.

Dans le tableau ci-dessous, nous retrouvons les éléments ayant conduit à cette catégorisation de notre échantillon.

Répondant	Année première adhésion à un réseau formel d'entrepreneurs	Année première inscription au CJD	Nombre années réseaux	Nombre années CJD	Profil Réseuteur
1	2013	2013	0	0	Novice
2		2012		1	Novice
3	2013	2013	0	0	Novice
4		2012		1	Novice
5	2013	2013	0	0	Novice
6		2011		2	Novice
7	2012	2012	1	1	Novice
8	2013	2013	0	0	Novice
9	-	2012		1	Novice
10	2009	2009	4	4	Expert
11	2013	2013	0	0	Novice
12		2012		1	Novice
13		2013		0	Novice
14		2010		3	Expert
15		2007		6	Expert
16		2008		5	Expert
17		2013		0	Novice
18		2010		3	Expert
19	2008	2013	5	0	Néo-réseuteur
20	2012	2012	1	1	Novice
21		2009		4	Expert
22		2009		4	Expert
23	2010	2011	3	2	Néo-réseuteur
24	2008	2011	5	2	Néo-réseuteur
25	2007	2009	6	4	Expert
26	2011	2011	2	2	Novice
27		2007		6	Expert
28		2012		1	Novice
29	2013	2013	0	0	Novice
30		2010		3	Expert
31	2009	2009	4	4	Expert
32	2011	2011	2	2	Novice
33	2011	2011	2	2	Novice
34		2005		8	Expert

Tableau 35 : Présentation de l'échantillon : Niveau d'expérience en matière de réseaux formels d'entrepreneurs

Comme nous pouvons le constater dans le tableau 34, le réseau CJD La Défense comprend une majorité d'entrepreneurs novices du réseautage, suivis par des entrepreneurs experts du réseautage. Les néo-réseauteurs sont une minorité : seulement trois membres sur les 34 interrogés dans le cadre du questionnaire sociométrique.

I.4. Les types d'entreprises : Secteur technologique / Non technologique

Afin de prendre en compte cette variable mise en avant par la méta-analyse de Stam, Arzlanian et Elfring (2014), nous avons déterminé, sur la base de la définition proposée par les auteurs et rappelée dans notre revue de littérature, si les entreprises du réseau relevaient d'un secteur technologique ou non technologique. Les résultats de cette catégorisation sont présentés dans le tableau 36.

Répondant	Secteur
1	Non Technologique
2	Technologique
3	Non Technologique
4	Non Technologique
5	Non Technologique
6	Technologique
7	Non Technologique
8	Technologique
9	Technologique
10	Non Technologique
11	Non Technologique
12	Non Technologique
13	Non Technologique
14	Non Technologique
15	Non Technologique
16	Non Technologique
17	Non Technologique
18	Non Technologique

Répondant	Secteur
19	Non Technologique
20	Non Technologique
21	Non Technologique
22	Non Technologique
23	Non Technologique
24	Non Technologique
25	Non Technologique
26	Non Technologique
27	Technologique
28	Non Technologique
29	Non Technologique
30	Non Technologique
31	Autres
32	Non Technologique
33	Non Technologique
34	Non Technologique

Tableau 36 : Catégorisation des entreprises des membres: secteurs technologiques et non technologiques

Comme indiqué dans le tableau 36, la majorité des entreprises du réseau se situent dans des secteurs non technologiques, avec une minorité de 5 entreprises technologiques (informatique, e-learning, ingénierie du forage d'eau). Après avoir effectué cette catégorisation, nous avons éliminé cette variable indépendante de nos traitements de données ultérieurs en raison de son caractère non discriminant par rapport à notre échantillon.

I.5. La synthèse des résultats relatifs aux variables indépendantes

Sur la base des résultats présentés dans les sous-sections précédentes, nous proposons une synthèse des variables indépendantes dans le tableau 37.

Répondant	Expérience		Entreprise	Caractéristiques Personnelles		
	Profil Réseuteur	Profil Entrepreneur		Sexe	Age	Niveau Etudes
1	Novice	Novice	Non technologique	Femme	25-29	Bac + 5 et plus
2	Novice	Expert	Technologique	Homme	40-44	Bac + 5 et plus
3	Novice	Novice	Non technologique	Femme	40-44	Bac + 3/4
4	Novice	Expert	Non technologique	Homme	40-44	Bac + 3/4
5	Novice	Novice	Non technologique	Homme	45-49	Bac + 5 et plus
6	Novice	Novice	Technologique	Homme	35-39	Bac + 5 et plus
7	Novice	Expert	Non technologique	Femme	35-39	Bac + 3/4
8	Novice	Expert	Technologique	Homme	40-44	Bac + 5 et plus
9	Novice	Manager	Technologique	Homme	40-44	Bac + 5 et plus
10	Expert	Expérimenté	Non technologique	Homme	35-39	Bac + 5 et plus
11	Novice	Novice	Non technologique	Homme	40-44	Bac + 3/4
12	Novice	Novice	Non technologique	Homme	35-39	Bac + 5 et plus
13	Novice	Expérimenté	Non technologique	Homme	40-44	Bac + 5 et plus
14	Expert	Expert	Non technologique	Femme	35-39	Bac + 5 et plus
15	Expert	Manager	Non technologique	Homme	40-44	Bac + 3/4
16	Expert	Expert	Non technologique	Femme	35-39	Bac + 3/4
17	Novice	Novice	Non technologique	Femme	40-44	Bac + 5 et plus
18	Expert	Novice	Non technologique	Femme	40-44	Bac + 5 et plus
19	Néo-réseuteur	Expert	Non technologique	Femme	45-49	Bac + 5 et plus
20	Novice	Novice	Non technologique	Homme	40-44	Bac + 5 et plus
21	Expert	Manager	Non technologique	Femme	35-39	Bac + 5 et plus
22	Expert	Novice	Non technologique	Femme	40-44	Bac + 5 et plus
23	Néo-réseuteur	Expérimenté	Non technologique	Homme	45-49	Bac + 3/4
24	Néo-réseuteur	Expert	Non technologique	Homme	40-44	Bac + 5 et plus
25	Expert	Expérimenté	Non technologique	Homme	55-60	Bac + 5 et plus

26	Novice	Novice	Non technologique	Femme	35-39	Bac + 2
27	Expert	Expert	Technologique	Homme	45-49	Bac + 5 et plus
28	Novice	Expérimenté	Non technologique	Homme	40-44	Bac + 5 et plus
29	Novice	Novice	Non technologique	Femme	30-34	Bac + 5 et plus
30	Expert	Novice	Non technologique	Femme	30-34	Bac + 5 et plus
31	Expert	Novice	Autres	Homme	40-44	Bac + 5 et plus
32	Novice	Expérimenté	Non technologique	Homme	40-44	Bac + 2
33	Novice	Expert	Non technologique	Homme	40-44	Bac + 2
34	Expert	Expert	Non technologique	Homme	45-49	Bac + 5 et plus

Tableau 37 : Synthèse des variables indépendantes

Ce tableau montre l’articulation entre les variables indépendantes correspondant aux caractéristiques des membres et au profil de leurs entreprises. Ces variables indiquent que les entrepreneurs novices en matière d’entrepreneuriat et de réseautage sont majoritaires et que leurs entreprises se situent dans des secteurs non technologiques. Par ailleurs, il y a au sein du réseau une très forte homogénéité de profils individuels, en termes d’âge et de niveau d’études supérieures.

Dans la section suivante, nous allons nous focaliser sur la participation et l’implication des membres dans les activités du réseau, les relations entre les membres et les flux circulant dans le cadre du réseau, à travers la présentation de la matrice des relations et des matrices des flux du réseau CJD La Défense.

II. Les variables dépendantes

Dans cette section, nous allons d’abord présenter les résultats relatifs à la participation et à l’implication dans le réseau, et nous concentrer ensuite sur les résultats issus de l’analyse du réseau social dans sa dimension structurale (relations entre les membres) et sa dynamique (flux de conseils, d’opportunités et de ressources).

II.1. La participation et l'implication

Les entrepreneurs membres du réseau CJD La Défense sont invités à participer à deux grandes catégories d'événements : les séances plénières et les commissions. Pour chacun de ces types d'événements, nous leur avons demandé de nous indiquer leur niveau de participation. Nous avons catégorisé le niveau de participation générale en articulant leurs réponses à ces deux questions. Nous avons également demandé aux entrepreneurs de nous informer s'ils étaient ou avaient été membres du bureau qui est en charge de l'animation de la section. Les réponses à ces questions sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Répondant	Plénière	Commission	Participation Générale	Fonction au Bureau Actuelle et Passée
1	Toujours	Toujours	Très Haute	Non
2	Régulièrement	Régulièrement	Assez Haute	Non
3	Assez régulièrement	Toujours	Assez Haute	Non
4	Toujours	Toujours	Très Haute	Non
5	Régulièrement	Très régulièrement	Haute	Non
6	Très régulièrement	Toujours	Très Haute	Oui
7	Toujours	Toujours	Très Haute	Oui
8	Toujours	Toujours	Très Haute	Non
9	Très régulièrement	Toujours	Très Haute	Non
10	Assez régulièrement	Toujours	Assez Haute	Oui
11	Très régulièrement	Très régulièrement	Haute	Non
12	Très régulièrement	Toujours	Très Haute	Oui
13	Très régulièrement	Toujours	Très Haute	Non
14	Très régulièrement	Toujours	Très Haute	Non
15	Toujours	Toujours	Très Haute	Oui
16	Régulièrement	Toujours	Haute	Oui
17	Assez régulièrement	Toujours	Assez Haute	Non
18	Très régulièrement	Très régulièrement	Haute	Oui
19	Toujours	Toujours	Très Haute	Non
20	Très régulièrement	Toujours	Très Haute	Non
21	Toujours	Toujours	Très Haute	Oui
22	Toujours	Toujours	Très Haute	Oui
23	Très régulièrement	Toujours	Très Haute	Non
24	Toujours	Toujours	Très Haute	Oui
25	Très régulièrement	Toujours	Très Haute	Oui
26	Toujours	Toujours	Très Haute	Oui

27	Très régulièrement	Toujours	Très Haute	Oui
28	Régulièrement	Toujours	Haute	Non
29	Toujours	Toujours	Très Haute	Non
30	Toujours	Toujours	Très Haute	Oui
31	Régulièrement	Très régulièrement	Assez Haute	Oui
32	Très régulièrement	Très régulièrement	Très Haute	Non
33	Très régulièrement	Toujours	Très Haute	Non
34	Régulièrement	Toujours	Haute	Non

Tableau 38 : Assiduité et implication des membres du réseau CJD La Défense

Nous pouvons constater que la grande majorité des répondants indiquent participer « toujours » ou « très régulièrement » aux activités du réseau, la participation générale qui en résulte ayant été qualifiée de « très haute ». Parmi les membres, 15 répondants ont indiqué avoir fait partie ou être actuellement impliqués dans l'animation du réseau, en tant que membres du bureau. L'implication de plus d'un tiers des membres du réseau au niveau du bureau d'animation est une indication de leur engagement et explique probablement leur excellente assiduité aux événements du réseau. Ce niveau d'implication peut sembler inhabituel, mais il constitue une caractéristique de certains réseaux formels d'entrepreneurs qui rassemblent des membres qui acceptent de payer une cotisation d'adhésion afin de participer aux activités proposées et qui décident généralement de quitter le réseau lorsque celui-ci ne répond plus à leurs besoins ou lorsqu'ils estiment être en incapacité d'y participer régulièrement (Lefebvre, Radu Lefebvre et Simon, 2015).

Répondant	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34		
1	0	0	1	3	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	
2	1	0	1	1	1	2	5	1	1	1	1	4	1	2	2	4	1	1	2	3	4	2	4	5	2	3	3	0	1	2	3	3	1	1		
3	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
4	3	1	3	0	1	3	2	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	3	3	3	1	2	1	4	1	1	1	1		
5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	3	3	0	3	3	0	0	0	4	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	3		
6	4	2	3	3	0	0	4	0	3	3	3	3	0	1	3	3	1	0	1	0	3	3	3	4	4	4	3	1	2	4	1	3	4	4		
7	1	4	1	1	1	4	0	2	2	3	3	4	2	2	2	4	1	1	1	1	4	2	2	4	3	4	3	2	2	3	2	2	4	2		
8	0	0	0	0	0	0	3	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0		
9	1	1	1	1	1	3	3	3	0	2	1	2	3	1	2	3	0	1	1	1	3	2	3	3	3	4	2	3	0	3	1	2	3	3		
10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	0	0	2	0	2	0	2	2	0	2	0	0	2	2	2	2	2	0		
11	2	0	0	1	0	2	3	1	1	1	0	2	0	0	0	2	2	0	2	0	2	0	1	2	0	3	1	0	0	2	2	1	0	2	1	
12	2	4	2	2	1	2	4	1	1	2	2	0	0	0	2	3	2	0	0	2	3	2	3	2	3	4	3	3	2	0	0	2	2	1	2	2
13	1	1	1	1	1	3	1	2	0	1	1	0	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	5	2	1	2	2	2	2	1	0	1	1	
14	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	0	2	2	1	1	2	1	3	3	3	3	4	4	2	1	1	2	3	2	1	1		
15	1	3	1	1	2	3	4	1	1	4	1	4	0	1	0	3	1	3	3	1	2	2	2	4	1	4	3	1	2	3	3	2	3	4		
16	1	2	1	0	3	4	4	1	1	3	3	3	1	1	1	0	1	2	2	1	2	1	2	1	3	4	2	2	2	1	1	3	1	2	1	3
17	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	3	3	3	0	1	0	0	0	1	0	1	4	0	1	1	1	0	0	1	0	0	3	0	3	0	
18	0	0	0	0	3	0	3	0	0	3	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	3	0	0	0	3	
19	1	2	1	1	3	2	2	1	1	3	3	1	1	3	3	3	1	3	0	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	3	
20	0	2	0	3	0	1	2	0	0	0	0	3	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	3	4	3	2	3	0	4	4	3	0	0	0	0	
21	2	3	2	2	2	3	4	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	0	3	3	3	4	3	3	2	2	3	3	2	2	3		
22	1	2	1	1	1	2	3	1	1	4	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	4	1	4	0	3	4	1	3	2	1	3	2
23	1	3	0	0	5	3	4	0	0	1	1	3	5	2	3	4	0	0	0	3	3	3	0	3	3	3	3	2	0	2	3	3	3	3	3	
24	2	5	2	2	1	3	5	1	3	3	3	3	1	2	4	4	1	1	2	2	3	2	3	0	5	4	2	2	1	3	1	2	2	1	1	
25	2	1	2	2	1	3	3	1	2	5	1	3	1	2	3	2	1	2	1	2	4	4	3	4	0	3	5	2	2	3	4	3	3	3	3	
26	1	4	2	3	1	4	4	1	4	4	1	4	2	4	3	3	1	1	1	1	4	3	3	4	4	4	0	3	2	1	5	4	3	4	4	
27	1	3	0	0	3	4	0	3	0	2	0	3	2	0	3	2	0	0	1	2	4	3	3	2	4	3	0	0	2	3	3	2	2	2	2	
28	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	
29	2	2	0	0	0	2	3	3	3	0	0	0	3	0	2	0	0	2	2	0	2	2	0	2	2	0	2	2	0	4	0	3	3	0	0	0
30	2	2	2	4	1	4	4	3	3	2	3	3	2	3	4	3	2	2	3	4	4	4	2	4	3	4	2	3	3	0	2	2	3	3	3	
31	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	1	0	1	1	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
32	1	2	0	0	3	2	0	0	2	0	2	0	2	0	2	0	0	1	1	1	2	2	2	2	0	2	0	2	0	0	1	2	0	1	0	0
33	1	1	1	1	1	1	4	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	3	1	2	1	3	1	1	1	1	2	1	1	0	2	2
34	1	2	1	1	4	3	3	1	3	4	1	2	1	1	4	5	1	3	3	1	3	3	3	3	3	4	5	1	1	3	2	1	5	0	0	0

Tableau 39 : La matrice des relations

Avant de présenter les flux d'échanges au sein du réseau étudié, nous avons établi le sociogramme des relations interpersonnelles sur la base de la mesure de l'existence de relations entre les membres et en prenant en compte la fréquence des contacts entre les individus. Cette matrice de relations est présentée dans le tableau 39 à partir des réponses des 34 participants au questionnaire sociométrique.

Comme nous l'avons indiqué dans la section d'analyse de données, pour chacune des matrices des résultats nous allons préciser les éléments suivants : le nombre de sommets (individus), le nombre de liens entre les individus, la densité du réseau, ainsi que la distance maximum entre deux membres du réseau. Les composantes de centralité des membres et de clusterisation (constitution de groupes de membres) seront introduites dans le chapitre suivant. Ci-dessous, nous avons inséré les éléments descriptifs du réseau indiqués par le logiciel Pajek, nous permettant de synthétiser la matrice des relations du réseau.

Number of vertices (n): 34

	Arcs	Edges
Number of lines with value=1	294	0
Number of lines with value#1	532	0
Total number of lines	826	0
Number of loops	0	0
Number of multiple lines	0	0

Density1 [loops allowed] = 0.71453287

Density2 [no loops allowed] = 0.73618538

Average Degree = 48.58823529

Tableau 40 : Synthèse de la matrice des relations des membres

Comme l'indique le tableau 40, le CJD La Défense est un réseau directionnel (Kadushin, 2012), c'est-à-dire que chaque répondant a indiqué s'il avait un lien avec un autre membre et a également indiqué la fréquence de leurs contacts. Le réseau social étudié comporte :

- 34 personnes ;
- 826 relations interpersonnelles ;
- 294 relations évaluées comme consistant en des contacts rares ;
- 532 relations évaluées comme consistant en des contacts allant de peu fréquents à très fréquents.

La densité du réseau observé est de plus de 73,62%. Pour rappel, la densité du réseau est l'expression du nombre de relations déclarées (826) rapporté au nombre total de liens possibles dans le réseau (le nombre possible de relations dans le réseau est de $34 \times 33 = 1122$). Le réseau social étudié ne comporte pas de boucle possible, c'est-à-dire qu'un individu ne peut pas être le destinataire d'un flux qu'il émettrait lui-même.

L'« average degree » représente le nombre moyen de lignes impactant un sommet (un individu), il se calcule de la manière suivante: $2 \times$ le nombre de lignes divisé par le nombre de sommets, chaque ligne impactant deux sommets. Ce qui dans le cas présent nous indique que chaque sommet (individu) est en moyenne impacté par 48,59 relations.

Enfin, nous avons mesuré la distance maximale qui sépare deux individus (tableau 41).

```

=====
Number of unreachable pairs: 0
Average distance among reachable pairs: 1.26381
The most distant vertices: (1) and (34). Distance is 2.

```

Tableau 41 : Distance moyenne entre deux individus

Le logiciel Pajek indique une distance moyenne de 1,26 et une distance maximale de 2 entre deux individus. En d'autres termes, chaque individu a besoin au maximum de deux intermédiaires pour entrer en contact avec l'ensemble des autres membres du réseau.

Dans la sous-section suivante, nous allons nous focaliser sur les matrices des flux circulant entre les membres dans le réseau.

II.2. Matrices de flux

Nous allons présenter dans les pages suivantes trois matrices de flux résultant de l'analyse des données du questionnaire:

- la matrice de la somme entre les opportunités que chaque répondant déclare avoir reçues de la part des autres adhérents et les opportunités que les autres adhérents déclarent avoir émises en direction de chaque répondant ;
- la matrice de la somme entre les ressources tangibles que chaque répondant déclare avoir reçues de la part des autres adhérents et les ressources que les autres adhérents déclarent avoir émis en direction de chaque répondant ;
- la matrice de la somme entre les conseils que chaque répondant déclare avoir reçus de la part des autres adhérents et les conseils que les autres adhérents déclarent avoir émis en direction de chaque répondant.

Pour les trois dernières matrices, nous avons transposé les matrices d'émission pour faire coïncider les données avec celles de réception de flux. Nous avons choisi cette approche afin de gommer les biais déclaratifs du type : « je déclare donner beaucoup et les autres déclarent avoir reçu

peu de moi » ou l'inverse. A cette occasion, nous avons mesuré l'écart entre les différentes matrices, et nous présenterons à la fin de cette section une nouvelle variable, celle de l'écart de perception. En effet, il y a des différences parfois très importantes entre ce qu'une personne dit donner aux autres et ce que les autres disent recevoir d'elle. L'exagération ou la minoration vont dans les deux sens. Nous identifierons pour chaque type de flux si les participants surestiment ou sous-estiment ce qu'ils donnent aux autres, ainsi que s'ils surestiment ou sous-estiment ce qu'ils reçoivent des autres dans le cadre du réseau.

Avant d'introduire chacune des matrices, il nous semble utile de donner quelques informations permettant d'avoir un aperçu global du réseau. Au travers de la somme du poids des échanges de chaque matrice, on constate que le réseau étudié est un lieu privilégié pour l'échange de conseils. Le tableau 42 montre l'écart entre ce qui est reçu et ce qui est émis. Pour les opportunités et les conseils, les membres ont le sentiment de recevoir plus qu'ils ne donnent. C'est l'inverse qui se produit dans le cas des ressources tangibles.

Matrices	Poids Liens	Écart
Opportunités Reçues	500	-47
Opportunités Émises	453	
Ressources Reçues	440	+17
Ressources Émises	457	
Conseils Reçus	634	-46
Conseils Émis	588	

Tableau 42 : Poids total des échanges pour chaque matrice de flux et écart constaté entre les flux en émission et en réception

Dans les trois sections suivantes, nous allons procéder aux mêmes analyses descriptives que dans le cas de la matrice des relations pour chacune des matrices représentant les flux d'opportunités, de ressources et de conseils. Il s'agit de trois matrices à 29 dimensions (29 répondants).

II.2.1. Flux d'opportunités

Le CJD La Défense apparaît comme un réseau directionnel où chaque individu a indiqué la

fréquence des opportunités reçues et émises en direction des autres membres. Comme indiqué dans la matrice des opportunités (tableau 43), le réseau social étudié comporte :

- 29 personnes ;
- 580 flux d'opportunités ;
- 392 flux très rares évalués à 1 sur l'échelle Likert en 5 points allant de 1- très rarement à 5 – tous les jours ;
- 198 flux évalués au-dessus de 1, allant de peu fréquents à très réguliers.

Répondant	1	3	4	5	6	7	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	29	30	31	32
1	0	1	5	0	0	1	1	0	0	3	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	2	2	1	0	1	1	0	0
3	1	0	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1
4	1	2	0	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1
5	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0
6	0	1	1	0	0	5	1	0	0	0	1	1	1	6	0	1	1	0	0	1	0	3	6	3	0	1	1	0	0
7	1	2	2	1	8	0	2	1	1	3	2	2	2	8	1	2	2	1	3	2	2	6	1	2	1	1	2	1	1
9	1	2	2	1	1	2	0	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1
10	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	4	0	0	6	1	7	0	3	0	0
11	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0
12	0	1	1	0	0	7	2	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	4	0	0	1	0	0
13	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	0	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1
14	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	0	2	1	0	1	2	1	3	2	2	2	1	2	1	1	2	1	1
15	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	0	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1
16	0	1	1	0	7	5	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	5	0	1	0	0	1	0	0
17	0	1	1	0	0	3	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	3	0	0	0	1	0	0	1	0	0
18	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	0	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1
19	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	0	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1
20	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0
21	0	1	1	0	0	3	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0
22	1	2	2	1	1	4	2	5	1	1	2	3	1	1	1	2	2	1	2	0	1	1	6	2	5	1	5	4	1
23	0	1	1	1	3	3	1	0	0	0	2	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0
24	0	3	2	0	5	9	1	0	0	1	1	2	1	5	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0
25	0	1	1	0	7	1	1	4	0	2	1	7	2	0	0	1	1	0	5	6	0	5	0	1	7	0	1	4	6
26	1	2	2	1	5	6	2	1	1	6	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	0	1	1	4	1	1
27	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	5	0	0	2	1	0	0	1	0	0
29	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0
30	3	2	9	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	5	1	2	2	1	1	7	1	4	1	3	1	3	0	1	1
31	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	4	0	0	1	1	0	0	1	0	0
32	0	1	1	0	3	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0

Tableau 43 : Matrice des flux d'opportunités

De manière plus synthétique, le tableau 44 montre que la densité du réseau observé est de plus de 71,43 % ($580/29 \times 28$). L' « average degree » est de 40. Ce qui dans le cas présent indique que chaque sommet (individu) est en moyenne impacté par 40 flux d'opportunités. Enfin, la distance moyenne entre les membres est de 1,29 et la distance maximale est de 2 individus.

Matrice Opportunités 29.txt (29)

```
=====
Number of vertices (n): 29
-----
                        Arcs      Edges
-----
Number of lines with value=1      382      0
Number of lines with value#1      198      0
-----
Total number of lines              580      0
-----
Number of loops                    0        0
Number of multiple lines           0        0
-----

Density1 [loops allowed]    = 0.68965517
Density2 [no loops allowed] = 0.71428571
Average Degree = 40.00000000
```

```
Matrice Opportunités
=====
Distribution of Distances
=====
Working...
Number of unreachable pairs: 0
Average distance among reachable pairs: 1.28571
The most distant vertices: (1) and (29). Distance is 2.
```

Tableau 44 : Caractéristiques de la matrice des flux d'opportunités

Dans la section suivante, nous allons présenter les résultats relatifs aux flux de ressources au sein du CJD La Défense.

II.2.2. Flux de Ressources

Le réseau étudié est directionnel, chaque individu ayant indiqué la fréquence des ressources tangibles reçues et la fréquence des ressources émises. Comme indiqué dans la matrice des flux de ressources (tableau 45), le réseau social étudié comporte :

- 29 personnes ;
- 558 flux de ressources ;
- 354 flux plutôt rares qui ont été évalués à 1 sur l'échelle Likert en 5 points allant de 1- très rarement à 5 – tous les jours ;
- 204 flux évalués au-dessus de 1, c'est à dire des flux allant de peu fréquents à très réguliers.

Répondant	1	3	4	5	6	7	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	29	30	31	32
1	0	0	3	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	2	3	1	0	1	2	0	0
3	1	0	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	3	2	1	1	2	1	1
4	1	2	0	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	3	2	1	1	6	1	1
5	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	8	0	1	1	0	0	1	0	0
6	0	1	1	0	0	6	1	0	0	0	1	1	1	4	0	0	1	0	0	1	1	2	4	2	0	0	3	0	0
7	1	2	2	1	1	0	2	1	1	3	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	6	4	2	1	1	2	1	1
9	1	2	2	1	1	2	0	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1
10	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	3	1	2	0	3	0	0
11	0	1	1	0	0	3	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	2	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0
12	0	1	1	0	0	5	2	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	2	1	2	2	0	0	1	0	0
13	1	2	2	1	1	3	2	1	1	1	0	2	2	1	1	1	2	1	1	2	6	1	2	2	1	1	3	1	1
14	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	0	2	1	1	1	2	1	2	2	3	1	2	3	1	1	2	2	1
15	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	0	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1
16	0	1	1	0	0	2	3	1	0	0	0	1	1	0	0	0	2	0	0	1	4	3	3	1	0	0	9	0	0
17	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0
18	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0
19	1	2	2	3	1	2	2	1	1	1	2	3	2	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1
20	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0
21	0	1	1	0	0	5	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	5	1	0	0	1	0	0
22	1	2	2	1	1	2	2	3	1	1	2	4	2	1	1	1	3	1	3	0	1	1	9	2	5	1	8	3	1
23	0	1	1	3	1	2	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	2	1	0	0	1	0	0
24	0	2	1	0	2	8	1	0	0	1	1	3	1	4	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	4	0	0
25	2	3	3	1	4	4	2	5	1	0	1	2	1	0	0	0	1	0	4	7	4	3	0	2	3	1	2	2	1
26	1	2	2	1	1	3	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	0	1	1	4	1	1
27	0	1	1	0	0	3	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	7	1	0	4	1	0	0	1	0	0
29	0	1	1	0	0	2	2	0	0	0	3	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	2	1	0	0	3	0	0
30	1	2	3	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	4	2	1	2	2	1	1	0	1	1
31	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	3	0	0	2	1	0	0	1	0	0
32	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	2	1	0	0	1	0	0

Tableau 45 : Matrice des flux de ressources

De manière plus synthétique, le tableau 46 montre que la densité du réseau observé est de plus de 68,72 % (558/29×28). L' « *average degree* » est de 38,48. Ce qui dans le cas présent indique que chaque sommet (individu) est en moyenne impacté par 38,48 flux de ressources. Enfin, la distance moyenne entre les membres est de 1,31 et la distance maximale est de 2 individus. Ci-dessous, la matrice des flux de ressources ainsi que les exports de Pajek relatifs à la description du réseau.

Matrice Ressources 29.txt (29)

```

=====
Number of vertices (n) : 29
-----
                                Arcs          Edges
-----
Number of lines with value=1      354          0
Number of lines with value#1      204          0
-----
Total number of lines              558          0
-----
Number of loops                    0            0
Number of multiple lines           0            0
-----

Density1 [loops allowed] = 0.66349584
Density2 [no loops allowed] = 0.68719212
Average Degree = 38.48275862

```

```

Matrices Ressources
=====
Distribution of Distances
=====
Working...
Number of unreachable pairs: 0
Average distance among reachable pairs: 1.31281
The most distant vertices: (1) and (29). Distance is 2.

```

Tableau 46 : Caractéristiques de la matrice des flux de ressources

Dans la section suivante, nous allons présenter les résultats relatifs aux flux de conseils.

II.2.3. Flux de Conseils

Le réseau étudié est un réseau directionnel où chaque participant a indiqué la fréquence des conseils reçus et des conseils émis en direction des autres membres. Comme indiqué dans la matrice des flux de conseils (tableau 47), le réseau social étudié comporte :

- 29 personnes ;
- 601 flux de conseils ;
- 319 flux plutôt rares qui ont été évalués à 1 sur des échelles Likert en 5 points allant de 1- très rarement à 5 – tous les jours ;
- 282 flux évalués au-dessus de 1, c'est à dire des flux allant de peu fréquents à très réguliers.

Répondant	1	3	4	5	6	7	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	29	30	31	32		
1	0	2	4	0	4	1	1	0	0	3	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	4	3	1	0	0	2	0	0		
3	1	0	3	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	3	2	1	1	2	1	1		
4	2	3	0	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	4	4	3	1	1	7	1	1
5	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	9	0	0	1	0	0	1	0	0	
6	0	1	2	0	0	6	3	0	0	4	1	1	1	4	0	0	1	0	0	1	1	1	6	4	2	0	4	0	0		
7	1	2	2	1	6	0	3	1	1	6	2	2	2	4	1	1	2	1	6	2	1	4	3	6	1	1	2	1	1		
9	1	2	2	1	4	5	0	0	1	2	3	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	4	1	4	3	1	1		
10	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	2	2	0	1	1	0	4	3	0	4	6	1	4	0	4	1	0		
11	0	1	1	0	0	2	1	0	0	5	1	1	1	5	3	0	2	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0		
12	1	1	1	0	1	6	1	0	2	0	1	1	1	1	1	2	0	1	1	4	3	3	4	6	4	1	0	1	0	0	
13	1	2	2	1	1	3	2	1	1	1	0	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	5	1	1	2	1	1	1	
14	1	2	2	1	1	3	2	1	1	2	2	0	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	4	1	1	3	4	1	
15	1	2	2	1	1	2	2	1	1	4	2	2	0	4	1	3	3	1	3	4	3	1	2	2	2	1	2	1	3		
16	0	1	1	3	4	8	1	3	0	0	1	1	3	0	0	2	5	0	0	1	4	5	0	1	0	0	9	0	0		
17	0	1	1	0	0	1	1	0	1	3	2	1	1	0	0	0	1	0	0	4	0	0	0	1	0	0	1	0	0		
18	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	2	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0
19	1	2	2	3	1	2	2	1	3	1	2	4	3	3	1	1	0	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	
20	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	2	1	1	2	4	1	0	0	3	1	0		
21	0	1	1	0	0	5	1	4	0	3	1	1	3	0	0	0	1	0	0	2	2	1	2	3	4	0	2	0	0		
22	1	2	2	1	1	3	2	5	3	6	2	3	4	1	4	1	2	1	1	0	2	0	9	2	6	0	8	7	1		
23	0	1	1	1	0	1	1	0	0	3	5	3	4	1	0	0	1	0	2	1	0	1	1	3	0	0	1	0	1		
24	0	2	3	0	2	8	1	0	1	3	1	5	1	8	0	0	1	0	3	1	1	0	9	2	0	0	6	0	1		
25	0	1	2	0	1	2	1	0	0	6	1	2	2	0	0	0	1	0	2	8	1	0	0	1	7	0	1	1	0		
26	1	2	3	1	5	4	4	1	1	4	2	4	2	1	1	1	2	1	3	2	2	2	1	0	1	1	5	2	1		
27	0	1	1	0	2	1	1	4	0	2	1	1	2	2	0	0	1	0	4	4	4	0	2	1	0	0	1	2	0		
29	0	1	1	0	0	3	4	0	0	1	3	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	5	1	0
30	1	2	7	1	4	3	3	4	1	4	2	3	2	2	1	1	2	3	6	6	1	6	1	7	1	2	0	1	1		
31	0	1	1	0	0	1	1	2	0	0	1	2	1	0	0	0	1	0	2	3	1	0	2	1	0	0	1	0	0		
32	0	1	1	0	3	1	1	2	0	0	1	1	3	0	0	0	1	0	0	1	1	0	4	1	0	0	1	0	0		

Tableau 47 : Matrice des flux de conseils

De manière plus synthétique, le tableau 48 montre que la densité du réseau observé est de plus de 74,01 % ($601/29 \times 28$). L' « average degree » est de 41,45, ce qui indique que chaque sommet (individu) est en moyenne impacté par 41,45 flux de conseils. Enfin, la distance moyenne entre les membres est de 1,26 et la distance maximale est de 2 individus.

Matrice Conseils 29.txt (29)

```

=====
Number of vertices (n): 29
-----
Arcs          Edges
-----
Number of lines with value=1      319      0
Number of lines with value#1      282      0
-----
Total number of lines              601      0
-----
Number of loops                    0        0
Number of multiple lines           0        0
-----

Density1 [loops allowed]    = 0.71462545
Density2 [no loops allowed] = 0.74014778
Average Degree = 41.44827586

```

Matrice Conseils

```

-----
Distribution of Distances
=====
Working...
Number of unreachable pairs: 0
Average distance among reachable pairs: 1.25985
The most distant vertices: (1) and (28). Distance is 2

```

Tableau 48 : Caractéristiques de la matrice des flux de conseils

Pour résumer la présentation des trois réseaux de flux étudiés, nous proposons une synthèse de leurs caractéristiques dans le tableau 49, qui regroupe les conclusions de l'analyse des flux du réseau CJD La Défense. Ce tableau montre que les différences entre les flux sont très réduites en termes de densité, d'average degree et de distance entre les individus. Lorsque l'on regarde le nombre de flux pour chaque catégorie, ce sont les flux de conseils et d'opportunités qui ressortent comme plus importants en nombre que les flux de ressources. Cependant, lorsque l'on examine le nombre de flux différents de 1, les chiffres indiquent qu'il y a plus de circulation de conseils que d'opportunités et de ressources dans le réseau CJD La Défense.

Tableau 49 : Synthèse des caractéristiques des flux

En somme, le CJD La Défense apparaît comme un réseau très dense, où les contacts entre les membres sont plutôt fréquents et où chaque membre peut contacter les autres en passant au maximum par deux intermédiaires et en moyenne par un intermédiaire. Du point de vue des flux circulant au sein du réseau, les participants estiment avoir émis et reçus des opportunités, des ressources tangibles et des conseils. Ceci confirme les résultats obtenus par Lefebvre (2014) lors de l'analyse de neuf réseaux formels d'entrepreneurs, dont nous avons présenté les principales conclusions dans la première partie de notre thèse.

Dans les sections suivantes, nous allons nous focaliser sur l'analyse des données verbales recueillies dans le cadre du questionnaire sociométrique. Les questions ouvertes proposées aux répondants ont permis d'identifier les motivations relatives à l'entrée dans le réseau et celles conduisant les membres à y rester en tant qu'adhérents, ainsi que les raisons qui pourraient conduire

les répondants à quitter le réseau.

II.2.4. Les motivations des membres du CJD La Défense

Comme nous l'avons précisé dans le chapitre consacré à la collecte des données, le questionnaire soumis aux membres du réseau invitait les répondants à rappeler les motivations les ayant conduits à entrer dans le réseau CJD La Défense et celles les conduisant à y rester, ainsi qu'à noter les raisons qui pourraient les déterminer à quitter le réseau. Dans cette section, nous présentons les résultats obtenus aux trois questions ouvertes suivantes :

- « Quelles ont été vos motivations pour rejoindre le CJD ? »,
- « Qu'est-ce qui vous fait rester au CJD? »,
- « Qu'est-ce qui vous ferait partir du CJD ? ».

Comme le nombre de répondants était réduit (34) et les réponses données courtes, nous les avons encodé manuellement car elles ne nécessitaient pas l'utilisation d'un logiciel dédié du type NVivo (que nous avons utilisé pour l'analyse des entretiens). Les catégories d'analyse ont été élaborées de manière inductive, en regroupant les réponses dans des classes homogènes, aucune catégorie a priori n'ayant été introduite dans le codage. Comme chaque membre a pu évoquer plus d'un type de motivation par question, nous avons fait la somme des individus ayant cité un ou plusieurs types de motivations pour rejoindre le CJD. Le tableau 50 présente la liste des motivations et le nombre total de répondants ayant cité chacune.

Motivations	Nombre de répondants
Sortir de l'isolement	11
Echanger avec des pairs	11
Se former	11
Partager des informations	10
Prendre du recul	6
Se développer personnellement	4
Apprendre de bonnes pratiques	4
Bénéficier de l'ambiance et du partage de valeurs	4
Développer son entreprise	3
Avoir accès aux activités	2
En suivant le conseil de Laurent Quivogne	1
Après lecture du livre CJD	1
Trouver des clients	1
Total occurrences	80

Tableau 50 : Motivations pour entrer dans le CJD

Les motivations relatives à l'entrée dans le réseau se focalisent en majorité sur le besoin de rompre l'« isolement » du dirigeant à travers les « échanges » entre pairs et le « partage » d'informations au sein du réseau, qui représentent à eux trois près de 45% des occurrences. C'est donc avant tout un besoin de socialisation qui a été exprimé par les répondants.

La seconde question relative aux motivations des membres les invitait à citer les raisons pour lesquelles ils choisissent de rester dans le réseau. Nous avons procédé de la même manière que pour la question précédente pour coder les réponses. Le tableau 51 regroupe l'ensemble des motivations citées et indique pour chacune le nombre de répondants l'ayant évoquée.

Motivations	Nombre de répondants
Qualité des activités (hors formation)	17
Qualité des membres	15
Qualité des formations	15
Bénéficier de l'ambiance	13
Echanger avec des pairs	7
Relations avec certains membres	5
Partager des valeurs	5
Partager des informations	4
Prendre du recul	3
Etre challengé(e)	2
Sortir de l'isolement	1
Se développer personnellement	1
Développer son entreprise	1
Evoluer dans le réseau	1
Total occurrences	90

Tableau 51 : Motivations pour rester dans le CJD

La motivation première qui explique la fidélité des membres du réseau concerne la qualité des activités de réseautage et des formations proposées. Si le besoin de socialisation qui avait motivé l'entrée dans le réseau garde son rôle, la dimension affective des relations gagne en importance, les relations avec certains membres étant citées comme essentielles pour continuer à participer au réseau. Aussi, les participants évoquent l'ambiance d'ouverture et de convivialité comme un élément motivant, et ils citent l'échange entre pairs et le partage de valeurs comme des critères importants pour expliquer leur fidélité au réseau.

Enfin, nous avons questionné les membres sur ce qui pourrait les faire quitter le réseau. Afin d'analyser les réponses, nous avons procédé de la même manière que pour les deux questions ouvertes précédentes. Les raisons pour quitter le réseau sont présentées dans le tableau 52.

Raisons pour quitter le réseau	Nombre de répondants
Manque de temps	9
Routine	6
Conflit de valeurs	6
Baisse de la qualité des activités	5
Coût de l'adhésion	3
Arrêt activité entreprise	3
Taille des entreprises membres (différente de son entreprise)	2
Age des autres membres (différent de son âge)	2
Changement personnel	2
Départ des amis	2
Excès de « festivités »	2
Entrée dans un autre réseau	1
Conflit avec d'autres membres	1

Tableau 52 : Raisons pour quitter le CJD

Le tableau 52 indique que les répondants quitteraient le réseau s'ils ne pouvaient plus participer aux activités ou s'ils étaient déçus par la « routine », la baisse de la qualité des activités proposées, l'excès de « festivités » et le « départ des amis ». La similarité perçue avec les autres membres est notée comme importante, les répondants indiquant le souhait que le réseau préserve l'homogénéité d'âge des membres et de taille d'entreprises, ainsi qu'une convergence de valeurs.

En somme, les trois questions ouvertes du questionnaire montrent que les membres ont souhaité entrer dans le réseau formel étudié pour des raisons liées notamment au besoin d'échanger entre pairs, afin de partager leurs difficultés et rompre leur isolement de chefs d'entreprise. Au fil

du temps, ce qui les motive à rester dans le réseau ce sont les activités proposées et l'amitié liée avec d'autres participants, le partage des valeurs et l'ambiance. Enfin, ce qui serait déterminant dans la décision de quitter le réseau c'est notamment le manque de temps, ainsi qu'un ensemble de raisons relatives à la dégradation de la qualité du réseau et au départ des membres avec lesquels des liens forts ont été construits.

Nous reviendrons sur la mise en perspective de ces résultats dans le chapitre consacré à l'analyse des résultats, que nous discuterons au regard des conclusions de Jack, Drakopoulou Dodd et Anderson (2008) et de Smith et Lohrke (2008) relatives à l'évolution des réseaux.

En somme, l'analyse descriptive des résultats issus du questionnaire apporte des éléments d'information concernant l'ensemble des variables de notre recherche. Cette analyse fournit des renseignements sur la nature des relations et des flux présents dans le réseau ainsi que sur l'importance relative de chacun d'entre eux. Les résultats relatifs aux questions ouvertes permettent d'identifier les motivations des répondants relatives à l'entrée dans le réseau et à leur participation au réseau. De même, ces questions mettent en avant les raisons qui pourraient déterminer les membres à quitter le CJD La Défense. Enfin, une information nouvelle est apparue lors de l'analyse des résultats du questionnaire: l'écart de perception entre les différents membres quant aux opportunités, ressources et conseils donnés et reçus, en d'autres termes, l'écart de perception relatif aux flux émis et reçus. Ceci permettra d'éclairer la position des membres dans le réseau lors du travail d'analyse des données, que nous allons présenter dans le chapitre suivant.

CHAPITRE VIII

RESULTATS DU TRAITEMENT STATISTIQUE DES DONNEES

Comme nous l'avons présenté dans le chapitre consacré au modèle de recherche, notre thèse teste neuf propositions relatives à l'utilisation des réseaux formels d'entrepreneurs par les membres. Afin d'être en mesure de tester ces propositions, il était nécessaire de soumettre nos données à des traitements statistiques. Dans un premier temps, nous avons fait ressortir la place respective des participants en analysant le réseau relationnel et les réseaux de flux (opportunités, ressources et conseils). Pour ce faire, nous avons principalement pris en compte les dimensions de centralité des membres ainsi que leurs appartenances à différents clusters. Nous avons également intégré une composante « profil » relative à l'écart de perception entre, d'une part, ce qui a effectivement été reçu ou émis dans le réseau et, d'autre part, ce que les répondants pensent avoir émis ou reçu. Enfin

nous avons réintégré ces nouvelles variables aux variables indépendantes et nous avons procédé à une analyse des correspondances multiples (ACM) et à une analyse canonique non linéaire (ACNL) pour repérer les éventuels liens entre les variables. Dans les sections suivantes, nous allons présenter les résultats de ces traitements statistiques des données.

I. Résultats relatifs au positionnement des membres dans les réseaux de flux

Dans cette section, nous allons présenter les résultats relatifs à la centralité des membres ainsi que les résultats concernant leur appartenance à des clusters.

I.1. Les scores de centralité des membres

Pour chaque réseau de flux, nous avons travaillé sur le « *weighted degree centrality* » (la centralité de degré), c'est-à-dire sur la centralité qui prend en compte la somme du nombre de liens qui arrivent et qui partent d'un individu. En effet, le réseau étant très dense, les centralités basées sur l'intermédiation ou la proximité étaient moins pertinentes, d'autant plus que le poids des éléments circulants est un point qui retient notre attention. Le tableau 53 montre les scores de centralité des membres, selon les différents flux mesurés.

Répondant	Centralité Relations	Centralité Opportunités	Centralité Ressources	Centralité Conseils
1	49	39	32	43
3	55	80	81	84
4	78	90	87	105
5	53	25	37	39
6	129	84	50	88
7	141	135	118	145
9	86	78	80	99
10	87	51	36	73
11	64	25	27	45
12	106	49	40	114
13	71	80	86	89
14	93	88	88	102
15	114	78	78	111
16	114	65	54	97
17	45	27	23	38
18	50	77	23	33
19	82	77	82	91
20	67	25	24	38
21	130	36	41	86
22	100	122	118	144
23	116	40	62	80
24	143	76	64	106
25	145	100	130	115
26	136	100	87	123
27	106	49	44	72
29	61	29	33	39
30	146	110	113	159
31	64	36	30	48
32	71	35	26	38

Tableau 53 : Scores de centralité des membres en fonction des flux

Afin de faciliter la lecture des résultats, nous avons regroupé par quartile les différents membres. En fonction de leur appartenance à un niveau, nous apprécierons leur degré de centralité, à savoir : 1er quartile pour « faible », deuxième pour « moyenne », troisième pour « haute » et quatrième pour « très haute ». Nous avons également fait la somme des quartiles afin de dégager une centralité globale des quatre flux. Les données sont présentées dans le tableau ci-après.

Répondant	Statut Réseuteur	Statut Expert / Novice / Manager	Niveau centralité Relations	Niveau centralité Opportunités	Niveau centralité Ressources	Niveau centralité Conseils	Niveau centralité Total
1	Novice	Novice	Faible	Moyenne	Faible	Faible	Faible
3	Novice	Novice	Faible	Haute	Haute	Moyenne	Moyenne
4	Novice	Expert	Moyenne	Très Haute	Très Haute	Haute	Très Haute
5	Novice	Novice	Faible	Faible	Moyenne	Faible	Faible
6	Novice	Novice	Très Haute	Haute	Moyenne	Haute	Haute
7	Novice	Expert	Très Haute	Très Haute	Très Haute	Très Haute	Très Haute
9	Novice	Manager	Moyenne	Haute	Haute	Haute	Haute
10	Novice	Novice	Moyenne	Faible	Faible	Moyenne	Moyenne
11	Novice	Novice	Haute	Moyenne	Moyenne	Très Haute	Haute
12	Novice	Expérimenté	Moyenne	Haute	Très Haute	Haute	Haute
13	Novice	Novice	Faible	Faible	Faible	Faible	Faible
14	Novice	Novice	Moyenne	Faible	Faible	Faible	Faible
15	Novice	Novice	Très Haute	Très Haute	Très Haute	Très Haute	Très Haute
16	Novice	Novice	Faible	Faible	Moyenne	Faible	Faible
17	Novice	Expérimenté	Moyenne	Faible	Faible	Faible	Faible
18	Néo-Réseuteur	Expert	Moyenne	Haute	Haute	Haute	Haute
19	Néo-Réseuteur	Expérimenté	Très Haute	Moyenne	Haute	Moyenne	Haute
20	Néo-Réseuteur	Expert	Très Haute	Haute	Haute	Très Haute	Très Haute
21	Expert	Expérimenté	Haute	Moyenne	Moyenne	Moyenne	Moyenne
22	Expert	Expert	Haute	Très Haute	Très Haute	Haute	Très Haute
23	Expert	Manager	Haute	Haute	Haute	Très Haute	Très Haute
24	Expert	Expert	Haute	Haute	Haute	Haute	Haute
25	Expert	Novice	Faible	Haute	Faible	Faible	Moyenne
26	Expert	Manager	Très Haute	Moyenne	Moyenne	Moyenne	Moyenne
27	Expert	Novice	Haute	Très Haute	Très Haute	Très Haute	Très Haute
29	Expert	Expérimenté	Très Haute	Très Haute	Très Haute	Très Haute	Très Haute
30	Expert	Expert	Haute	Moyenne	Moyenne	Moyenne	Moyenne
31	Expert	Novice	Très Haute	Très Haute	Très Haute	Très Haute	Très Haute
32	Expert	Novice	Moyenne	Moyenne	Faible	Moyenne	Moyenne

Tableau 54 : Niveaux de centralité pour les relations et les flux

Ces niveaux de centralité ont été intégrés aux autres variables de notre recherche dans le cadre d'une analyse des correspondances multiples, que nous allons présenter dans la section II de ce chapitre.

I.2. Les Clusterisations des membres par type de flux

Nous avons utilisé le logiciel Pajek pour effectuer une clusterisation des quatre réseaux de flux étudiés, en suivant la méthode de Louvain qui procède de la manière suivante :

- affectation du premier individu au premier cluster,
- prise en compte de ses liens avec les autres membres,
- comparaison avec la personne suivante, et si le cluster est structurellement différent, affectation du deuxième individu à un nouveau cluster et ainsi de suite.

Ensuite, la méthode recommence en vérifiant la pertinence des affectations. Nous avons également effectué la clusterisation du nouveau réseau créé sur la base de la somme des réseaux de flux. Nous avons obtenu les affectations suivantes :

Communautés Louvain / Répondant	Relations	Opportunités	Ressources	Conseils	Somme des Flux
1	1	1	1	1	1
3	1	1	1	2	1
4	1	1	1	1	1
5	2	1	1	2	1
6	1	2	2	1	2
7	1	2	2	1	2
9	1	1	1	1	1
10	2	3	3	3	3
11	1	1	1	3	1
12	1	2	2	3	2
13	1	1	1	2	1
14	3	3	1	2	1
15	2	1	1	2	1
16	2	2	2	1	2
17	1	1	1	3	1
18	2	1	1	2	1
19	2	1	1	2	1
20	3	1	1	2	1
21	1	3	1	3	3
22	3	3	3	3	3
23	3	2	1	2	1
24	1	2	2	1	2
25	3	3	3	3	3
26	1	2	2	1	2
27	3	3	3	3	3
29	1	1	1	1	1
30	1	1	1	1	1
31	3	3	3	3	3
32	3	3	3	2	1

Tableau 55 : Clusterisation des membres en fonction des différents flux

Pour chaque clusterisation, nous avons utilisé la méthode de Louvain en prenant un degré de résolution de 1. Nous avons tenté d'affiner l'analyse en réduisant le degré de résolution pour augmenter la valeur de Q (pour que les communautés soient bien disjointes, Q doit être supérieur à 0,3) mais étant donné le niveau de densité du réseau, cela conduisait très vite à une seule communauté. Nous avons donc conservé le degré de résolution de 1, sauf pour la matrice des ressources, car celle-ci indiquait un niveau de Q inférieur à 0,1 ; nous avons donc choisi un degré de résolution de 0,9 pour le flux de ressources. Cela donne les valeurs de Q suivantes :

- pour les relations : 0,072965,
- pour les opportunités : 0,134979,
- pour les ressources : 0,097536 (pour $r=1$) et 0,173534 (pour $r=0,9$),
- pour les conseils : 0,106853,
- pour la somme des flux : 0,120148.

Ces éléments ont été intégrés aux variables de l'étude dans le cadre de l'analyse des correspondances multiples qui sera présentée dans la section II de ce chapitre.

I.3. La visualisation du réseau et des flux : les sociogrammes

Enfin, nous avons réalisé une représentation de chacun des quatre réseaux de flux avec le logiciel Pajek afin de faire émerger des constantes éventuelles. Pour chaque représentation, nous avons utilisé l'optimisation de visualisation des clusters de la méthode Kamada-Kawai selon laquelle plus les liens sont forts, plus ils sont épais et foncés. Par ailleurs, plus le coefficient de centralité est important, plus la taille du trait représentant l'individu évolue¹⁰. Ci-après, les différentes représentations.

La visualisation de la figure 18 apporte quelques indications sur les relations inter-communautés. Il apparaît que la communauté 2 (verte) et la communauté 3 (rouge) sont moins fortement connectées que les communautés 1 (jaune) et 3, et les communautés 1 et 2.

¹⁰ Nous tenons à rappeler que les numéros d'affectation à une communauté sont donnés par ordre d'apparition de la communauté. Par exemple : le répondant 1 appartient en tant que premier individu étudié à la communauté 1 et la communauté 2 est créée dès qu'une différence apparaît avec la première. Cela est important car le numéro d'affectation n'est pas corrélé à la centralité et indique juste un ordre d'apparition.

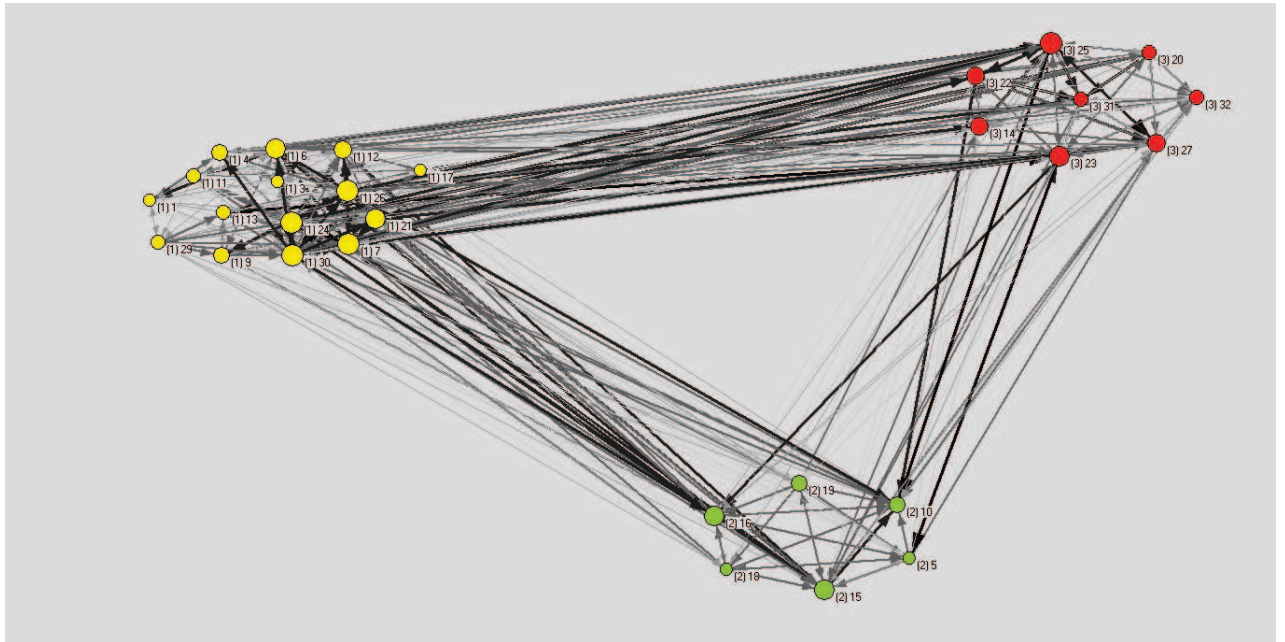


Figure 18 : Visualisation du réseau de relations

Concernant la visualisation de la figure 19 relative au flux d'opportunités, elle montre que les membres à forte centralité sont bien connectés entre eux quelle que soit leur communauté d'appartenance. Les membres plus périphériques et à centralité plus faible évoluent, eux, autour des membres à forte centralité.

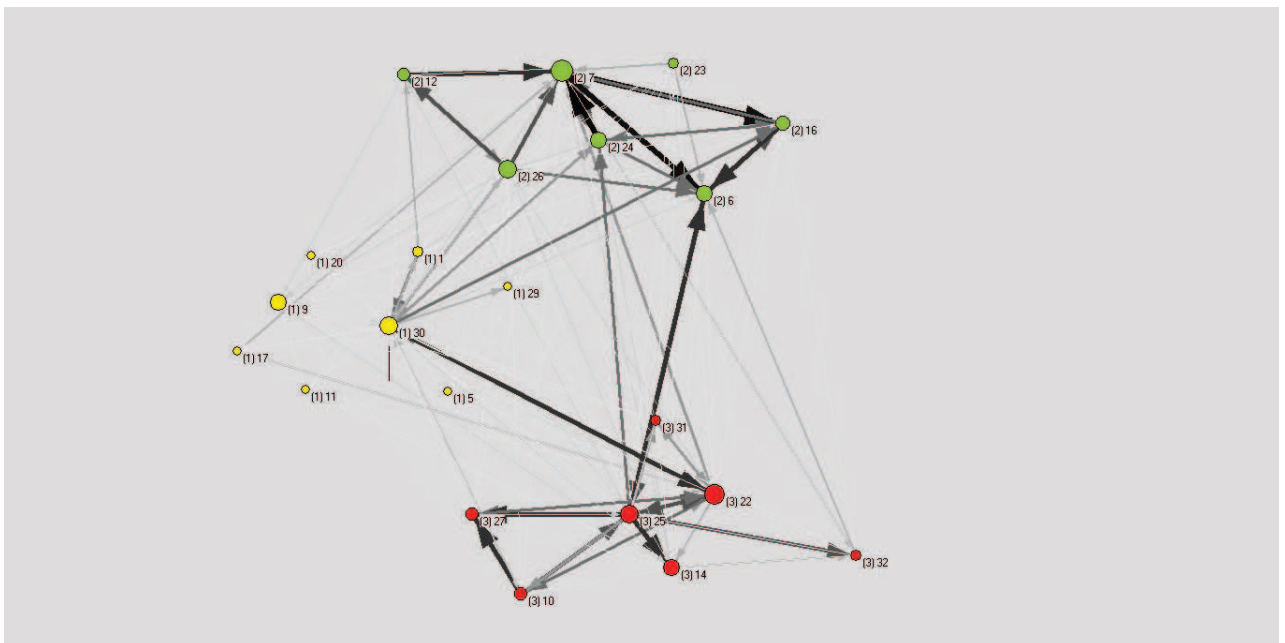


Figure 19 : Visualisation des flux d'opportunités

La figure 20 relative à la visualisation des flux de ressources montre l'existence d'une communauté 2 (verte) aux liens intracommunautaires très forts. Dans une moindre mesure, la communauté 3 (rouge) suit la même logique. La communauté 1 (jaune) est moins dense et elle est liée aux autres communautés par quelques relations.

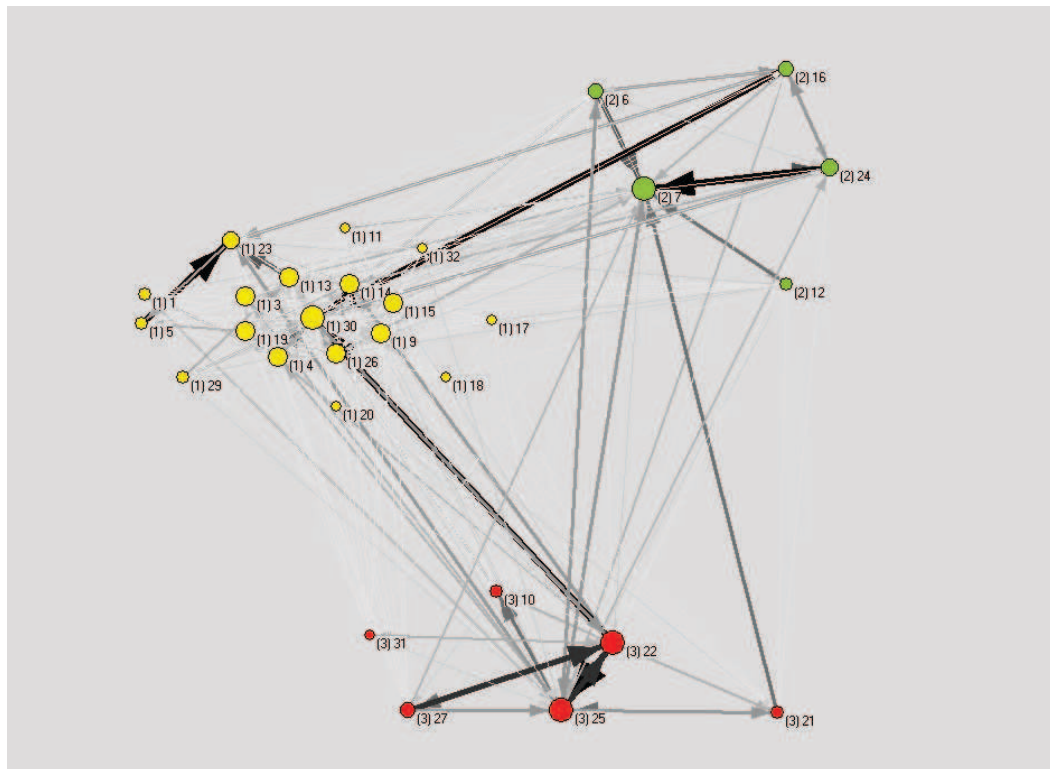


Figure 20 : Visualisation des flux de ressources

Concernant la visualisation de la figure 21, il est important de rappeler qu'il s'agit de la matrice de flux la plus riche en liens. Les communautés sont moins marquées. La communauté 1 (jaune) présente cependant une densité d'échanges intracommunautaires plus importante que les deux autres communautés.

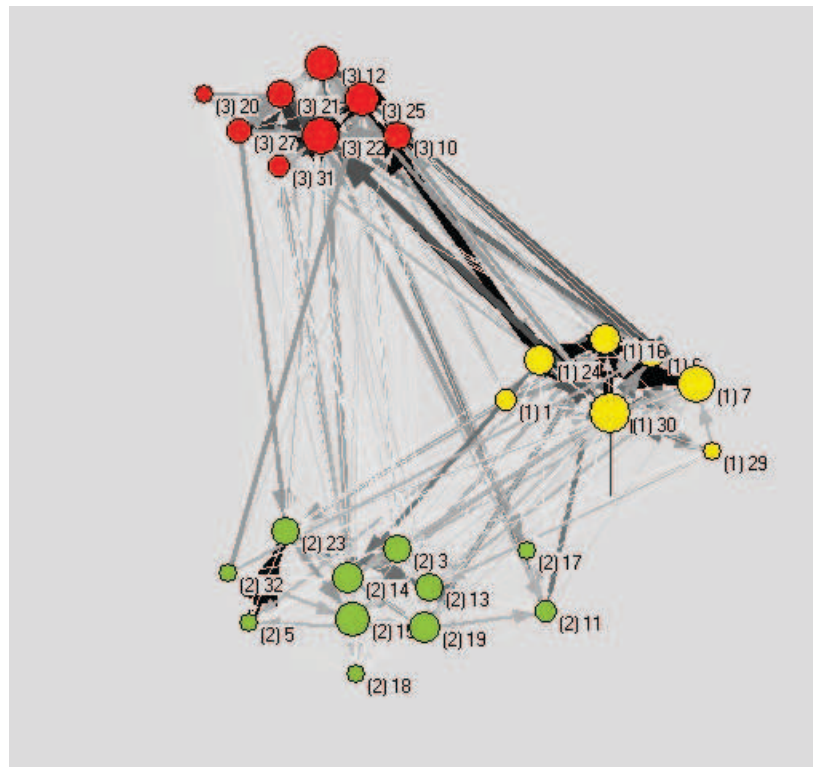
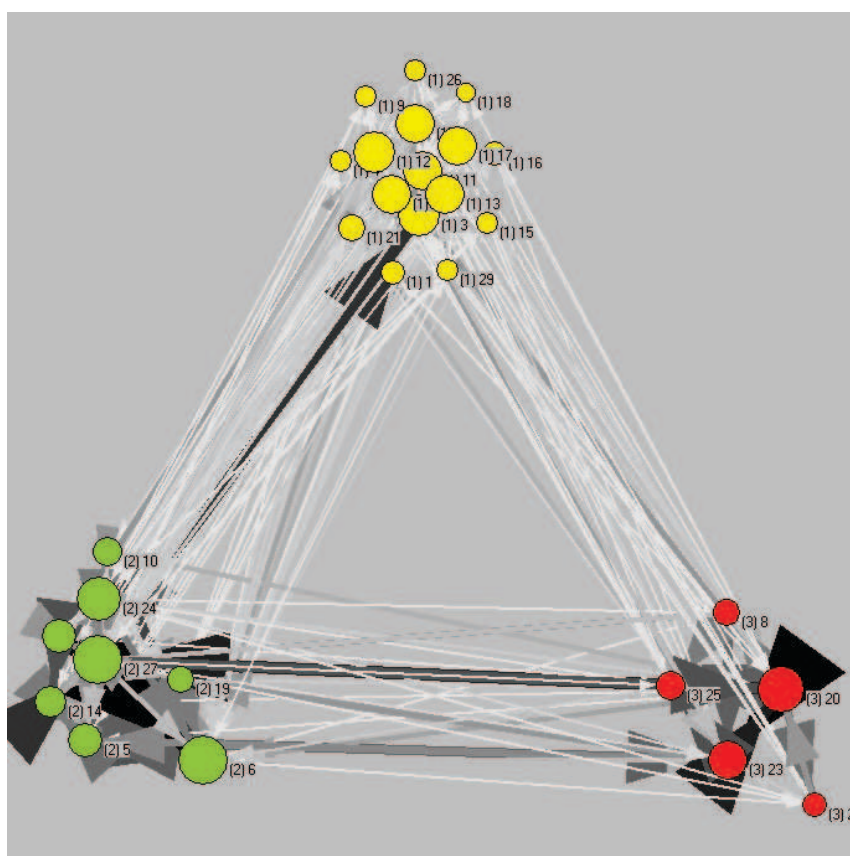


Figure 21 : Visualisation des flux de conseils

Enfin, la figure 22 permet de visualiser l'ensemble des flux, ce qui montre l'existence de nombreux liens faibles et de peu de liens forts. De plus, la densité des échanges intracommunautaires en matière d'opportunités, de ressources et de conseils apparaît comme importante pour la communauté 2 (verte) et la communauté 3 (rouge), et comme moins élevée pour la communauté 1 (jaune).

Figure 22 : Visualisation de tous les flux



Au regard de ces sociogrammes, il apparaît que la division en trois communautés apporte un certain éclairage quant à l'orientation des échanges entre les membres. Dans la très grande majorité des cas, lorsque les membres appartiennent au moins deux fois à l'une des trois communautés de flux (opportunités, ressources ou conseils), lorsque l'on prend en compte l'ensemble des flux c'est cette communauté qui sera indiquée comme la leur. Ainsi, un membre qui appartient à la communauté 1 lorsqu'on étudie le flux d'opportunités, et à la communauté 2 lorsqu'on mesure le flux de ressources et celui de conseils, appartiendra à la communauté 2 lorsque tous les flux sont

pris en compte. Les trois exceptions à ce cas de figure sont Jadas, Nicolay et Tolic qui ont des comportements plus fluctuants.

A l'issue de cette analyse des différents réseaux, de nouvelles composantes rentrent en ligne de compte dans le cadre de l'analyse de l'utilisation du CJD La Défense par les membres, il s'agit des scores de centralité des membres selon les différents flux mesurés et de leur regroupement dans des clusters. Cependant, l'intégration des variables indépendantes et des variables dépendantes est nécessaire afin de mettre en perspective la place des individus dans le réseau. C'est l'objectif des deux sections suivantes.

II. Les résultats de l'analyse factorielle

Notre étude prend en compte un nombre important de variables qui désignent des caractéristiques personnelles (genre, expérience, formation), des caractéristiques des entreprises (nature du secteur, âge, taille), et des caractéristiques relatives à la place des membres dans le réseau (appartenance à une communauté, centralité). Pour aller plus loin dans l'interprétation des données, nous avons retenu deux techniques d'analyse statistique des données, l'analyse des correspondances multiples (ACM) et l'analyse canonique non linéaire (ACNL). Comme nous l'avons souligné dans notre chapitre consacré à la méthodologie d'analyse de données, l'ACM permet d'étudier les différentes variables indépendamment de leur appartenance à un groupe de données et l'ACNL permet de mieux appréhender les liens entre les différentes variables tout en accordant de l'importance à leur appartenance à une catégorie. En raison de notre connaissance du réseau étudié, le lien entre le nombre d'observations et le nombre de variables n'est pas un frein à l'utilisation de ces méthodes (Renisio et Sinthon, 2014).

II.1. Les résultats de l'ACM

L'ACM est une approche factorielle adaptée aux variables qualitatives, permettant de dégager des dimensions et de mettre en relation des variables. Pour chaque variable, les différentes modalités doivent être prises en compte indépendamment. Les données doivent donc faire l'objet d'un retraitement dans un tableau disjonctif disjoint (annexe 6) où chaque modalité prise par les différentes variables devient elle-même une variable. Le tableau de Burt (annexe 7) a été également pris en compte, il reprend variable par variable l'effectif croisé.

Pour la réalisation de l'ACM, nous avons réduit les variables étudiées à 23 au total, comme indiqué ci-dessous:

- profil de l'entrepreneur (novice, expérimenté, expert et manager),
- profil du réseuteur (novice, néo-réseuteur et expert),
- score de centralité (opportunités, ressources, conseils, relations, basses, moyennes, hautes et très hautes).

Nous avons utilisé le logiciel SPSS afin d'effectuer l'ACM. Nous avons d'abord vérifié la représentativité des résultats grâce à la répartition de la variance en fonction des différentes dimensions (tableau 56). Pour chaque dimension, l'alpha de Cronbach indique que la cohérence interne des données est bonne. Comme indiqué dans le tableau 56, les deux axes restituent 39,041% de la variance totale, ce qui est partiellement acceptable.

Dimension	Cronbach's Alpha	Variance Accounted For		
		Total (Eigenvalue)	Inertia	% of Variance
1	,851	5,375	,234	23,370
2	,755	3,604	,157	15,671
Total		8,979	,390	
Mean	,813 ^a	4,490	,195	19,520

a. Mean Cronbach's Alpha is based on the mean Eigenvalue.

Tableau 56 : Répartition de la variance

Le diagramme des résultats de l'ACM fournit des informations plus détaillées concernant les liens entre les variables (figure 23).

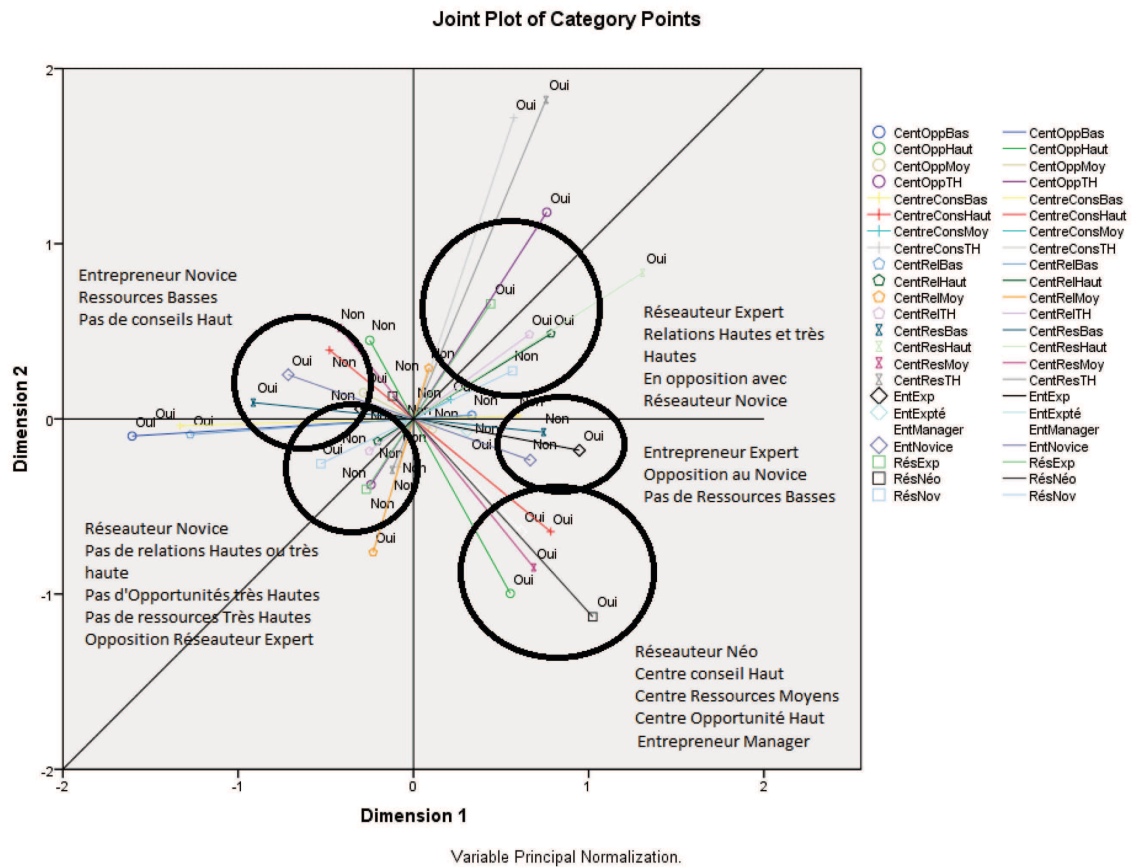


Figure 23 : Diagramme joint des points de modalités (ACM)

Le diagramme confirme l'opposition entre entrepreneurs experts et entrepreneurs novices. Les néo-réseauteurs bénéficient, eux, d'une centralité haute en conseil, moyenne en ressources et haute en opportunités. Leur position est proche de celle des managers. Le réseuteur novice se caractérise par ce qu'il n'a pas : une centralité élevée de relations et de ressources. Enfin, l'entrepreneur novice bénéficie d'une centralité faible de ressources mais d'une centralité élevée de conseils. L'entrepreneur expérimenté n'est pas suffisamment discriminant pour être étudié, ce qui se confirme à l'aide de la mesure du niveau de discrimination des variables (figure 24).

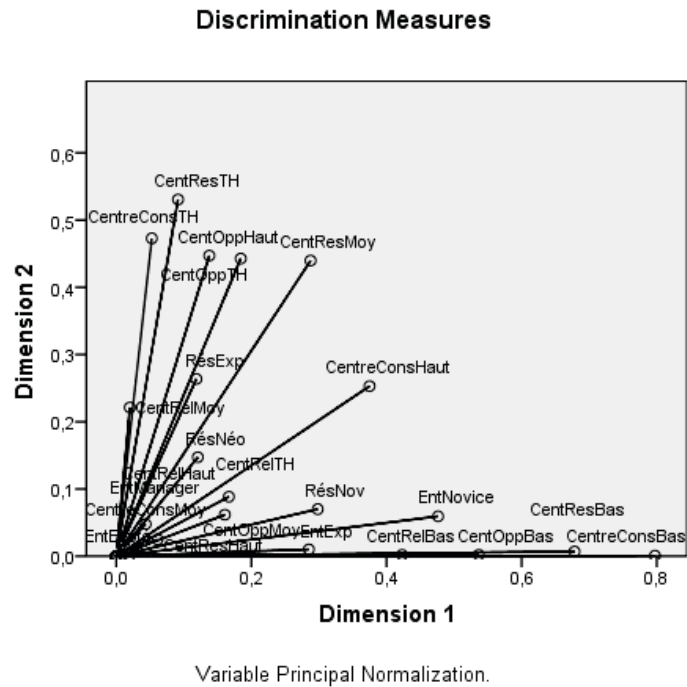


Figure 24 : Mesure de discrimination des variables (ACM)

La figure 24 indique que la dimension 1 prend en compte toutes les centralités basses et la dimension 2 les centralités très hautes pour les conseils, les ressources, les opportunités. La centralité des relations est moins discriminante. La position de l'entrepreneur novice est davantage expliquée par la dimension 1 ainsi que celle du réseuteur novice, alors que le réseuteur expert et le néo-réseuteur sont davantage expliqués par la 2ème dimension. L'entrepreneur expérimenté ou le manager influent ne sont pas ou peu expliqués par ces dimensions.

Au regard du tableau de corrélations de l'ACM (tableau 57) et étant donné notre question de recherche, nous avons retraité les variables en fonction des différents profils des membres afin de repérer les écarts de corrélations d'un profil à l'autre (profil réseuteur et profil entrepreneur).

Correlations Transformed Variables

Dimension:1

	RésExp	RésNov	RésNéo	EntExp	EntExpté	EntNovice	EntManager	CentRelBas	CentRelMoy	CentRelHaut	CentRelTH	CentOppBas	CentOppMoy	CentOppHaut	CentOppTH	CentResBas	CentResMoy	CentResHaut	CentResTH	CentreCons Bas	CentreCons Moy	CentreCons Haut	CentreConsT H	
RésExp	1,000	,809	-,266	,057	,019	,186	,201	,224	,323	,653	-,005	,357	-,154	-,064	,223	-,010	-,318	,242	,306	,217	,208	-,025	-,099	
RésNov	,809	1,000	,352	,261	,107	,381	-,125	,323	,287	-,529	,176	,441	-,176	,098	,100	-,177	-,044	,196	,214	,350	,290	,098	,014	
RésNéo	-,266	,352	1,000	,338	,145	,328	-,115	,173	-,044	-,173	,297	,155	-,044	,262	-,192	,306	,435	-,064	-,136	,228	,145	,201	-,136	
EntExp	,057	,261	,338	1,000	-,257	,545	-,192	,288	-,012	,309	,012	,257	,168	,144	,247	,346	,223	,335	,008	,378	-,044	,389	,008	
EntExpté	,019	,107	,145	-,257	1,000	,441	-,155	,233	-,127	-,008	,127	,208	-,331	-,109	-,044	,044	,019	-,086	,082	,109	,275	,019	-,183	
EntNovice	,186	,381	,328	,545	,441	1,000	,328	,529	-,133	,323	,133	,472	-,133	,201	,061	,378	,329	,183	-,014	,545	,258	,471	-,214	
EntManager	,201	,125	-,115	-,192	-,155	,328	1,000	,173	-,044	,106	,044	,155	-,044	,262	-,192	,079	,201	-,064	-,136	,228	,145	,201	-,136	
CentRelBas	,224	,323	-,173	,288	,233	,529	,173	1,000	-,315	,261	,315	,443	-,125	-,025	,288	,395	,224	,097	,204	,577	,008	,399	,204	
CentRelMoy	,323	,287	-,044	-,012	-,127	-,133	-,044	-,315	1,000	,315	,381	,127	-,036	-,086	,168	,064	-,154	,117	,247	,253	,282	-,154	,247	
CentRelHaut	,653	,529	-,173	,309	-,008	,323	,106	,261	,315	1,000	-,315	,233	-,066	,025	,110	,118	-,048	,370	,043	,343	,218	,127	,043	
CentRelTH	-,005	,176	,297	,012	,127	,133	,044	,315	,381	-,315	1,000	,282	,036	-,081	,373	,401	,154	-,117	,424	,414	,127	-,005	,424	
CentOppBas	,357	,441	,155	,257	,208	,472	,155	,443	,127	,233	,282	1,000	-,282	,306	,257	,506	,357	,086	,183	,680	,208	,357	,183	
CentOppMoy	-,154	-,176	-,044	,168	-,331	-,133	-,044	-,125	-,036	-,066	-,036	-,282	1,000	,414	,348	,530	,323	,117	,247	,086	-,535	,323	,247	
CentOppHaut	-,064	,098	,262	,144	-,109	,201	,262	-,025	-,086	,025	-,081	,306	,414	1,000	-,378	,455	,705	-,127	-,288	,289	-,109	,551	-,288	
CentOppTH	,223	,100	-,192	,247	-,044	,061	-,192	,288	,168	,110	,373	,257	,348	-,378	1,000	,508	-,109	,335	,709	,378	-,257	,057	,709	
CentResBas	-,010	,177	,306	,346	,044	,378	,079	,395	,064	,118	,401	,506	,530	,455	-,508	1,000	,705	,170	,361	,744	-,139	,562	,361	
CentResMoy	-,318	-,044	,435	,223	,019	,329	,201	,224	-,154	-,048	,154	,357	,323	,705	-,109	,705	1,000	-,148	-,313	,524	,019	,561	-,107	
CentResHaut	,242	,196	-,064	,335	-,086	,183	-,064	,097	,117	,370	-,117	,086	,117	-,127	,335	,170	-,148	1,000	-,076	,127	-,086	,242	-,076	
CentResTH	,306	,214	-,136	,008	,082	-,014	-,136	,204	,247	,043	,424	,183	,247	-,268	,709	,361	-,313	-,076	1,000	,268	-,183	-,107	,710	
CentreConsBas	,217	,350	,228	,378	,109	,545	,228	,577	,253	,343	,414	,680	,086	,289	,378	,744	,524	,127	,268	1,000	,306	,524	,268	
CentreConsMoy	,208	,290	,145	-,044	,275	,258	,145	,008	,282	,218	,127	,208	-,535	-,109	-,257	-,139	,019	-,086	-,183	,306	1,000	-,357	-,183	
CentreConsHaut	-,025	,098	,201	,389	,019	,471	,201	,389	-,154	,127	-,005	,357	,323	,551	,057	,562	,561	,242	-,107	,524	-,357	1,000	-,313	
CentreConsTH	,099	,014	-,136	,008	-,183	-,214	-,136	,204	,247	,043	,424	,183	,247	-,268	,709	,361	-,107	-,076	,710	,268	-,183	-,313	1,000	
Dimension	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
Eigenvalue	5,375	3,604	3,133	2,218	1,683	1,445	,995	,958	,835	,899	,565	,483	,352	,284	,230	,095	,037	,009	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Tableau 57 : Corrélations de l'ACM

Nous avons ainsi dégagé pour chaque profil la corrélation la plus importante et la corrélation la plus faible afin de mettre en évidence les écarts entre les profils. Cette synthèse et les écarts sont présentés dans le tableau suivant.

		Profil Réseuteur						Profil Entrepreneur							
		Expert		Novice		Néo-Réseuteur		Expert		Expérimenté		Novice		Manager	
		Catégorie	Score	Catégorie	Score	Catégorie	Score	Catégorie	Score	Catégorie	Score	Catégorie	Score	Catégorie	Score
Relations	Haut	CentRelHaut	0,653	CentRelHaut	0,529	CentRelTH	0,309	CentRelHaut	0,309	CentRelBas	0,233	CentRelBas	0,529	CentRelBas	0,173
	Bas	CentRelTH	0,005	CentRelTH	0,176	CentRelHaut	0,012	CentRelMoy	0,012	CentRelMoy	0,0127	CentRelMoy	0,133	CentRelMoy	0,044
Opportunité	Haut	CentOppBas	0,357	CentOppBas	0,441	CentOppHaut	0,262	CentOppBas	0,257	CentOppBas	0,208	CentOppBas	0,472	CentOppHaut	0,262
	Bas	CentOppMoy	-0,154	CentOppMoy	-0,176	CentOppTH	0,192	CentOppHt	0,144	CentOppMoy	-0,331	CentOppMoy	0,133	CentOppTH	0,192
Ressources	Haut	CentResTH	0,306	CentResTH	0,214	CentResBas	0,346	CentResTH	0,346	CentResTH	0,082	CentResBas	0,378	CentResMoy	0,201
	Bas	CentResMoy	-0,318	CentResMoy	-0,44	CentResTH	0,008	CentResMoy	0,008	CentResMoy	-0,086	CentResTH	0,014	CentResTH	0,136
Conseil	Haut	CentConsBas	0,217	CentConsBas	0,35	CentConsBas	0,228	CentConsMoy	0,389	CentConsMoy	0,278	CentConsHaut	0,471	CentConsBas	0,228
	Bas	CentConsHaut	-0,025	CentConsTH	0,014	CentConsTH	0,136	CentConsHaut	0,044	CentConsTH	-0,183	CentConsTH	0,214	CentConsTH	0,136

Tableau 58 : Corrélations entre les flux et les membres, selon les degrés de centralités et les profils d'entrepreneur et de réseuteur

Nous avons indiqué en rouge et en vert les écarts de corrélations à prendre en compte. Le tableau des corrélations montre qu'il n'y a pas de différence notable en matière de centralité entre les réseuteurs novices et experts. En revanche, les néo-réseuteurs ont une position différente dans le réseau : ils s'orientent vers une centralité plus importante en matière de relations et d'opportunités et une centralité plus faible en matière de ressources.

Concernant le profil d'entrepreneur, on constate que les entrepreneurs expérimentés et les entrepreneurs experts ont globalement les mêmes tendances positionnelles. Les entrepreneurs novices ont plus tendance à avoir une position basse en termes de ressources et haute en termes de conseil. Pour les managers, les différences portent sur la centralité en matière d'opportunités où leur position est plus élevée par rapport aux autres flux.

Nous avons examiné la répartition des individus selon leur profil d'entrepreneur et de réseuteur, et nous avons ainsi reconstitué des groupes selon ces profils. L'analyse a permis d'identifier les groupes suivants : 1 - pour le groupe en bas à gauche, 2 - en bas à

droite et 3 - en haut à droite, voir figure 25.

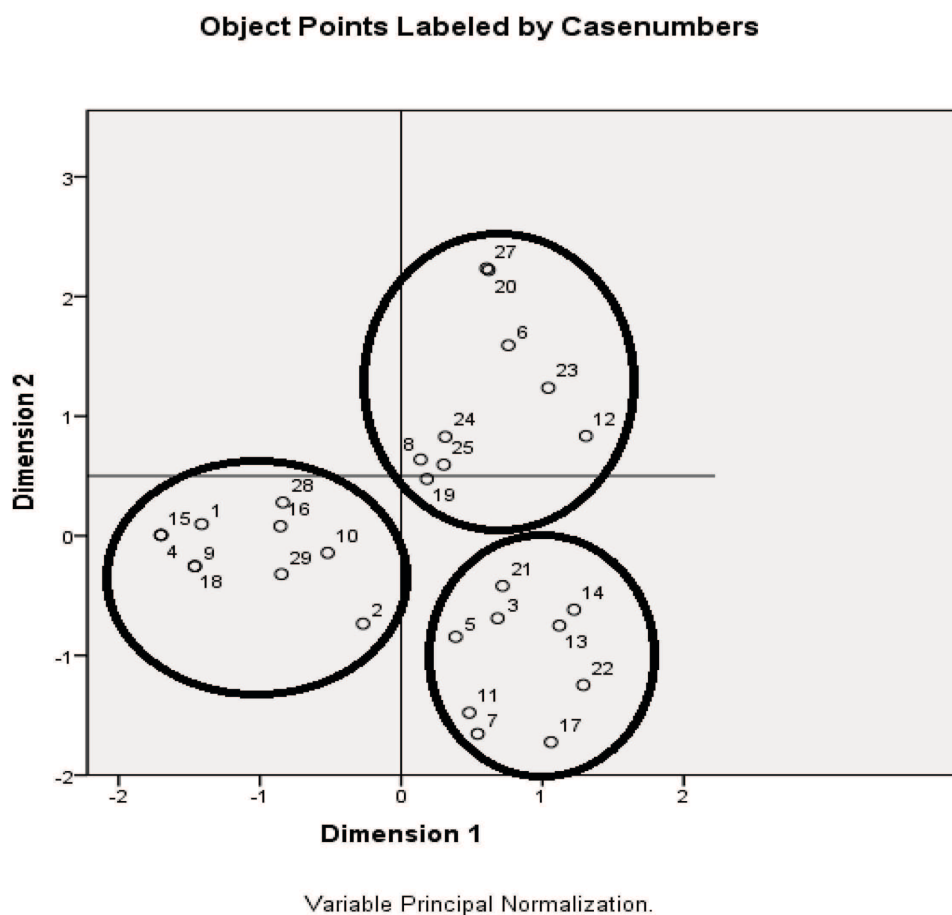


Figure 25 : Nuage de points des répondants selon les deux dimensions : profil entrepreneur et profil réseuteur

La figure 25 indique que le groupe 1 est principalement composé de novices, il y a juste un expert réseau qui en fait partie et qui est en phase de création de son entreprise, ainsi qu'un entrepreneur expérimenté. Le groupe 2 est plus hétérogène, il comprend des entrepreneurs novices, expérimentés et experts, des managers ainsi que des réseuteurs novices, experts et néo-réseuteurs. Ce groupe inclut tous les néo-réseuteurs et le seul répondant doublement novice (il s'agit du répondant le plus proche de l'axe de la dimension 2 qui différencie les groupes 1 et 2, anciennement membre du bureau du CJD). Le groupe 3 est principalement composé d'experts du réseau, à l'exception de deux novices, tous les deux impliqués dans le bureau et dont l'un est un entrepreneur expert.

Numéro répondant Analyse	Correspondance Répondant Etude	Profil Réseuteur	Profil entrepreneur	Groupe
1	1	Novice	Novice	1
2	3	Novice	Novice	1
4	5	Novice	Novice	1
9	11	Novice	Novice	1
10	12	Novice	Novice	1
15	17	Novice	Novice	1
16	18	Expert	Novice	1
18	20	Novice	Novice	1
28	31	Expert	Novice	1
29	32	Novice	Expérimenté	1
26	29	Novice	Novice	1

Répondant	Correspondance Répondant Etude	Profil Réseuteur	Profil entrepreneur	Groupe
3	4	Novice	Expert	2
5	6	Novice	Novice	2
7	9	Novice	Manager	2
11	13	Novice	Expérimenté	2
13	15	Expert	Manager	2
14	16	Expert	Expert	2
17	19	Néo-Réseuteur	Expert	2
21	23	Néo-Réseuteur	Expérimenté	2
22	24	Néo-Réseuteur	Expert	2

Répondant	Correspondance Répondant Etude	Profil Réseuteur	Profil entrepreneur	Groupe
6	7	Novice	Expert	3
8	10	Expert	Expérimenté	3
12	14	Expert	Expert	3
19	21	Expert	Manager	3
20	22	Expert	Novice	3
23	25	Expert	Expérimenté	3
24	26	Novice	Novice	3
25	27	Expert	Expert	3
27	30	Expert	Novice	3

Tableau 59 : Répartition des groupes ACM par rapport au profil entrepreneur et au profil réseuteur

En somme, l'ACM a permis d'articuler les variables indépendantes avec les deux variables structurales relatives à la position des membres au sein du réseau (scores de centralité et clusters). Les résultats indiquent des différences de centralité et de positionnement pour les membres, qui confirment les distinctions entre les profils

d'entrepreneurs et les profils de réseauteurs en matière d'activité de réseautage. Il s'agira de déterminer, dans la section suivante, quelles variables permettent le mieux de caractériser ces profils du point de vue de l'utilisation du réseau étudié par les membres.

II.2. Les résultats de l'Analyse Canonique Non Linéaire (ACNL)

L'ACNL permet de réaliser une analyse factorielle en prenant en compte l'appartenance des différentes variables à des groupes. Dans notre cas, nous avons différents groupes : le profil d'entrepreneur, le profil de réseuteur, les caractéristiques personnelles, la participation au réseau, la centralité. Plus synthétique que l'ACM, cette méthode d'analyse de données supporte l'apport de plus de variables sans nuire à la lisibilité des résultats. Dans le tableau suivant, nous pouvons examiner la participation de chaque variable aux dimensions factorielles.

Fit

Set		Multiple Fit			Single Fit			Single Loss		
		Dimension		Sum	Dimension		Sum	Dimension		Sum
		1	2		1	2		1	2	
1	RésExp ^a	,267	,000	,267	,267	,000	,267	,000	,000	,000
	RésNov ^a	,097	,000	,097	,097	,000	,097	,000	,000	,000
	RésNéo ^a	,005	,443	,449	,005	,443	,449	,000	,000	,000
2	EntExp ^a	,049	,084	,133	,049	,084	,133	,000	,000	,000
	EntExpté ^a	,003	,271	,274	,003	,271	,274	,000	,000	,000
	EntNovice ^a	,028	,089	,117	,028	,089	,117	,000	,000	,000
	EntManager ^a	,063	,004	,067	,063	,004	,067	,000	,000	,000
3	AssiduTH ^a	,006	,074	,079	,006	,074	,079	,000	,000	,000
	AssiduH ^a	,001	,010	,011	,001	,010	,011	,000	,000	,000
	ImplicaOui ^a	,000	,001	,001	,000	,001	,001	,000	,000	,000
	ImplicaNon ^a	,685	,051	,736	,685	,051	,736	,000	,000	,000
4	SecteurLow ^a	,049	,001	,050	,049	,001	,050	,000	,000	,000
	SecteurH ^a	,000	,001	,002	,000	,001	,002	,000	,000	,000
5	SexeF ^a	,017	,009	,026	,017	,009	,026	,000	,000	,000
	SexeH ^a	,017	,070	,086	,017	,070	,086	,000	,000	,000
	Age25 ^a	,112	,000	,113	,112	,000	,113	,000	,000	,000
	Age30 ^a	,026	,002	,028	,026	,002	,028	,000	,000	,000
	Age35 ^a	,114	,001	,115	,114	,001	,115	,000	,000	,000
	Age40 ^a	,043	,001	,044	,043	,001	,044	,000	,000	,000
	Age45 ^a	,031	,248	,280	,031	,248	,280	,000	,000	,000
	Age55 ^a	,070	,085	,155	,070	,085	,155	,000	,000	,000
	Bac2 ^a	,025	,000	,025	,025	,000	,025	,000	,000	,000
	Bac34 ^a	,004	,061	,065	,004	,061	,065	,000	,000	,000
	Bac5etplus ^a	,051	,008	,059	,051	,008	,059	,000	,000	,000
6	CentRelBas ^a	,238	,024	,261	,238	,024	,261	,000	,000	,000
	CentRelMoy ^a	,069	,047	,115	,069	,047	,115	,000	,000	,000
	CentRelHaut ^a	,163	,009	,172	,163	,009	,172	,000	,000	,000
	CentRelTH ^a	,147	,032	,179	,147	,032	,179	,000	,000	,000
	CentOppBas ^a	,237	,102	,338	,237	,102	,338	,000	,000	,000
	CentOppMoy ^a	,224	,249	,473	,224	,249	,473	,000	,000	,000
	CentOppHaut ^a	,104	,044	,148	,104	,044	,148	,000	,000	,000
	CentOppTH ^a	,072	,002	,074	,072	,002	,074	,000	,000	,000
	CentResBas ^a	,112	1,333	1,445	,112	1,333	1,445	,000	,000	,000
	CentResMoy ^a	,552	,002	,554	,552	,002	,554	,000	,000	,000
	CentResHaut ^a	,092	,018	,110	,092	,018	,110	,000	,000	,000
	CentResTH ^a	,050	,038	,089	,050	,038	,089	,000	,000	,000
	CentreConsBas ^a	,009	,182	,191	,009	,182	,191	,000	,000	,000
	CentreConsMoy ^a	,008	,133	,141	,008	,133	,141	,000	,000	,000
	CentreConsHaut ^a	,007	,041	,048	,007	,041	,048	,000	,000	,000
	CentreConsTH ^a	,098	,346	,443	,098	,346	,443	,000	,000	,000

a. Optimal Scaling Level: Single Nominal

Tableau 60 : Niveau de participation des variables aux dimensions factorielles

Nous avons encadré dans le tableau 60 les valeurs indiquant les variables tenant un rôle important dans la factorisation. Pour la dimension 1, il s'agit du profil de réseuteur expert, de la non-implication au niveau du bureau du réseau, de la centralité basse de ressources, de la centralité basse d'opportunités et de la centralité moyenne de ressources. Pour la dimension 2, il s'agit du profil de néo-réseuteur, du profil d'entrepreneur expérimenté, de la tranche d'âge 45-49 ans, de la centralité moyenne d'opportunités, de la centralité basse de ressources et de la centralité très haute de conseils.

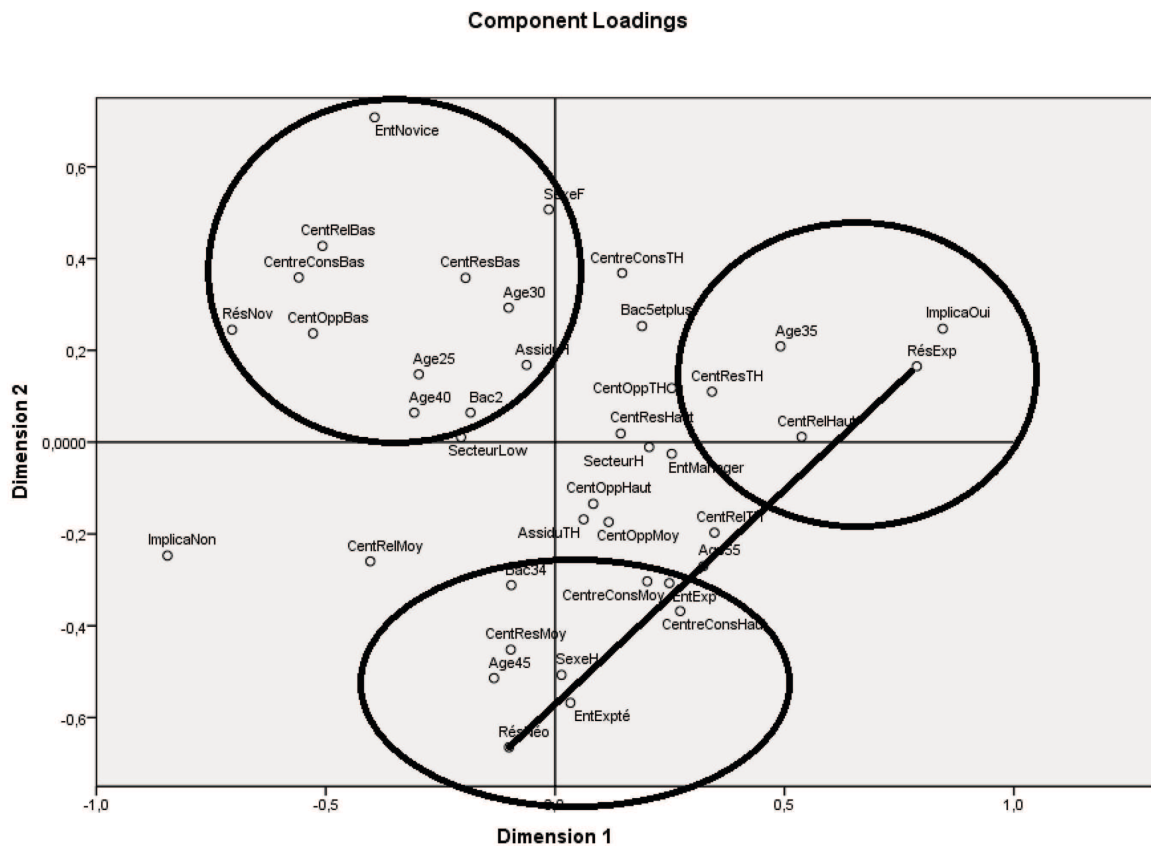


Figure 26 : Répartition des différentes variables

La figure 26 présente la répartition des différentes variables selon leurs liens internes. Les trois profils de réseauteurs sont positionnés de manière diamétralement opposée : le réseuteur novice est à l'opposé du réseuteur expert par rapport à la dimension 1 et le néo-réseuteur est à l'opposé du réseuteur expert sur la dimension 2. Nous pouvons observer les variables se situant à proximité de ces profils afin de les associer aux profils. Le réseuteur novice est associé à des centralités basses pour les relations, les ressources, les opportunités et les conseils. Les tranches d'âge qui s'y retrouvent sont les 25-29, les 30-35 et les 40-45. Les femmes sont également dans cette sphère. Le néo-réseuteur est associé à des centralités moyennes en matière de conseil et de ressources ainsi qu'à une centralité haute en matière de conseils ; les entrepreneurs experts et expérimentés, la tranche d'âge 45-49 et les hommes se retrouvent aussi à proximité. Enfin, le réseuteur expert est associé à

une centralité relationnelle très haute, à l'implication dans le bureau ainsi qu'à une centralité de ressources très haute. Sur l'axe reliant le réseuteur expert et le néo-réseuteur se trouvent les profils d'entrepreneurs experts et expérimentés. Ces résultats renforcent les constats précédents concernant la centralité basse des novices, quel que soit le flux observé. Cette analyse renforce aussi la distinction entre les différents profils de réseuteurs qui sont clairement positionnés de manière très disjointe.

Ce chapitre d'analyse statistique des données a permis de montrer que les profils d'entrepreneurs et de réseuteurs que nous avons définis sur la base de notre revue de littérature déploient une activité de réseutage spécifique quant aux relations liées avec les autres membres et quant à la nature des échanges entre membres en matière de conseils, d'opportunités et de ressources tangibles. Dans le chapitre suivant, nous allons examiner dans quelle mesure ces différents profils d'entrepreneurs et de réseuteurs bénéficient d'une création de valeur particulière au sein du réseau.

CHAPITRE IX

LA CREATION DE VALEUR PERCUE AU SEIN DU RESEAU

Les répondants aux huit entretiens semi-directifs que nous avons réalisés appartiennent à tous les profils identifiés dans notre modèle de recherche (entrepreneur novice, entrepreneur expérimenté, entrepreneur expert, réseuteur expert, néo-réseuteur et réseuteur novice). Les profils des participants interviewés sont présentés dans le tableau 61.

Tableau 61 : Profil des répondants aux entretiens

Comme indiqué dans le chapitre présentant les techniques d'analyse des données dans la deuxième partie de notre thèse, les huit entretiens semi-directifs effectués avec des membres du CJD La Défense ont été intégralement retranscrits avec le logiciel Sonal et encodés avec le logiciel N'Vivo. La version complète des retranscriptions a été insérée en annexe (annexe 2). L'encodage a été réalisé en parcourant les entretiens et en identifiant des mots et des phrases relevant des différentes variables présentées dans notre chapitre consacré au modèle de recherche. Nous avons ainsi repéré les types d'entrepreneurs novices, experts ou expérimentés, les types de réseauteurs novices, néo-réseauteurs et experts, les types de confiance cognitive et affective, les types de dyades personnelles, socio-économiques et les échanges inter-organisationnels. L'encodage montre que les échanges au sein du réseau s'arrêtent au niveau de la dyade, avec une prééminence des dyades socio-économiques. La notion d'échanges inter-organisationnels n'est pas évoquée en lien avec le CJD La Défense mais relativement à un autre réseau auquel appartient l'un des répondants (le Réseau de l'Image).

Lors de l'encodage des données verbales des entretiens, nous nous sommes focalisés sur le fait que l'objectif que nous visons à travers la conduite de ces entretiens était d'identifier les types dominants de création de valeur reflétés dans les récits des entrepreneurs interviewés (cf. Wenger, Trayner et de Laat, 2011). Le tableau 62 montre que la grande majorité des répondants citent des exemples de valeur immédiate et de valeur appliquée comme résultant de leur participation au réseau. Des exemples de valeur

potentielle et reconfigurée sont aussi évoqués dans le cadre des entretiens. La valeur la moins illustrée est la valeur réalisée.

Types de création de valeur	Nombre de répondants	Nombre d'occurrences
Valeur immédiate	7	18
Valeur potentielle	4	8
Valeur appliquée	7	9
Valeur réalisée	3	4
Valeur reconfigurée	4	13

Tableau 62 : Nombres de répondants et d'occurrences par type de valeur ajoutée

Afin de vérifier l'existence d'une corrélation entre le profil des répondants et le type de création de valeur citée relativement au réseau, nous avons mis en relation les différentes références faites à chaque type de valeur ajoutée avec des éléments de profil, comme indiqué dans le tableau ci-dessous.

Tableau 63 : Valeurs ajoutées en fonction du profil des répondants

Le tableau 63 indique que les entrepreneurs novices et les réseauteurs novices pensent que le CJD La Défense les a aidé à acquérir une valeur ajoutée allant de l'immédiate à l'appliquée. La femme entrepreneure novice mais experte du réseautage ainsi que l'entrepreneur expert et néo-réseuteur ont évoqué les valeurs ajoutées immédiate, appliquée et reconfigurée. La femme entrepreneure experte et néo-réseuteur a mentionné toutes les valeurs ajoutées, sauf la valeur reconfigurée. La femme entrepreneure experte et novice du réseautage a parlé de toutes les valeurs ajoutées à l'exception de la valeur potentielle. L'entrepreneur expérimenté et réseuteur expert n'a pas perçu de valeur ajoutée de type réalisée. Enfin, l'entrepreneur expert et réseuteur expert n'a évoqué ni la valeur immédiate ni la valeur reconfigurée. Les huit entretiens semi-directifs réalisés avec des membres du CJD La Défense confirment donc que le réseau génère des bénéfices associés aux cycles de

création de valeur identifiés par Wenger, Trayner et De Laat (2011).

Afin d'examiner si les profils des répondants étaient associés à des cycles particuliers de création de valeur, nous avons repris le mode de représentation proposé par Wenger, Trayner et de Laat (2011) pour présenter le nombre d'occurrence par cycle de création de valeur dans les récits des participants. La figure 27 indique que la grande majorité des interviewés parlent de la valeur immédiate et de la valeur appliquée, alors que seulement la moitié d'entre eux évoquent la valeur potentielle, la valeur réalisée et la valeur reconfigurée.

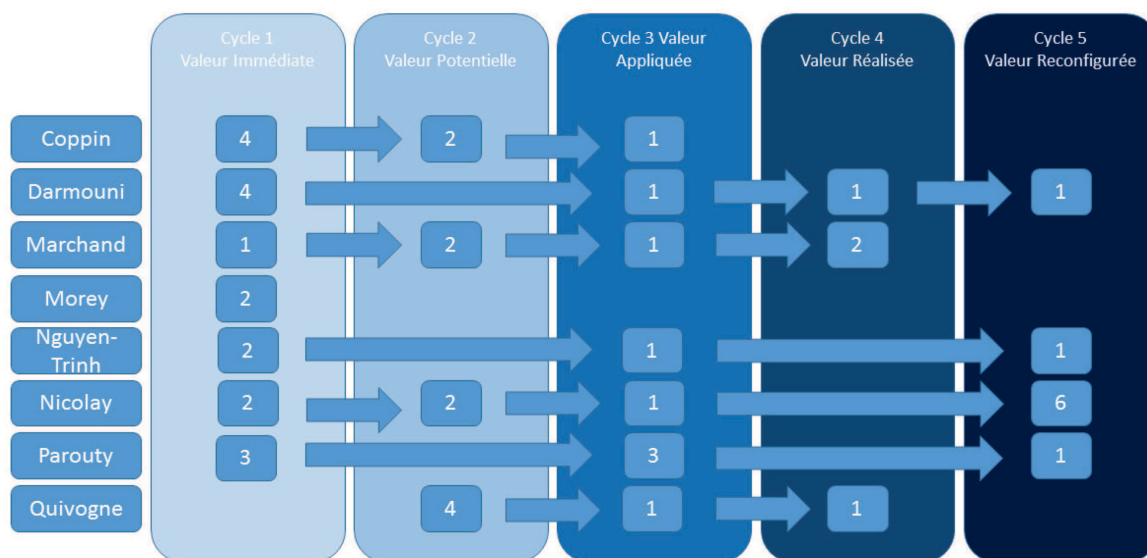


Figure 27 : Occurrences des types de création de valeur dans les récits des répondants aux entretiens

La lecture conjointe du tableau 63 et de la figure 27 indique qu'un entrepreneur expert et un entrepreneur novice ne se trouvent pas au même stade de création de valeur du réseau, et bénéficient chacun d'un niveau particulier de création de valeur prédominante. D'autre part, les réseauteurs experts semblent parcourir plus rapidement les différents cycles de création de valeur que les réseauteurs novices. Par ailleurs, pour un entrepreneur expert et novice dans le réseau ou pour un néo-réseuteur le passage par les différentes phases de création de valeur se fait apparemment plus rapidement que pour un entrepreneur ou un réseuteur novices.

En somme, le réseau formel étudié présente une maturité élevée car il permet à des membres de profil différent de bénéficier des stades les plus aboutis de création de valeur : la valeur réalisée et la valeur reconfigurée. Le CJD La Défense permet donc de créer de la valeur et de la rendre exploitable pour tous les profils d'entrepreneurs et de réseauteurs que nous avons interviewés.

Les deux derniers chapitres nous ont permis de présenter l'ensemble des résultats de notre travail de recherche. Dans un premier temps, nous avons présenté l'analyse descriptive des données, puis nous avons mobilisé des outils d'analyse des réseaux sociaux et d'analyse factorielle afin de mettre en lumière les premières interprétations de nos résultats. Dans le chapitre suivant, nous allons mobiliser ces résultats afin de répondre aux neuf propositions de recherche formulées à partir de notre modèle de recherche.

CHAPITRE X

REPONSE AUX PROPOSITIONS

ET

DISCUSSION

Dans ce chapitre, nous avons pour objectif de mettre en perspective nos résultats avec nos différentes propositions de recherche afin de faire émerger les principales contributions de notre travail dans le champ de l'entrepreneuriat. Ensuite, nous discuterons ces résultats en soulignant les implications théoriques et méthodologiques de notre recherche.

I. Le test des propositions du modèle de recherche

Dans cette section, nous allons examiner dans quelle mesure nos résultats confirment ou infirment les neuf propositions formulées à partir de notre modèle de recherche, ces

propositions contribuant ensemble à donner une réponse à notre question de recherche relative à l'utilisation des réseaux formels d'entrepreneurs par leurs membres. Pour être en mesure de répondre à ces questions, nous nous sommes appuyés, dans certains cas, sur les résultats déjà présentés dans les sections précédentes et, dans d'autres cas, nous avons effectué de nouveaux traitements de données que nous présentons de manière détaillée dans les pages suivantes.

I.1. Proposition 1 : La position dans le réseau et le contenu de l'activité de réseautage ne sont pas les mêmes pour un entrepreneur expert et pour un entrepreneur novice dans un réseau formel d'entrepreneurs.

L'analyse des correspondances multiples (ACM) a montré qu'il y avait une différence entre les entrepreneurs experts et les entrepreneurs novices quant à leur position au sein du CJD La Défense, le premier axe de factorisation les mettant en opposition (figure 20). En termes de position, le score de centralité relationnelle des entrepreneurs experts est supérieur à celui des entrepreneurs novices. Du point de vue de leur activité de réseautage, les entrepreneurs experts se caractérisent par une interaction fréquente avec de nombreux membres et le développement de relations multiples, ce qui les place au cœur du réseau d'un point de vue structural. A l'opposé, les entrepreneurs novices ont une centralité relationnelle basse, ainsi qu'une centralité d'opportunités et de ressources basse mais une centralité de conseils haute. Ceci indique qu'en termes d'activité de réseautage les entrepreneurs novices s'intéressent avant tout à l'échange de conseils et aux apports d'expertise susceptibles de les aider dans la démarche de résolution de problèmes. Ils sont donc au cœur du flux de conseils véhiculant des connaissances organisationnelles. Ces caractéristiques sont confirmées de manière significative lors de l'étude des corrélations de l'ACM (tableau 57).

La proposition 1 est donc confirmée par l'ACM qui indique à la fois une différence de position dans le cadre du réseau à travers la mesure de la variable structurale de la centralité relationnelle, et une différence de comportement de réseautage sur la base de la prise en compte de la variable indépendante de l'expérience entrepreneuriale (le profil d'entrepreneur) et des trois variables dépendantes de la centralité de conseils, d'opportunités et de ressources.

I.2. Proposition 2 : L'entrepreneur expert du réseautage et l'entrepreneur novice du réseautage se distinguent par leur comportement de réseautage dans le cadre du réseau formel d'entrepreneurs: le premier est plutôt émetteur alors que le second est plutôt récepteur de flux de conseils, d'opportunités et de ressources.

Afin de tester cette proposition, nous avons regroupé dans un même tableau deux types d'informations : les variables indépendantes relatives aux profils d'entrepreneur et de réseuteur, et les variables dépendantes relatives à l'émission et à la réception de flux de conseils, d'opportunités et de ressources (tableau 64). Comme nous avons mesuré dans le questionnaire sociométrique à la fois les émissions et les réceptions de flux, nous avons été en mesure de calculer l'écart entre ce que chaque répondant estime avoir reçu et émis en direction et en provenance de tous les autres membres du réseau, pris individuellement. Le tableau 64 montre ainsi, en rouge, les écarts négatifs entre ce que les répondants ont déclaré avoir émis et ce que les autres répondants ont déclaré avoir reçu d'eux (ces répondants ont donc un profil d'émetteur, car les autres disent avoir reçu plus d'eux que ce qu'ils déclarent avoir émis). Le tableau 64 indique en vert les profils de récepteurs qui sont les répondants qui disent avoir émis moins que ce que les autres déclarent avoir reçu d'eux. En mettant en

parallèle les profils de récepteur et d'émetteur avec l'expérience de réseautage, aucune constante ne semble se dégager quant aux échanges de conseils, d'opportunités ou de ressources. Majoritairement, le profil dominant qui apparaît de manière distincte est celui de récepteur des différents flux :

- pour les opportunités, il y a 11 émetteurs (6 novices et 5 experts) pour 18 récepteurs,
- pour les ressources, il y a 5 émetteurs (2 novices, 1 néo-réseuteur, 2 experts) pour 24 récepteurs,
- pour les conseils, il y a 5 émetteurs (1 novice, 1 néo-réseuteur et 3 experts) pour 24 récepteurs.

Seul un membre a un profil d'émetteur sur l'ensemble des trois flux mesurés (ce répondant est un novice du réseautage mais un entrepreneur expert).

Répondants	Expérience		Ecart Réception / Emission		
	Profil Réseuteur	Profil Entrepreneur	Opportunités	Ressources	Conseils
1	Novice	Novice	7	4	7
3	Novice	Novice	-1	1	0
4	Novice	Expert	-5	-2	0
5	Novice	Novice	0	0	4
6	Novice	Novice	-4	4	1
7	Novice	Expert	-4	-14	-2
9	Novice	Manager	0	0	0
10	Expert	Expérimenté	4	0	3
11	Novice	Novice	0	0	3
12	Novice	Novice	1	0	5
13	Novice	Expérimenté	0	2	1
14	Expert	Expert	-2	1	1
15	Expert	Manager	0	0	5
16	Expert	Expert	-1	6	17
17	Novice	Novice	2	0	2
18	Expert	Novice	0	0	0
19	Néo-réseuteur	Expert	-1	1	4
20	Novice	Novice	-1	0	1
21	Expert	Manager	-2	0	-7
22	Expert	Novice	5	11	8
23	Néo-réseuteur	Expérimenté	8	-14	-5
24	Néo-réseuteur	Expert	2	2	6
25	Expert	Expérimenté	30	-6	-19
26	Novice	Novice	5	1	0
27	Expert	Expert	-5	3	6
29	Novice	Novice	-3	4	9
30	Expert	Novice	10	-21	1
31	Expert	Novice	0	0	-6
32	Novice	Expérimenté	2	0	1

Tableau 64 : Profils d'émetteur ou de récepteur de flux, selon le profil d'entrepreneur et le profil de réseuteur

Au regard de ces résultats, le profil de réseuteur et le comportement de réseutage en matière de réception et/ou d'émission de conseils, d'opportunités et de ressources

apparaissent comme non-corrélés. L'expérience accumulée dans un réseau formel d'entrepreneurs ne conduit donc pas les anciens membres à endosser plus fréquemment que les nouveaux entrants une posture d'émetteur. La proposition 2 est donc rejetée.

I.3. Proposition 3 : La position dans le réseau formel d'entrepreneurs et le contenu de l'activité de réseautage sont différentes pour un réseuteur novice qui y acquiert sa première expérience de réseautage et un néo-réseuteur ayant déjà participé à un réseau formel d'entrepreneurs.

Les groupes constitués sur la base de l'ACM montrent que tous les néo-réseuteurs appartiennent au groupe 2 (figure 21). Pour rappel, ce groupe est assez hétérogène mais réunit principalement des entrepreneurs expérimentés et experts, dont les expériences en matière de réseau sont contrastées.

Au regard des corrélations relatives au profil des membres, trois éléments distinguent fortement les novices et les néo-réseuteurs : la centralité relationnelle et la centralité des flux d'opportunités et de ressources. Du point de vue de la position dans le réseau, les néo-réseuteurs ont une position plus centrale que les novices du réseautage et se rapprochent sur cette variable structurale des entrepreneurs experts du réseautage. Ce qui suggère que l'expérience acquise en matière de réseautage à l'extérieur du réseau formel conduit les nouveaux entrants à se positionner rapidement de manière plus centrale que les nouveaux adhérents dont c'est la première expérience d'un réseau formel d'entrepreneurs. En matière de comportement de réseautage, comme l'indiquait le tableau 58, les néo-réseuteurs sont plus intéressés par les opportunités circulant au sein du réseau (centralité haute), alors que les novices se positionnent plutôt au cœur des échanges de ressources (centralité très haute).

La proposition 3 est donc confirmée et indique qu'à temps égal passé dans le réseau

formel d'entrepreneurs étudié, ceux qui ont déjà participé à un réseau formel d'entrepreneurs dans un autre contexte ont une autre manière de s'intégrer dans les flux et dans les relations du réseau étudié que les novices du réseautage. Ceci suggère qu'une véritable compétence en matière de réseaux formels d'entrepreneurs s'acquiert avec l'expérience.

I.4. Proposition 4 : Lors de l'adhésion à un réseau formel d'entrepreneurs, la confiance affective prime, alors que la participation au réseau renforce progressivement la confiance cognitive des membres, qui devient prééminente.

Afin de tester la proposition de Smith et Lohrke (2008) élaborée dans un contexte de recherche relatif au réseau égocentré de l'entrepreneur, nous avons analysé les réponses des participants concernant leurs motivations à rejoindre le réseau et à y rester (tableaux 50, 51). Comme nous l'avons présenté dans le chapitre 5 de la troisième partie de notre thèse, les membres du réseau CJD La Défense déclarent avoir adhéré au réseau afin de sortir de l'isolement du chef d'entreprise, pour échanger entre pairs, se former et partager leurs difficultés. D'autres motivations sont évoquées, comme le souhait de partager de bonnes pratiques et de s'inspirer de celles des autres, ainsi que la recherche du développement personnel dans une ambiance conviviale. Les motivations mises en avant pour expliquer l'intention de rester membres du CJD La Défense sont diverses, avec une majorité de répondants citant l'amitié avec d'autres adhérents, la qualité des activités et des formations, ainsi que le partage de valeurs communes et l'ambiance conviviale comme autant de raisons pour continuer à y participer.

Pour explorer dans quelle mesure les différents profils de membres exprimaient des motivations distinctes en matière d'adhésion et de participation au réseau, nous avons

regroupé les réponses par profil et nous les avons catégorisées selon qu'elles témoignaient d'un enjeu de confiance affective ou d'un enjeu de confiance cognitive, deux notions que nous avons présentées dans notre revue de littérature (Smith et Lohrke, 2008). Par exemple, l'amitié a été codée comme relevant de la confiance affective, alors que la qualité des activités a été codée comme relevant de la confiance cognitive.

Entrée dans le réseau		
Profil Réseau	Confiance cognitive	Confiance affective
Novice	26	21
Néo-réseuteur	5	2
Expert	17	15
Maintien dans le réseau		
Profil Réseau	Confiance cognitive	Confiance affective
Novice	34	7
Néo-réseuteur	4	1
Expert	13	10
Différence		
Profil Réseau	Confiance cognitive	Confiance affective
Novice	8	-14
Néo-réseuteur	-1	-1
Expert	-4	-5

Tableau 65 : Evolution des motivations depuis l'entrée dans le CJD La Défense

Le tableau 65 présente les résultats de la catégorisation des réponses des participants aux deux questions ouvertes du questionnaire sociométrique relatives aux motivations pour adhérer au réseau et continuer à y participer. Nous avons fait la différence entre les motivations correspondant au moment de l'entrée dans le réseau et les motivations correspondant au moment de la participation à notre enquête et nous avons constaté que l'évolution de la confiance envers les autres membres suit des trajectoires spécifiques, selon le profil du réseuteur. Les résultats indiquent que les experts du réseutage et les néo-

réseauteurs enregistrent une baisse des deux types de confiance, très légère dans le cas des néo-réseauteurs. Ce sont les novices qui enregistrent les écarts les plus importants : entre le moment de l'entrée dans le réseau et le moment actuel, leur confiance cognitive a augmenté, alors que leur confiance affective a diminué.

Afin de vérifier si ces données auraient pu être biaisées par le nombre de membres déjà connus avant l'entrée dans le réseau, nous avons examiné les réponses données à la question ouverte du questionnaire sociométrique invitant les participants à indiquer le nombre de personnes qu'ils connaissaient avant d'intégrer le réseau, ce qui aurait pu avoir un impact sur leurs motivations, en raison d'une confiance affective plus importante dans ceux qu'on connaît déjà. Il s'avère qu'au moment de rejoindre la section, les adhérents ne connaissaient en moyenne que 0,8 personnes, ce qui ne biaise pas les résultats présentés plus haut.

En somme, plus les réseauteurs novices évoluent au sein du CJD La Défense, plus leur confiance cognitive envers les autres membres augmente. La proposition 4 est donc partiellement confirmée : effectivement, au fil du temps, la participation au réseau augmente la confiance cognitive et diminue la confiance affective, mais seulement pour les entrepreneurs novices. A l'opposé, la conclusion de Smith et Lohrke (2008) relative à la prééminence de la confiance affective à l'entrée dans le réseau n'est pas confirmée pour aucun des trois profils de réseauteurs, qui citent tous une majorité de motivations relevant de la confiance cognitive.

I.5. Proposition 5 : Les structures relationnelles des néo-réseauteurs et des réseauteurs experts sont différentes au sein d'un réseau formel d'entrepreneurs.

Afin de mettre en lumière l'existence d'une évolution structurale des relations, nous avons étudié les clusterisations réalisées avec le logiciel Pajek sur les relations et les flux (tableau 55). Comme nous l'avons noté dans le chapitre précédent, la clusterisation vise à rapprocher dans un cluster les membres d'un réseau, les structures de relations et les flux. Afin de mettre en avant les différents types de membres identifiés, nous avons mis en couleur l'appartenance aux différents clusters de relations et de flux (rouge pour les clusters 1, bleu clair pour les clusters 2 et bleu foncé pour les clusters 3), comme indiqué dans le tableau 66.

Nom	Profil Réseateur	Profil Expert / Novice / Manager	Relations	Opportunités	Ressources	Conseils	Somme des Flux	Les personnes qui comptent le plus pour vous ?
1	Novice	Novice	1	1	1	1	1	Guillaume Coppin Catherine Chaplain Clotilde Ranno
3	Novice	Novice	1	1	1	2	1	Gaëlle Darmouni Thomas Parouty Guillaume Coppin
4	Novice	Expert	1	1	1	1	1	Anne-Sophie Riaud Thomas Parouty Julie Perier
5	Novice	Novice	2	1	1	2	1	Christian Nicolay
6	Novice	Novice	1	2	2	1	2	Gaëlle Darmouni Benoit Gally Stéphanie Lemarec Alain Pascal Anne-Sophie Riaud
7	Novice	Expert	1	2	2	1	2	Benoit Touchard Stéphanie Lemarec Sandrine Mouchet
9	Novice	Manager	1	1	1	1	1	Benoit Vaillant Gaëlle Darmouni
10	Novice	Novice	1	1	1	3	1	Stéphanie Lemarec Benoit Galy Benjamin Girard
11	Novice	Novice	1	2	2	3	2	Gaëlle Darmouni Raphael Benbassa Thomas Parouty
12	Novice	Expérimenté	1	1	1	2	1	Christian Nicolay Gaëlle Darmouni
13	Novice	Novice	1	1	1	3	1	Anne-Sophie Riaud Benoit Touchard Tram Nguyen-Trinh
14	Novice	Novice	3	1	1	2	1	Isabelle Cami Anne Sophie Riaud Thomas Parouty

15	Novice	Novice	1	2	2	1	2	Anne Sophie Riaud Gaëlle Darmouni Benjamin Girard
16	Novice	Novice	1	1	1	1	1	Jean-François Mignon Christophe Ramès Anne-Sophie Riaud
17	Novice	Expérimenté	3	3	3	2	1	Benoit Galy Gaelle Darmouni Christian Lauro
18	Néo-Réseuteur	Expert	2	1	1	2	1	Stéphanie Le Marec Guillaume Coppin Thomas Parouty
19	Néo-Réseuteur	Expérimenté	3	2	1	2	1	Alain Pascail Benoit Galy Laurent Quivogne
20	Néo-Réseuteur	Expert	1	2	2	1	2	Raphael Benbassa Gaelle Darmouni Alain Pascail
21	Expert	Expérimenté	2	3	3	3	3	NSP
22	Expert	Expert	3	1	1	2	1	Ludwig Sehuber Thomas Parouty Julie Perier Gaelle Darmouny
23	Expert	Manager	2	1	1	2	1	Benoit Galy Benoit Vaillant Benjamin Girard
24	Expert	Expert	2	2	2	1	2	Gaelle Darmouni Thomas Parouty Guillaume Coppin
25	Expert	Novice	2	1	1	2	1	Alain Pascail Gaelle Darmouni Laurent Quivogne Benoit Galy
26	Expert	Manager	1	1	1	3	3	Anne-Sophie Riaud Christian Lauro Alain Pascail
27	Expert	Novice	3	3	3	3	3	Alain Pascail Laurent Quivogne Laurent Sotto Benoit Galy
29	Expert	Expérimenté	3	3	3	3	3	Laurent Quivogne Benoit Galy Sandrine Mouchet
30	Expert	Expert	3	3	3	3	3	Alain Pascail Sandrine Mouchet Benoit Galy
31	Expert	Novice	1	1	1	1	1	Julie Perier Thomas Parouty Sandrine Mouchet
32	Expert	Novice	3	3	3	3	3	Alain Pascail Pauline Jadas Moez Fendri

Tableau 66 : Synthèse des profils des membres et de leur appartenance à des clusters

Le tableau ci-dessus montre que les novices appartiennent majoritairement aux clusters 1 (pour rappel, le numéro de cluster est lié à l'ordre dans lequel les clusters apparaissent ; l'algorithme prend l'ordre d'apparition des différents sommets, en l'occurrence l'ordre alphabétique). Cinq exceptions apparaissent dans le groupe des novices dont quatre ont exactement la même structure d'appartenance aux différents clusters. Il y a une exception parmi les néo-réseuteurs (en dominante rouge) et cinq exceptions parmi les

experts.

Pour approfondir l'étude de ces écarts, nous avons mobilisé une donnée supplémentaire, relative aux membres cités par les répondants comme étant les plus importants pour eux au sein du réseau. Cette question a permis d'identifier les liens forts de chaque répondant. Nous avons ainsi effectué un constat intéressant : tous les répondants présentant une exception ont mentionné un membre présentant, lui aussi, une exception par rapport à son profil. Des liens forts indépendants du profil des membres peuvent donc impacter la structure relationnelle des répondants au sein du CJD La Défense, même si cela reste largement minoritaire.

En conclusion, la proposition 5 est partiellement confirmée, on retrouve bien une structure différente des réseaux selon les profils des réseauteurs experts et novices mais des exceptions indiquent que certains liens forts inter-structures impactent la structure relationnelle d'une partie des membres du réseau.

I.6. Proposition 6 : l'activité de réseautage des réseauteurs novices se concentre sur l'échange de conseils et d'expertise alors que l'activité de réseautage des réseauteurs experts est plus focalisée sur l'échange d'opportunités et de ressources.

Comme nous avons pu le constater lors de la réponse à la proposition 1, l'entrepreneur novice est davantage corrélé à une position centrale relative aux conseils. Le profil de réseuteur novice ne suit pas la même logique, tous les types de réseauteurs ayant d'ailleurs une centralité basse de conseils. Le cluster généré avec le logiciel Pajek confirme cette répartition hétérogène des profils quant au flux de conseils (figure 17): parmi les réseauteurs novices, sept appartiennent au groupe 1, cinq au groupe 2 et trois au groupe 3 ; parmi les réseauteurs experts et les néo-réseauteurs, deux sont dans le groupe 1, cinq dans le groupe

2 et cinq dans le groupe 3. Plus de la moitié des novices appartiennent donc aux mêmes groupes que la majorité des réseauteurs expérimentés (experts et néo-réseauteurs confondus).

Pour la dimension conseil, il n'y a pas de différence entre les réseauteurs novices et les réseauteurs experts. La proposition 6 n'est donc pas confirmée : les échanges de conseil ne sont corrélés ni avec l'ancienneté dans le réseau, ni avec l'expérience antérieure en matière de réseautage. Ceci suggère que la structure du flux de conseils pourrait être liée à une recherche d'informations fondée sur les connaissances et les compétences spécifiques des membres, en d'autres termes leur expertise métier.

I.7. Proposition 7 : Dans un réseau formel d'entrepreneurs, les relations entre les membres progressent de la dyade personnelle vers la dyade socio-économique et, enfin, vers les échanges inter-organisationnels.

Comme nous l'avons rappelé dans la première partie de notre thèse, pour expliquer l'évolution dans le temps du réseau de l'entrepreneur, Smith et Lohrke (2008) ont mis en évidence l'évolution des liens de l'entrepreneur avec les membres de son réseau et le passage de ces liens du niveau de la dyade personnelle à la dyade socio-économique et, plus tard, aux échanges inter-organisationnels. Pour tester cette proposition dans le cadre du réseau formel d'entrepreneurs étudié, nous avons examiné l'évolution des scores de centralité relationnelle (variable structurale), ainsi que les scores de centralité des flux d'opportunités, de ressources et de conseils (variables dépendantes) en fonction des profils des réseauteurs. Nous sommes partis du principe que la dimension relationnelle et l'échange de conseils relèvent plutôt de la dyade personnelle, l'échange d'opportunités relevant de la dyade socio-économique et l'échange de ressources de l'échange inter-organisationnel.

		Relations	Opportunités	Ressources	Conseil	Total
Novice	Faible	83,33%	100,00%	71,43%	85,71%	100,00%
	Moyenne	75,00%	28,57%	57,14%	28,57%	28,57%
	Haute	14,29%	44,44%	28,57%	57,14%	57,14%
	Très Haute	37,50%	42,86%	50,00%	37,50%	33,33%
Néo-réseuteur	Faible	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Moyenne	12,50%	14,29%	0,00%	14,29%	0,00%
	Haute	0,00%	22,22%	42,86%	14,29%	28,57%
	Très Haute	25,00%	0,00%	0,00%	12,50%	11,11%
Expert	Faible	16,67%	0,00%	28,57%	14,29%	0,00%
	Moyenne	12,50%	57,14%	42,86%	57,14%	71,43%
	Haute	85,71%	33,33%	28,57%	28,57%	14,29%
	Très Haute	37,50%	57,14%	50,00%	50,00%	55,56%

Tableau 67 : Répartition des scores de centralité selon le profil du réseuteur

Au regard des résultats présentés ci-dessus, peu d'éléments conclusifs apparaissent. Hormis un écart net relatif à la répartition des centralités faibles qui sont majoritairement adossées au profil des réseuteurs novices, la répartition des centralités très hautes (en prenant l'extrême opposé) se fait sur tous les profils. La proposition de Smith et Lohrke (2008) est donc infirmée.

Pour aller plus loin, nous avons extrait les scores de centralité selon le profil d'entrepreneur des membres pour vérifier si la variable indépendante décisive dans une évolution éventuelle des types de liens ne serait pas davantage l'expérience d'entrepreneur et non plus l'expérience de réseuteur.

		Relations	Opportunités	Ressources	Conseil	Total
Novice	Faible	100,00%	83,33%	85,71%	85,71%	50,00%
	Moyenne	37,50%	42,86%	57,14%	42,86%	57,14%
	Haute	28,57%	33,33%	14,29%	14,29%	50,00%
	Très Haute	37,50%	42,86%	37,50%	50,00%	50,00%
Expérimenté	Faible	0,00%	16,67%	14,29%	14,29%	50,00%
	Moyenne	25,00%	28,57%	14,29%	28,57%	14,29%
	Haute	14,29%	11,11%	14,29%	14,29%	20,00%
	Très Haute	25,00%	14,29%	25,00%	12,50%	8,33%
Expert	Faible	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Moyenne	25,00%	14,29%	14,29%	14,29%	14,29%
	Haute	42,86%	33,33%	42,86%	57,14%	20,00%
	Très Haute	25,00%	42,86%	37,50%	25,00%	33,33%
Manager	Faible	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Moyenne	12,50%	14,29%	14,29%	14,29%	14,29%
	Haute	14,29%	22,22%	28,57%	14,29%	10,00%
	Très Haute	12,50%	0,00%	0,00%	12,50%	8,33%

Tableau 68 : Répartition des niveaux de centralité par profil d'entrepreneur et par type de flux

A nouveau, force est de constater que ces éléments sont peu conclusifs. Cependant, ce qui n'apparaissait pas précédemment et qui se dégage de ce tableau c'est l'opposition entre entrepreneurs novices et experts. Nous pouvons constater que la représentation des entrepreneurs novices au niveau de la centralité très haute de relations et de conseils est supérieure à celle des experts. En revanche, la représentativité des deux profils sur les dimensions ressources et opportunités est identique. Au regard de ces résultats, nous constatons que les types de dyades sont très similaires qu'il s'agisse des profils d'entrepreneurs novices et experts ou de réseauteurs novices et experts, ce qui va à l'encontre de ce que nous suggérait la littérature. La proposition 7 est donc infirmée pour le CJD La Défense¹¹.

¹¹ Lors des entretiens que nous avons réalisés, un élément est apparu comme important à prendre en compte, il s'agit de la nature sectorielle du réseau. En effet, une « multi-réseautrice » a partagé avec nous son expérience d'un réseau formel sectoriel, et la nature des échanges au sein de ce réseau semblait davantage suivre la logique d'évolution proposée par Smith et Lohrke (2008). En raison de la complémentarité des entreprises présentes dans le réseau évoqué par notre répondante, on y assistait effectivement, selon elle, à une évolution des relations entre membres qui passaient de personnelles à socio-économiques, pour

I.8. Proposition 8 : Les réseauteurs novices, les néo-réseauteurs et les réseauteurs experts restent dans un réseau formel d'entrepreneurs tant que celui-ci produit une valeur perçue suffisante

Au regard des récits des entrepreneurs interviewés, il apparaît que quelle que soit leur expérience de réseuteur, la participation au CJD La Défense est reconnue comme une source de création de valeur. Les types de valeur ajoutée cités par les répondants aux entretiens semi-directifs correspondent aux différents cycles de création de valeur proposés par Wenger, Trayner et De Laat (2011), comme nous l'avons montré dans la figure 23. Cette figure mettait aussi en évidence quelques différences en matière de concrétisation de la valeur créée au sein du réseau en termes de performance individuelle et de performance de l'entreprise. Ainsi, Morey, novice en tant qu'entrepreneur et réseuteur, est à un stade de création de valeur immédiate, son rôle de « spectateur » du réseau étant explicitement assumé lors de son entretien. A l'opposé, Coppin, qui est également novice sur les deux dimensions, bénéficie d'une création de valeur allant jusqu'à l'application des apports du réseau. Darmouny, qui est novice dans le réseau mais experte en tant qu'entrepreneure, réussit à aller jusqu'à une création de valeur reconfigurée. Pour Marchand, qui est une entrepreneure experte et une néo-réseauteuse, le bénéfice va jusqu'à la réalisation de la valeur. Parouty et Nicolay, bénéficient de presque tous les cycles de création de valeur, tous les deux étant des néo-réseauteurs, le premier étant un entrepreneur expert et le second un entrepreneur expérimenté. Enfin, Quivogne et Nguyen-Trinh, qui sont experts sur les deux dimensions, ont évoqué soit des apports plus resserrés allant de la création de valeur potentielle à la valeur réalisée, soit des apports passant du cycle 1 à 3 et ensuite à 5.

Nous remarquons donc que les novices du réseau bénéficient notamment des premiers

devenir plus tard des échanges inter-organisationnels.

cycles de création de valeur. C'est lorsque les membres ont de l'expérience en tant qu'entrepreneur et/ou ont une expérience préalable des réseaux formels d'entrepreneurs qu'ils utilisent tout l'éventail des cycles de création de valeur. Il semble également que plus il y a de l'expérience entrepreneuriale et/ou de réseautage, plus les cycles de création de valeur se resserrent ou plus les passages d'un cycle à un autre se font plus rapidement.

La proposition 8 est donc confirmée : les réseauteurs experts et les néo-réseauteurs resserrent leurs intérêts et progressent d'un type de valeur à un autre avec plus d'aisance.

I.9. Proposition 9 : Un réseau formel d'entrepreneurs mature crée suffisamment de valeur permettant à tous les profils de membres de s'épanouir.

Pour répondre à cette proposition, nous avons examiné les réponses données à la question ouverte du questionnaire sociométrique relative aux raisons qui pourraient conduire les participants à quitter le CJD La Défense, en sélectionnant les répondants qui ont été interviewés et les cycles de valeur cités par ces répondants lors des entretiens semi-directifs. Comme nous l'avons observé lors de la réponse à la proposition 8, tous les membres interviewés estiment avoir bénéficié d'une création de valeur au sein du réseau, les types de valeurs pouvant varier selon les profils des membres. Le fait que le CJD La Défense propose, pour certains membres, une valeur perçue reconfigurée indique que ce réseau est « mature » selon la modélisation des cycles de création de valeur permettant d'évaluer l'évolution dans le temps des réseaux (Wenger, Trayner et de Laat, 2011).

A ces constats, le tableau 69 ajoute les réponses relatives aux raisons pour quitter le réseau, fournies par les répondants aux entretiens.

Adhérents	Raisons pour quitter le réseau
COPPIN	Age des autres membres (différent de son âge)
DARMOUNI	Routine, ancienneté dans le réseau
MARCHAND	Taille des entreprises membres (différente de son entreprise)
MOREY	Baisse de la qualité des activités, excès de festivités
NGUYEN-TRINH	Manque de temps
NICOLAY	Arrêt activité entreprise, coût de l'adhésion
PAROUTY	Changement personnel
QUIVOGNE	Routine, âge des autres membres (différent de son âge)

Tableau 69 : Raisons pour quitter le CJD La Défense pour les répondants interviewés

Ces réponses indiquent que les motivations pour quitter le réseau évoquées par ces répondants dans le cadre du questionnaire sociométrique relèvent dans la grande majorité des cas d'une évolution personnelle (un changement, le manque de temps, la routine, l'ancienneté dans le réseau), d'une évolution de l'entreprise (différences de taille d'entreprise, arrêt d'activité) ou encore d'un changement intervenu au niveau du réseau (le coût d'adhésion, la baisse de la qualité des activités, l'excès de « festivités » au lieu d'une focalisation sur la résolution de problèmes, l'hétérogénéité d'âge des membres). Ces motivations ne sont pas liées directement à des enjeux de création de valeur, à l'exception de la référence à la baisse éventuelle de la qualité des activités proposées. Les membres retrouvent donc dans le réseau suffisamment de raisons pour continuer à y participer en termes de création de valeur perçue. La proposition 9 est donc confirmée, le CJD La Défense est un réseau mature qui crée de la valeur pour l'ensemble de ses membres, quel que soit leur profil.

En résumé, cette section a permis de montrer que les propositions 1, 3, 8 et 9 sont confirmées, les propositions 4 et 5 sont partiellement confirmées, et les propositions 2, 6 et 7 sont infirmées. La figure ci-dessous présente le modèle validé lors de notre recherche et montre que les entrepreneurs novices et les entrepreneurs experts occupent bien une place distincte d'un point de vue structural au sein du réseau étudié. Ces deux profils d'entrepreneurs déploient une activité de réseautage différente en matière d'émission et de réception de conseils, d'opportunités et de ressources, avec des retombées spécifiques en

termes de création de valeur, comme l'indique leur position par rapport aux cycles de création de valeur. Quant à la distinction entre les novices et les experts du réseautage, des différences existent quant à leur position structurelle au sein du réseau et relativement au contenu de leur activité de réseautage, mais les résultats dont nous disposons ne permettent pas de conclure à une utilisation particulière du réseau en termes d'émission ou de réception de flux. Nos résultats de recherche indiquent également une concentration sur des échanges de nature particulière, selon le profil des membres : les entrepreneurs novices échangent principalement des conseils, les réseauteurs novices échangent des ressources, alors que les néo-réseauteurs et les réseauteurs experts échangent des opportunités d'affaires. A mesure que l'on passe du profil de novice vers celui d'expert, la centralité dans le réseau augmente ; par ailleurs, nous avons constaté une augmentation de la confiance cognitive chez les réseauteurs novices quant aux autres membres du réseau.

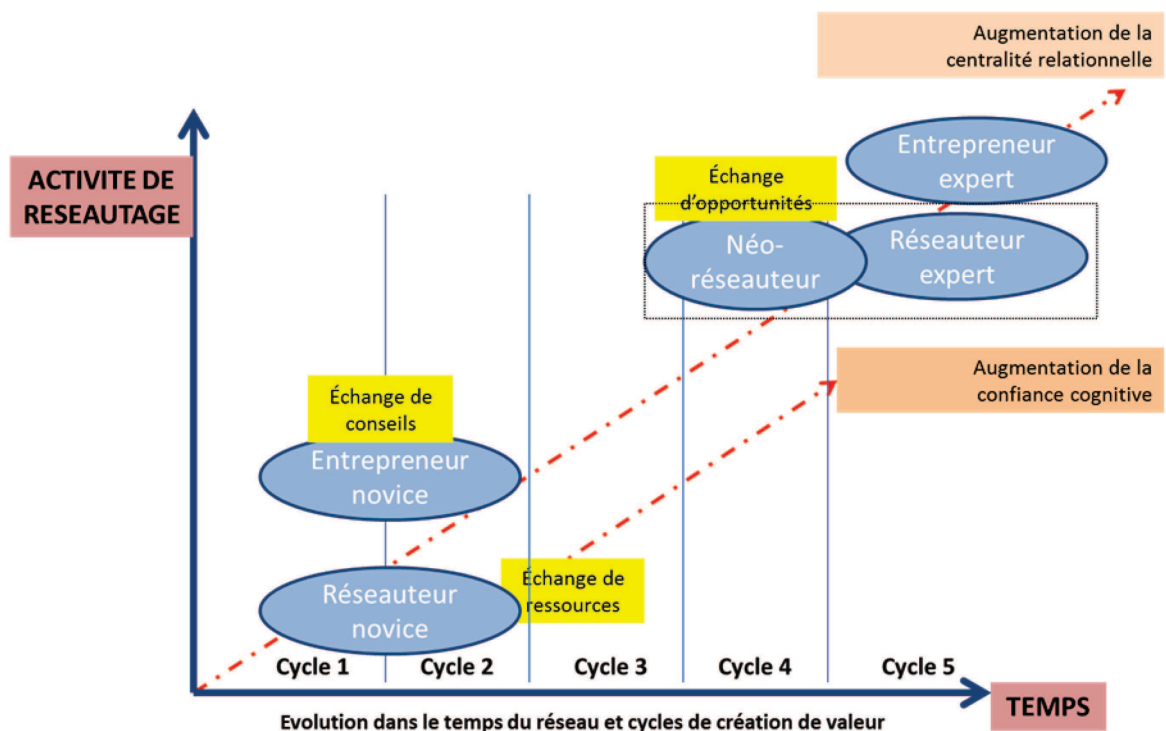


Figure 28 : Modèle d'analyse des réseaux formels d'entrepreneurs : dynamique de l'activité de réseautage et ses retombées, selon le profil des membres

Par rapport au modèle de recherche initial, l'augmentation de la confiance cognitive n'a pas été constatée pour les autres profils de membres. De plus, nous n'avons pas constaté l'évolution attendue des relations entre membres qui étaient supposées passer du niveau de la dyade personnelle à celui de la dyade socio-économique, et ensuite au niveau de l'échange interorganisationnel. Ceci peut être dû à des limites de mesure : en effet, nous avons évalué la confiance cognitive et affective sur la base des entretiens semi-directifs effectués avec huit membres du réseau. Cet échantillon n'a peut-être pas été suffisamment large par rapport à la taille du réseau (41 membres) afin de générer des résultats suffisamment discriminants. Quant à l'évaluation des types de relations, elle a été réalisée sur la base de l'analyse des scores de centralité des membres par rapport aux relations et aux flux d'échanges. La limite de cette analyse concerne l'opérationnalisation des types de relations que nous avons mis en rapport avec les types d'échanges : nous avons ainsi mesuré l'échange de conseils comme relevant de la dyade personnelle, l'échange d'opportunités comme correspondant à la dyade socio-économique et l'échange de ressources comme un indicateur de l'échange inter-organisationnel. Des mesures différentes, fondées sur l'observation participante ou bien sur des données verbales générées dans un contexte d'entretien individuel, auraient peut-être permis de confirmer la proposition 4 et 7.

La non-confirmation de ces propositions peut aussi indiquer une différence entre le réseau de l'entrepreneur et les réseaux formels d'entrepreneurs. Il ne faut pas oublier que l'évolution des relations et l'évolution de la confiance sont des propositions que nous avons formulées à partir des travaux consacrés au réseau de l'entrepreneur, un réseau égocentré, alors que nous avons testé leur validité dans un autre contexte, celui d'un réseau sociocentré et fermé. Néanmoins, la non-confirmation de ces propositions n'affecte pas le modèle d'ensemble qui envisage la dynamique et le contenu de l'activité de réseautage dans les réseaux formels d'entrepreneurs comme évoluant selon le profil des membres. De même,

ce modèle présente les apports du réseau comme liés aux profils des membres et comme évoluant avec le temps passé au sein du réseau, en tant qu'adhérent.

Dans la section suivante, nous allons présenter et discuter un résultat inattendu de notre recherche, en mettant en avant ses conséquences méthodologiques pour les recherches futures sur les réseaux formels d'entrepreneurs.

II. Un résultat inattendu : l'écart de perception des membres du réseau quant aux flux émis et reçus

Lors de l'élaboration du design de recherche, une question s'est posée : faut-il mesurer à la fois ce que déclarent recevoir les entrepreneurs et ce qu'ils déclarent émettre en direction des autres membres ? Notre intention initiale était de pouvoir comparer le profil de chaque membre en tant qu'émetteur ainsi qu'en tant que récepteur de flux de conseils, d'opportunités et de ressources. Cela présentait un risque car nous demandions aux répondants de se prononcer sur six matrices de flux, dont trois matrices de flux supplémentaires par rapport aux recherches existantes dans le champ, qui ne prennent en compte que les flux d'émission *ou* les flux de réception, mais jamais les deux ensemble, ce qui a entraîné une augmentation du temps de réponse. Malgré ce risque, nous avons collecté ces informations, et c'est probablement en raison de la longueur du questionnaire que nous avons perdu huit répondants qui n'ont pas complété toutes les matrices. Comme nous l'avons souligné dans notre chapitre consacré à la collecte de données, nous n'avons trouvé aucun auteur faisant référence à ce type d'approche dans le champ de l'analyse des réseaux. En effet, en matière d'analyse de réseaux sociaux on travaille habituellement dans un sens (réception) ou dans un autre (émission), sans mesurer ni comparer les deux. Or, dans le cas de notre étude, nous

études des flux pour lesquels un écart de perception entre ce qu'un individu pense émettre et ce que les autres pensent recevoir est susceptible de représenter une information à prendre en compte dans la mesure où l'on s'intéresse aux *échanges* entre les membres.

Nous avons donc comparé les flux émis et reçus au niveau de chaque membre à travers une opération de transposition des matrices. Afin de comparer ces perceptions, nous avons fait la somme de ce qu'un individu déclare recevoir et la somme de ce que les autres membres déclarent avoir émis en sa direction. Ainsi nous avons été en mesure d'analyser l'écart de perception entre ce qu'un individu déclare avoir reçu et ce que les autres membres pensent avoir émis en sa direction.

Nous allons présenter dans le tableau suivant les différents écarts identifiés en fonction de la nature des flux.

	Opportunités reçues par vs émises par les autres	Ressources reçues par X vs émises par les autres	Conseils reçus par vs émis par les autres	Opportunités émises par vs reçues par les autres	Ressources émises par X vs reçues par les autres	Conseils émis par X vs reçus par les autres
1	9	-11	-14	-12	13	11
3	-17	15	13	17	-14	-15
4	-17	12	19	15	-17	-20
5	12	-14	-13	-13	11	18
6	6	-14	-9	-14	12	13
7	-17	10	20	16	-16	-11
9	-17	17	12	17	-15	-17
10	20	-18	-10	-19	18	9
11	13	-15	-14	-12	12	13
12	10	-11	7	-13	5	23
13	-16	16	15	16	-18	-10
14	-15	20	26	13	-18	-22
15	-17	16	35	17	-18	-28
16	10	-10	-1	-17	8	26
17	12	-12	-3	-11	11	7
18	-17	-12	-6	18	11	7
19	-16	18	23	17	-18	-18
20	12	-13	-22	-11	11	14
21	14	-12	-5	-18	13	3
22	-35	31	10	25	-21	-10
23	6	-10	-6	-14	4	12
24	14	-20	-11	-22	20	11
25	-20	23	-14	-12	-23	11
26	-15	13	12	15	-14	-9
27	16	-14	-5	-19	16	15
29	11	-7	-3	-8	10	10
30	-20	13	32	18	-28	-27
31	16	-14	-21	-20	16	15
32	11	-14	-21	-16	12	15

Tableau 70 : Écart de perception des flux

Pour les trois premières colonnes, lorsque le résultat est supérieur à 0, l'individu concerné a déclaré avoir reçu plus que ce que les autres ont dit avoir émis en sa direction. Si le résultat est négatif, cela signifie que l'individu pense avoir reçu moins que ce que les

autres pensent lui avoir adressé. Pour les trois dernières colonnes, lorsque le résultat est supérieur à 0, l'individu concerné pense avoir émis moins que ce que les autres pensent avoir reçu de lui. Inversement, si le résultat est négatif, l'individu pense avoir émis plus que ce que les autres pensent avoir reçu de lui. Nous avons indiqué en rouge dans le tableau les résultats positifs et en vert les résultats négatifs. Deux profils semblent se dégager, nous les avons indiqués en jaune clair et jaune foncé. En effet, ces deux profils présentent pour tous les individus concernés les mêmes écarts de perception. Seuls trois individus échappent à ces deux profils d'écarts. Les deux profils sont les suivants :

- Le premier profil (en jaune clair) :
 - Concernant l'écart de réception, lorsque l'individu pense avoir reçu plus d'opportunités que celles que les autres disent avoir émises en sa direction, il perçoit l'inverse pour les ressources et les conseils.
 - Concernant l'écart d'émission, lorsque l'individu pense avoir émis moins d'opportunités que celles que les autres pensent avoir reçues de lui, il pense également avoir émis plus de ressources et de conseils que ce que les autres pensent avoir reçu de lui.
- Le deuxième profil (jaune foncé) :
 - Concernant l'écart de réception, lorsque l'individu pense avoir reçu plus de ressources et de conseils que les autres disent en avoir émis en sa direction, il perçoit l'inverse pour les opportunités.
 - Concernant l'écart d'émission, lorsque l'individu pense avoir émis moins de ressources et de conseils que ceux que les autres pensent avoir reçus de lui, il pense aussi avoir émis plus d'opportunités que celles que les autres pensent avoir reçues de lui.

Ces deux profils s'opposent : l'écart de perception est le même lorsqu'il s'agit

d'opportunités, d'une part, et de ressources et de conseils, d'autre part. Nous avons donc clairement deux profils de membres qui se dégagent. Les trois cas ne rentrant pas dans ces deux profils ne présentent pas de similarité, et n'ont aucun lien avec les profils d'entrepreneurs ou les profils réseauteurs identifiés dans cette thèse.

Tableau 71 : Répartition des profils d'écart de perception par rapport aux profils d'entrepreneur et de réseuteur des membres

Nous avons donc deux profils de membres au sein du CJD La Défense qui ne sont pas corrélés aux profils d'entrepreneurs ou de réseauteurs :

- le profil 1, que nous qualifierons d'*opportuniste* regroupe des membres qui pensent recevoir moins que ce que les autres estiment avoir émis en leur direction et ils pensent émettre plus que ce que les autres pensent avoir reçu d'eux.
- le profil 2, que nous qualifierons de *généreux* regroupe des membres qui pensent recevoir plus des autres sur deux critères et qui pensent avoir émis moins que ce que les autres estiment avoir reçu d'eux sur deux critères.

Pour être plus précis, on peut aussi dire du profil 1 qu'il est généreux en matière d'opportunités et opportuniste en matière de ressources et de conseils, et que le profil 2 est opportuniste en matière d'opportunités et généreux en matière de ressources et de conseils.

Ce travail sur les écarts de perception présente des implications méthodologiques. Comme évoqué précédemment, nous n'avons pas trouvé de travaux mobilisant l'analyse des réseaux sociaux dans le cadre des recherches sur des flux intangibles prenant en compte la double perspective de la réception et de l'émission. Or, au regard des résultats présentés dans cette thèse, il apparaît que cela non seulement fait apparaître des écarts parfois très

importants entre ce qu'un individu déclare et ce que les autres déclarent à son encontre, mais cela fait également ressortir des profils de réseauteurs distincts, qui agissent de manière particulière au sein du réseau et qu'on identifie grâce à cette approche. L'implication méthodologique qui en découle est la nécessité de continuer à mobiliser ce type de mesure dans les travaux visant à étudier les flux d'échange dans les réseaux sociaux. En effet, plus l'écart de perception d'un individu à un autre est important, plus les résultats risquent de présenter des biais si l'on ne mesure que l'un des points de vue sur l'échange (la réception ou bien l'émission, exclusivement). Dans cette thèse, nous avons essayé de réduire partiellement l'impact de cet écart sur les différentes matrices en faisant la somme d'un flux avec sa transposition.

Dans les sections suivantes, nous allons présenter les implications théoriques, méthodologiques et pratiques de nos résultats.

III. Implications théoriques des résultats

Nos résultats présentent des implications théoriques pour l'étude des réseaux en entrepreneuriat dans une perspective de capital social. Comme nous l'avons souligné en première partie de notre thèse, peu de recherches ont articulé ces dernières années les trois notions d'entrepreneur, de réseau et de capital social, même si le rôle des réseaux dans la production du capital social a été souligné à de nombreuses reprises (cf. Stam, Arzlanian et Elfring, 2014). Notre objectif a été d'élaborer un cadre théorique permettant d'étudier la constitution et la circulation du capital social au sein d'un réseau formel d'entrepreneurs. Au-delà du nombre restreint de recherches consacrées au rôle des réseaux dans la production du capital social des entrepreneurs, nous avons dû surmonter une difficulté supplémentaire, relative à l'absence presque totale de recherches empiriques dédiées aux réseaux formels

d'entrepreneurs (Birley, 1985 ; Geindre, 2003 ; Lebrasseur et Robichaud, 1999 ; Proulx, 1991 ; Parker, 2008). Pour élaborer notre cadre théorique, nous nous sommes donc concentrés sur la littérature entrepreneuriale consacrée aux réseaux et à leurs retombées, une littérature qui concerne le « réseau de l'entrepreneur » et de manière très sporadique « les réseaux d'entrepreneurs » (Jack, 2010). De plus, nous avons interrogé les travaux étudiant le fonctionnement des réseaux en sociologie des réseaux (Kadushin, 2012 ; Lazega, 2007) et les travaux récents sur le capital social (Lin, 2001 ; Long, 2011 ; Lee et Jones, 2008) afin de comprendre comment les réseaux contribuent effectivement à la genèse et à la consolidation du capital social des entrepreneurs. Comme les réseaux formels d'entrepreneurs rassemblent des groupes de pairs dans un contexte d'échange d'informations, de conseils et d'idées relatives à une pratique professionnelle, la notion de communauté de pratique a également été mobilisée afin d'éclairer la nature des échanges et les finalités des relations entre les adhérents.

Le modèle de recherche que nous avons proposé et les neuf propositions de recherche qui en découlent sont le résultat de l'articulation de ces courants de recherche dans un cadre théorique global. Néanmoins, les résultats de notre recherche effectuée dans le cadre du CJD La Défense questionnent le transfert de certains concepts et approches propres aux travaux sur le réseau de l'entrepreneur à l'étude des réseaux formels d'entrepreneurs. Ainsi, si Smith et Lohrke (2008) ont constaté que le réseau de l'entrepreneur est composé de relations interpersonnelles qui évoluent avec le temps en passant par trois étapes principales, celles de la dyade personnelle, de la dyade socio-économique et de l'échange organisationnel, on a pu constater que ceci ne se confirme pas dans le cas du réseau formel étudié. De plus, le constat relatif à l'évolution de la nature de la confiance qui caractérise les relations interpersonnelles au sein du réseau de l'entrepreneur n'a pu être confirmé entièrement dans le cas du réseau formel étudié, où seuls les réseauteurs novices confirment cette proposition.

En somme, ces deux résultats semblent suggérer que les relations entre membres dans un contexte de réseau formel d'entrepreneurs ne suivent pas la même trajectoire que les relations construites par l'entrepreneur dans son réseau personnel. Des recherches supplémentaires seraient alors nécessaires afin d'examiner les types de relations existantes dans les réseaux formels d'entrepreneurs et leur évolution dans le temps, ainsi que l'évolution de la nature de la confiance entre les membres. Notre recherche montre que les relations interpersonnelles au sein du réseau, au lieu d'évoluer vers une augmentation de la confiance cognitive, semblent plutôt concernées en égale mesure par la confiance cognitive et la confiance affective, les deux évoluant en parallèle. Dans les réseaux formels d'entrepreneurs, les relations entre les membres seraient alors à étudier comme le résultat d'une imbrication de confiance cognitive et affective résultant en partie de la garantie implicite apportée par le cadre institutionnel quant à la qualité des adhérents. En d'autres termes, le cadre institutionnel du réseau formel d'entrepreneurs serait potentiellement un facteur explicatif permettant de comprendre l'égale importance des deux types de confiance et leur constance dans le temps. De même, ce cadre institutionnel qui garantit une sélection des adhérents à l'entrée et qui suppose un engagement de leur part envers le groupe permet aux membres de combiner dans leurs échanges interpersonnels une dimension personnelle et une dimension socio-économique. Des recherches supplémentaires seraient nécessaires afin d'étudier de manière fine les caractéristiques des relations entre les membres au sein de ces réseaux et leurs spécificités par rapport aux autres relations des entrepreneurs, hors du cadre institutionnel d'un réseau formel.

Notre recherche a permis de montrer qu'il était possible d'étudier, avec les outils d'analyse des réseaux sociaux, l'utilisation des réseaux formels d'entrepreneurs par leurs membres. L'approche globale des réseaux formels d'entrepreneurs que nous avons proposée articule une approche structurelle et une approche processuelle dans le cadre particulier d'un

réseau fermé de pairs. Notre apport par rapport à la littérature sur le capital social a été de mettre en lumière le processus de constitution du capital social comme intimement lié à l'activité de réseautage déployées par les membres au sein d'un réseau formel d'entrepreneurs, en examinant les types de ressources auxquelles les relations entre les adhérents donnent accès (conseils, opportunités, ressources tangibles) et en les reliant à la structure du réseau et aux caractéristiques des adhérents. En cela, notre thèse conforte les travaux sur le capital social de Long (2011) et Lee et al. (2010) qui ont insisté sur le fait que le capital social structurel (l'architecture relationnelle) sous-tend les dimensions relationnelles et cognitives du capital social. Sur le plan méthodologique, l'apport par rapport à la littérature sur le capital social consiste en l'articulation de trois niveaux d'analyse distincts : celui du réseau, celui des dyades, et celui des individus membres du réseau. Cette approche positionne notre thèse dans la perspective de Nahapiet et Ghoshal (1988) qui envisage le capital social comme situé tout à la fois au niveau de l'individu, de la relation et de la structure du réseau dans son ensemble.

La contribution de notre thèse par rapport à la littérature entrepreneuriale est d'avoir proposé une modélisation de l'activité de réseautage et de ses retombées perçues dans le cadre d'un réseau formel d'entrepreneurs. Nous avons montré que ces échanges, ainsi que l'impact perçu du réseau, varient selon les profils des entrepreneurs membres du réseau. Ces profils, nous les avons caractérisé non seulement en termes d'expérience entrepreneuriale mais aussi en prenant en compte l'expérience de réseautage des adhérents, ce qui constitue une nouveauté par rapport à la littérature sur les réseaux en entrepreneuriat. C'est la littérature sur les compétences entrepreneuriales qui nous a conduits à penser que l'expérience en matière de réseautage pouvait jouer un rôle dans l'activité de réseautage des membres au sein d'un réseau formel d'entrepreneurs. Effectivement, cette caractéristique permet de montrer que les réseauteurs novices et les réseauteurs experts ne sont pas

intéressés par les mêmes types d'échanges, les premiers étant plus focalisés sur les ressources alors que les seconds seraient plus intéressés par l'échange d'opportunités. Ce résultat serait-il transférable au réseau égocentré de l'entrepreneur ? Est-ce que les entrepreneurs ayant une expérience de réseautage plus riche chercheraient d'autres types d'informations et d'autres types de collaborations dans leur environnement relationnel par rapport aux entrepreneurs novices en matière de réseautage ? Des recherches supplémentaires pourraient être conduites afin d'examiner cet aspect dans le contexte d'un réseau entrepreneurial égocentré.

L'importance de la prise en compte du temps dans l'étude des réseaux en entrepreneuriat a été soulignée ces dernières années, les auteurs mettant également en avant les difficultés méthodologiques liées à la mise en place d'approches longitudinales dans ce champ (Jack, Drakopoulou Dodd et Anderson, 2008 ; Hoang et Antoncic, 2003). Nous avons souhaité intégrer l'enjeu du temps à travers une démarche de positionnement du réseau et de ses membres par rapport aux cycles de création de valeur des réseaux, conceptualisés par Wenger, Trayner et de Laat (2011). L'apport de notre thèse est de montrer la complexité de la prise en compte du temps dans les réseaux fermés, car la temporalité est double dans ce contexte : il s'agit d'examiner, d'une part, la temporalité propre au réseau fermé qui passe par des phases d'évolution particulières, et, d'autre part, d'examiner les temporalités propres à chacun des membres du réseau, qui évoluent selon les caractéristiques de leur profil mais aussi selon le temps passé au sein du groupe. A l'avenir, des recherches supplémentaires pourraient examiner le rôle des « compétences sociales » (Baron et Markman, 2003) dans l'utilisation des réseaux formels d'entrepreneurs, ces compétences permettant aux individus de créer et de d'étendre leur réseau selon leur capacité à entrer en relation avec les autres membres, leur adaptabilité sociale et leur capacité à persuader.

Si la prise en compte du temps est importante, la prise en compte de l'espace l'est tout aussi : les recherches articulant le capital social aux problématiques de l'encastrement des réseaux ont souligné cet aspect (Jack et Anderson, 2002 ; Johannisson et al., 2002), mais en entrepreneuriat les travaux prenant en compte la dimension spatiale des réseaux sont encore rares. Les réseaux formels d'entrepreneurs sont une modalité d'incitation et de soutien en faveur de l'échange entre entrepreneurs sur un territoire donné. Toutefois, on connaît encore peu leur imbrication par rapport aux autres modalités d'organisation de ces flux d'échange (dispositifs territoriaux, chambres de commerce, clubs de dirigeants, etc.). De même, peu de travaux ont étudié le fonctionnement du maillage territorial des réseaux formels d'entrepreneurs qui travaillent au niveau inter-réseaux et permettent la mise en relation des adhérents avec des membres d'autres sections ou réseaux, au travers de flux qui dépassent le niveau du groupe restreint de pairs. Dans quelle mesure ces « réseaux de réseaux » participent-ils à la constitution du capital social des entrepreneurs, est-ce que le contenu des flux d'échange est différent dans ces macro-réseaux par rapport aux réseaux formels d'entrepreneurs et est-ce que les types de relations entre les membres présentent des caractéristiques distinctes par rapport aux relations existantes dans les réseaux formels d'entrepreneurs ? La prise en compte du territoire comme variable indépendante impactant le contenu et la dynamique des échanges entre entrepreneurs permettrait de mieux appréhender la dimension située du processus entrepreneurial et de mieux contextualiser le fonctionnement et les retombées des réseaux en entrepreneuriat.

L'un des enjeux clés des recherches sur les réseaux formels d'entrepreneurs est la question du transfert des résultats à la pratique. Comme nous l'avons souligné dans la première partie de notre thèse, notre recherche souhaite répondre à l'appel de Jack (2010), qui avait mis en avant les difficultés rencontrées dans le cadre des études consacrées aux réseaux en entrepreneuriat. Dans la revue de littérature, nous avons rappelé ces difficultés

ainsi que celles mentionnées par Hoang et Antoncic (2003), selon lesquels, en raison du transfert très parcellaire de l'analyse des réseaux sociaux dans le champ de l'entrepreneuriat, les recherches existantes présentent des cadrages théoriques divergents, un manque d'uniformité dans les définitions, et des implications pratiques difficile à mettre en œuvre. Nous avons essayé de répondre à ce défi en proposant des implications pratiques de notre recherche, que nous allons présenter dans la section suivante.

IV. Les implications pratiques des résultats

En matière de réseaux formels d'entrepreneurs, la démarche de transfert vers la pratique concerne non seulement les entrepreneurs membres mais aussi les animateurs qui font vivre ces réseaux. Dans cette section, nous allons mettre en avant les implications de nos résultats pour les entrepreneurs et les animateurs.

IV.1. Implications pour les entrepreneurs membres de réseaux formels d'entrepreneurs

Nos résultats montrent que l'expérience acquise dans le cadre des réseaux formels favorise l'intégration dans un nouveau réseau et facilite l'acquisition d'une position centrale dans un laps de temps réduit. Les entrepreneurs ont donc l'intérêt à participer à des réseaux formels d'entrepreneurs afin d'acquérir une expérience de réseautage et afin de renforcer leur capacité à s'intégrer dans d'autres réseaux ultérieurement, tout en bénéficiant de leurs apports le plus rapidement possible. Ceci devrait aussi permettre aux entrepreneurs de se réorienter plus facilement vers d'autres réseaux, selon l'évolution de leurs besoins.

Quant aux critères permettant aux entrepreneurs de choisir un réseau adapté, nos

résultats montrent qu'il y a deux dimensions à prendre en compte : d'un côté, au sein d'un réseau, les entrepreneurs peuvent bâtir des relations privilégiant la confiance cognitive et les liens socio-économiques, voire inter-organisationnels, et, de l'autre côté, des relations privilégiant la confiance affective et les liens personnels. Lors de l'entrée dans un réseau, les entrepreneurs devraient tenter de recueillir des informations sur les autres membres (qui sont-ils, quelles sont leurs valeurs) et sur les activités proposées par le réseau (quelles sont les activités favorisant les apports de connaissances, quel est le potentiel de capital social présent dans le réseau au sens de Lin, 2001). En somme, les entrepreneurs devraient prendre le temps d'analyser le réseau qu'ils souhaitent intégrer.

Les entrepreneurs devraient aussi apprendre la patience : la structuration d'un réseau personnel dans le cadre d'un réseau formel d'entrepreneurs prend du temps. Au-delà de ce qui a été évoqué précédemment concernant la compétence en matière de réseautage qui permettrait de se positionner plus rapidement de manière centrale, il faut aussi prendre en compte le fait que le novice en termes de réseautage n'atteindra pas une position centrale rapidement. Nous avons cependant constaté que le réseau étudié présentait une telle densité que la proximité entre les différents membres était très élevée, ce qui rendait possible pour chacun de se retrouver rapidement en position centrale dans le réseau. Par ailleurs, les nouveaux entrants devraient privilégier la mise en relation avec les membres aux centralités importantes, tout en sachant que la confiance affective sera le point de départ d'une relation future durable. On ne pourra ainsi pas se rapprocher d'une personne très centrale sans qu'on ait pris le temps de développer une relation personnelle (dyade personnelle).

Enfin l'entrepreneur novice devra tenir compte du fait qu'en raison de son niveau d'expertise entrepreneuriale il ne pourra pas bénéficier du même accueil au sein d'un réseau que celui réservé à un entrepreneur expert. L'entrepreneur novice doit donc savoir être patient d'autant plus que son expertise entrepreneuriale est faible. On notera cependant que

l'expérience acquise au sein d'un secteur ou d'un métier peut permettre aux entrepreneurs novices d'aller plus vite vers une position centrale. L'entrepreneur novice ayant une forte expérience sectorielle et une expertise métier aura donc un accès plus rapide au réseau et aux membres qu'un entrepreneur novice dans son métier et dans son secteur économique.

IV.2. Implications pour les animateurs des réseaux formels d'entrepreneurs

Lors de l'entrée d'un nouveau membre au sein du réseau, l'animateur devrait être en mesure de présenter les bénéfices potentiels du réseau pour les membres ainsi que les activités mises en œuvre, tout en prenant le temps de repérer les profils des nouveaux membres - leur expérience en matière de réseautage, leur expérience en tant qu'entrepreneurs ainsi que leur expertise métier et leur expérience dans leurs industries respectives. Les structures d'animation doivent donc faire preuve de transparence en aidant l'entrepreneur à identifier les points clés lui permettant de prendre une décision d'adhésion en accord avec son profil et ses besoins, comme nous l'avons souligné dans la section II.3.2 de notre thèse lorsque nous avons présenté les résultats de notre recherche sur neuf réseaux formels d'entrepreneurs (Lefebvre, 2014).

Dans la vie quotidienne du réseau, l'animation devrait pouvoir identifier les valeurs créées par le réseau au sens de Wenger, Trayner et De Laat (2011), savoir donc si les adhérents bénéficient plutôt d'une création de valeur immédiate, potentielle, appliquée, réalisée ou reconfigurée. Notre travail a montré qu'il est possible de prendre la mesure de ces différents niveaux de création de valeur en discutant avec les membres, sur la base de la grille d'analyse proposée par Wenger, Trayner et De Laat (2011). Enfin, la structure d'animation devrait être vigilante quant à la production de valeurs suffisantes dans le cadre

du réseau et être en mesure d'accompagner les entrepreneurs dans le passage d'un type de valeur à un autre, tout en se mettant en capacité de reconfigurer les activités du réseau afin de répondre à l'évolution des besoins des adhérents dans le temps. Toutefois, la reconfiguration d'un réseau peut nécessiter des ressources dont le réseau ne dispose pas. Si cela est le cas, il faut savoir accompagner l'entrepreneur vers un autre réseau dont la configuration lui permettra de s'accomplir. La structure d'animation devrait donc connaître ses limites et être au courant de l'offre en matière de réseautage proposée par les autres acteurs de l'écosystème entrepreneurial afin d'être en mesure d'accompagner les adhérents vers le prochain réseau susceptible de les accueillir.

Dans la section suivante, nous allons souligner les principales limites méthodologiques de notre recherche.

V. Les limites méthodologiques : l'accès au terrain et la collecte des données

Dans notre revue de littérature, nous avons rappelé la remarque de Jack (2010) qui soulignait l'une des difficultés majeures auxquelles sont confrontés les chercheurs souhaitant étudier les réseaux : le temps long nécessaire à la mise en place de méthodologies rigoureuses, dans un contexte où la pression à la publication est de plus en plus forte. La durée de trois ans de la thèse a permis de mettre à profit le temps disponible afin de déployer une approche à la fois quantitative (analyse d'un réseau social à travers un questionnaire sociométrique) et qualitative (entretiens semi-directifs avec des membres du réseau) pour étudier un réseau formel d'entrepreneurs. Notre ambition était d'élaborer et de tester une approche méthodologique susceptible d'être reprise ultérieurement par les

chercheurs intéressés par ces problématiques afin d'encourager la poursuite des travaux sur les réseaux formels d'entrepreneurs.

Concernant le travail qui a été réalisé, le terrain présente un enjeu majeur. Toutefois, avant de démarrer, de nombreuses questions se sont posées : quel sera le niveau d'accès au réseau ? Les membres du réseau accepteront-ils de participer à l'enquête ? Seront-ils suffisamment nombreux à répondre aux questions pour qu'on puisse utiliser les techniques d'analyse des données propres à l'analyse des réseaux sociaux ? Comme nous l'avons souligné dans la deuxième partie de notre thèse, nous avons bénéficié de l'appui d'un membre central qui a assuré la promotion de l'étude au sein du réseau CJD La Défense. Malgré cela, certains membres n'ont pas souhaité répondre au questionnaire, alors que d'autres ont abandonné en cours de route face à la longueur du questionnaire, d'autres, enfin, ne souhaitant pas être rencontrés en face à face. Si l'intermédiation d'un membre est nécessaire, il nous a manqué l'occasion de légitimer la démarche par un contact direct avec les adhérents.

Le volume d'informations à recueillir pour pouvoir lever les freins méthodologiques qui ont été évoqués ci-dessus est très important. En effet, si l'on ne prend que les informations liées au questionnaire sociométrique, pour chaque répondant, 325 éléments de réponse étaient attendus. Pour les 34 personnes qui ont répondu au questionnaire, cela a généré 12 025 items à analyser. Pour les 29 qui ont été retenus pour l'étude approfondie du questionnaire cela a conduit à un total de 9 425 items. Cette quantité de données complique l'analyse et demande d'approfondir la maîtrise des outils permettant la représentation et l'exploitation des données. Cela présente également deux limites :

- La première limite est d'arriver à maintenir le même niveau de réponse par participant, ce qui nous a amené à supprimer de notre analyse cinq répondants qui avaient décroché lors du questionnaire. Il est probable par ailleurs que

certain participants ayant complété la totalité du questionnaire n'aient pas eu le même niveau d'attention aux questions situées à la fin du questionnaire, en raison de sa longueur.

- La deuxième limite porte sur la capacité d'analyse : nous avons dû faire appel à différents outils et à différentes approches méthodologiques. Cela est susceptible de générer des erreurs éventuelles. Grâce à de nombreux recoupements entre les approches, nous avons pu lever des erreurs et nous avons également été amenés à réduire parfois nos ambitions en matière d'analyse afin de ne pas prendre de risques quant à la robustesse des résultats présentés.

Dans ce chapitre, nous avons pu conclure sur les différentes propositions formulées à partir de notre revue de littérature. Nous avons ainsi montré que la position structurelle et le contenu de l'activité de réseautage au sein du réseau formel étudié varient selon le profil des entrepreneurs (experts ou novices) et le profil des réseauteurs (experts, novices ou néo-réseauteurs). Les structures relationnelles des néo-réseauteurs et des réseauteurs experts sont différentes, des liens inter-clusters étant toutefois identifiés. Nous avons constaté également que la nature de la création de valeur au sein du réseau variait selon le profil des membres, le CJD La Défense étant perçu comme un « réseau mature », en mesure de fournir une valeur ajoutée aux membres, quelle que soit leur expérience entrepreneuriale ou leur expérience en matière de réseautage. Néanmoins, les comportements de réception ou d'émission de flux de conseils, d'opportunités et de ressources apparaissent comme non-corrélés aux profils des membres. La section suivante a permis de mettre en avant la notion de transfert vers la pratique de nos principaux résultats pour les entrepreneurs et les animateurs de réseaux formels d'entrepreneurs.

L'analyse d'un résultat inattendu relatif à l'écart de perception entre l'émission et la réception de flux a fait émerger une nouvelle distinction entre les membres du réseau étudié : les généreux et les opportunistes, les premiers estimant recevoir plus des autres que ce qu'ils estiment donner, alors que les seconds pensent donner plus que ce que les autres disent recevoir d'eux. Ce résultat présente des implications méthodologiques pour la recherche sur les réseaux d'entrepreneurs, que nous avons évoquées dans ce chapitre, tout en soulignant les limites de notre travail.

CONCLUSION

Dans son ouvrage « *Le métier d'entrepreneur* », Fayolle (2003 : 81) caractérisait l'entrepreneur comme un individu qui, en raison de multiples facteurs psychologiques, sociologiques, culturels, économiques et contextuels décide de s'engager dans un processus de création ou de reprise d'entreprise qui se déroule dans le cadre d'un système d'action comprenant trois pôles : le pôle personnel consistant en « *l'expérience et les ressources* » de l'entrepreneur, le pôle relationnel qui fait référence aux « *réseaux de relations* » de l'entrepreneur et le pôle professionnel qui renvoie aux « *connaissances de son entreprise et au vécu professionnel* » de l'entrepreneur. La réussite du processus entrepreneurial dépend du bon déroulement de l'action entrepreneuriale dans le cadre de ce système. Notre thèse se focalise sur l'une des dimensions du pôle relationnel du système d'action de l'entrepreneur, le réseau formel de pairs, afin d'examiner comment l'entrepreneur se positionne et mobilise des relations au sein d'un réseau formel de pairs pour accéder à des ressources intangibles (conseils, opportunités) et tangibles (matériel, financement, collaborateurs).

Les réseaux formels d'entrepreneurs sont encore peu étudiés dans la littérature académique en entrepreneuriat, la grande majorité des recherches existantes s'intéressant au réseau personnel de l'entrepreneur au détriment de l'analyse des réseaux sociocentrés réunissant des entrepreneurs dans le cadre d'un groupe de pairs. Pourtant, l'importance des réseaux formels d'entrepreneurs pour la construction et la mobilisation du capital social de l'entrepreneur a été soulignée ces dernières années (Lockett et al., 2013 ; Leitch et Harrison, 2014 ; Parker, 2008). Notre objectif a été d'élaborer un cadre théorique et méthodologique permettant de mesurer les apports des réseaux formels d'entrepreneurs dans une perspective de constitution et de consolidation du capital social au travers d'une activité de réseautage située. A partir d'une lecture des contributions récentes relatives au réseau de l'entrepreneur,

au capital social généré par l'activité de réseautage et à la communauté de pratique, nous avons proposé un cadre théorique et un modèle de recherche permettant d'évaluer les flux de conseils, d'opportunités et de ressources tangibles circulant dans les réseaux formels d'entrepreneurs, ainsi que les apports de ces réseaux en termes de création de valeur pour les membres, selon le profil des adhérents. Une méthodologie de recherche mixte (questionnaire sociométrique et entretiens semi-directifs) a été mobilisée pour étudier le réseau CJD La Défense. Sur l'ensemble des neuf propositions formulées à partir de notre modèle de recherche, quatre ont été entièrement validées, deux confirmées partiellement et trois ont été infirmées. La non-confirmation de trois des neuf propositions n'affecte pas le modèle d'ensemble qui caractérise la dynamique et le contenu de l'activité de réseautage dans les réseaux formels d'entrepreneurs en fonction du profil des membres. De même, ce modèle envisage les apports du réseau comme attachés aux profils des membres et comme évoluant dans le temps avec la participation au réseau.

Le modèle final résultant de notre enquête empirique indique que les entrepreneurs novices et les entrepreneurs experts occupent une place structurelle distincte au sein du réseau étudié, où ils déploient une activité de réseautage distincte en matière d'émission et de réception de conseils, d'opportunités et de ressources, avec des retombées spécifiques en termes de création de valeur. Lorsque les membres sont caractérisés en fonction de leur expérience de réseautage, les résultats indiquent que les réseauteurs novices et les réseauteurs experts occupent des positions structurelles distinctes au sein du réseau et se focalisent sur des échanges de nature particulière ; si les néo-réseauteurs et les réseauteurs experts échangent en priorité des opportunités d'affaires, les réseauteurs novices échangent notamment des ressources tangibles. Par ailleurs, nous avons aussi démontré qu'à mesure que l'on passe du profil de novice vers celui d'expert, qu'il s'agisse de l'expérience entrepreneuriale ou de l'expérience de réseautage, la centralité des membres au sein du

réseau augmente.

Afin d'élaborer notre cadre méthodologique, nous avons suivi une logique d'agrégation de plusieurs techniques de recueil et d'analyse de données afin de répondre à la question de recherche, en recueillant des informations sur la structure du réseau, sur les activités et les événements organisés, sur l'activité de réseautage et les relations entre les membres, ainsi que sur la création de valeur perçue dans le cadre du réseau. Comme nous l'avons souligné dans la deuxième partie de notre thèse, l'étude de l'activité de réseautage des membres d'un réseau formel d'entrepreneurs est indissociablement liée à l'étude de la structure et du fonctionnement du réseau. En d'autres termes, pour examiner l'utilisation du réseau CJD La Défense par ses membres, il a fallu s'intéresser tout à la fois à la *nature* du réseau par le biais d'une analyse du réseau social, ainsi qu'au *contenu et à la dynamique* de l'activité de réseautage des membres par le biais d'un questionnaire sociométrique et d'entretiens semi-directifs. Par ailleurs, une durée de trois ans a été nécessaire à l'identification du terrain de recherche et au déploiement d'un appareillage méthodologique conçu en cohérence avec les exigences méthodologiques énoncées par Jack (2010) et Stam, Arzlanian et Elfring (2014). En effet, la rareté des recherches empiriques consacrées aux réseaux formels d'entrepreneurs peut s'expliquer par la complexité de la démarche de collecte et d'analyse de données requise dans ce contexte. Pour faire progresser la recherche sur les réseaux en entrepreneuriat les chercheurs devraient consentir à consacrer un temps important à la collecte de données, en prenant le soin d'interroger les membres du réseau étudié de la manière la plus exhaustive possible ; ils devraient aussi être prêts à mobiliser de nombreux outils d'analyse de données quantitatives et qualitatives à un moment où l'exigence de publication laisse de moins en moins de temps au travail d'enquête sur le terrain et à l'analyse fine des résultats.

Des recherches seront nécessaires pour examiner en profondeur les processus

individuels et interindividuels susceptibles d'intervenir dans l'impact de ces réseaux sur la performance des entrepreneurs et de leurs entreprises (Bergh, Thorgren et Wincent, 2011; Macpherson et Holt, 2007). Les processus d'apprentissage et d'acquisition de compétences, les processus de communication dans les dyades, le transfert des apprentissages à la pratique des dirigeants sont autant de problématiques peu abordées dans le contexte des réseaux formels d'entrepreneurs. Nous sommes donc aux prémises d'un champ en plein essor, qui verra probablement s'accroître dans les prochaines années les approches processuelles et longitudinales au détriment des études focalisées exclusivement sur la structure et les retombées des réseaux (Hoang et Antoncic, 2003). Cette thèse espère apporter sa contribution à cet édifice.

BIBLIOGRAPHIE

- Aarstad, J., Haugland, S. A., & Greve, A. (2010). Performance spillover effects in entrepreneurial networks: Assessing a dyadic theory of social capital. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(5), 1003–1019.
- Acquaah, M. (2007). Managerial social capital, strategic orientation, and organizational performance in an emerging economy. *Strategic Management Journal*, 28(12), 1235–1255.
- Aldrich, H. (1999). *Organizations evolving*. London ; Thousand Oaks: Sage Publications.
- Aldrich, H. E., & Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship through social networks. *The Art and Science of Entrepreneurship*. Ballinger, Cambridge, MA, 3–23.
- Aldrich, H., Rosen, B., Woodward, W., & others. (1987). The impact of social networks on business foundings and profit: a longitudinal study. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 7(154), 68.
- Alvarez, S. A., Barney, J. B., & Anderson, P. (2013). Forming and exploiting opportunities: The implications of discovery and creation processes for entrepreneurial and organizational research. *Organization Science*, 24(1), 301–317.
- Alvarez, S. A., & Busentitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27, 755–775.
- Anderson, A. R., Dodd, S. D., & Jack, S. (2010). Network practices and entrepreneurial growth. *Scandinavian Journal of Management*, 26(2), 121–133.
- Anderson, A. R., & Jack, S. L. (2002). The articulation of social capital in entrepreneurial networks: a glue or a lubricant? *Entrepreneurship & Regional Development*, 14(3), 193–210.
- Arenius, P., & De Clercq, D. (2005). A network-based approach on opportunity recognition.

Small Business Economics, 24(3), 249–265.

- Armanios, D., Eesley, C., Li, J., & Eisenhardt, K. (2012). Network Ties or Institutional Rules: How Do Entrepreneurs Acquire Resources to Innovate and Grow in Emerging Economies? *Available at SSRN 1982817*.
- Arribas, I., Hernández, P., & Vila, J. E. (2013). Guanxi, performance and innovation in entrepreneurial service projects. *Management Decision*, 51(1), 173–183.
- Atuahene-Gima, K., & Li, H. (2004). Strategic decision comprehensiveness and new product development outcomes in new technology ventures. *Academy of Management Journal*, 47(4), 583–597.
- Baron, R. A. (2009). Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision making: Differences between experts and novices: Does experience in starting new ventures change the way entrepreneurs think? Perhaps, but for now, “caution” is essential. *Journal of Business Venturing*, 24(4), 310–315.
- Baron, R. A., & Ensley, M. D. (2006). Opportunity recognition as the detection of meaningful patterns: Evidence from comparisons of novice and experienced entrepreneurs. *Management Science*, 52(9), 1331–1344.
- Baron, R. A., & Markman, G. D. (2003a). Beyond social capital: the role of entrepreneurs’ social competence in their financial success. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 41–60.
- Baron, R. A., & Markman, G. D. (2003b). Beyond social capital: The role of entrepreneurs’ social competence in their financial success. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 41–60.
- Batjargal, B. (2003). Social capital and entrepreneurial performance in Russia: A longitudinal study. *Organization Studies*, 24(4), 535–556.
- Batjargal, B. (2010). The effects of network’s structural holes: polycentric institutions,

- product portfolio, and new venture growth in China and Russia. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4(2), 146–163.
- Batjargal, B., & Liu, M. (2004). Entrepreneurs' access to private equity in China: The role of social capital. *Organization Science*, 15(2), 159–172.
- Bayad, M., Boughattas, Y., & Schmitt, C. (2006). Le métier de l'entrepreneur: le processus d'acquisition de compétences. *Actes Du 8 E Congrès International Francophone En Entrepreneuriat et PME*.
- Bayad, M., & Garand, D. J. (1998). Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel: de l'image à l'action. *Anais... Congrès International Francophone de La PME-CIFPME, Metz (França)*.
- Bergh, P., Thorgren, S., & Wincent, J. (2011). Entrepreneurs learning together: The importance of building trust for learning and exploiting business opportunities. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(1), 17–37.
- Bernard, H. R., Killworth, P., & Sailer, L. (1981). Summary of research on informant accuracy in network data and the reverse small world problem. *Connections*, 4(2), 11–25.
- Berrou, J.-P., & Combarous, F. (2011). Testing Lin's social capital theory in an informal African urban economy. *Journal of Development Studies*, 47(8), 1216–1240.
- Bhagavatula, S., Elfring, T., van Tilburg, A., & van de Bunt, G. G. (2010a). How social and human capital influence opportunity recognition and resource mobilization in India's handloom industry. *Journal of Business Venturing*, 25(3), 245–260.
- Bhagavatula, S., Elfring, T., van Tilburg, A., & van de Bunt, G. G. (2010b). How social and human capital influence opportunity recognition and resource mobilization in India's handloom industry. *Journal of Business Venturing*, 25(3), 245–260.
- Birley, S. (1985). The role of networks in the entrepreneurial process. *Journal of Business*

Venturing, 1(1), 107–117.

- Birley, S., & Cromie, S. (1988). Social Networks and Entrepreneurship in Northern Ireland. In *Entreprise in Action Conference*. Belfast.
- Bliemel, M. J., McCarthy, I. P., & Maine, E. (2014). An Integrated Approach to Studying Multiplexity in Entrepreneurial Networks. *Entrepreneurship Research Journal*, 4(4), 367–402.
- Bøllingtoft, A., & Ulhøi, J. P. (2005). The networked business incubator—leveraging entrepreneurial agency? *Journal of Business Venturing*, 20(2), 265–290.
- Bourdieu, P. (1977). *Outline of a theory of practice*. Cambridge ; New York: Cambridge University Press.
- Bourdieu, P. (1983). The forms of capital. In *Handbook of Theory and Research of for the Sociology of Education*. Westport, CT: Greenwood Press.
- Bourdieu, P. (2000). *Les structures sociales de l'économie* (Vol. 2). Seuil Paris.
- Bradley, S. W., McMullen, J. S., Artz, K., & Simiyu, E. M. (2012). Capital is not enough: Innovation in developing economies. *Journal of Management Studies*, 49(4), 684–717.
- Bratkovic, T., Antoncic, B., & Ruzzier, M. (2009). Strategic utilization of entrepreneur's resource-based social capital and small firm growth. *Journal of Management and Organization*, 15(4), 486.
- Brink, T. (2011). What connections in networks of private entrepreneurs are related to growth. *Journal of Depopulation and Rural Development Studies*, 11, 57–82.
- Brüderl, J., & Preisendörfer, P. (1998). Network support and the success of newly founded business. *Small Business Economics*, 10(3), 213–225.
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes: the social structure of competition*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.

- Burt, R. S. (1995). Le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur. *Revue Française de Sociologie*, 599–628.
- Cantner, U., & Stützer, M. (2010). *The use and effect of social capital in new venture creation: Solo entrepreneurs vs. new venture teams*. Jena economic research papers.
- Capelleras, J.-L., Greene, F. J., Kantis, H., & Rabetino, R. (2010). Venture creation speed and subsequent growth: evidence from South America. *Journal of Small Business Management*, 48(3), 302–324.
- Carlsson, B., Braunerhjelm, P., McKelvey, M., Olofsson, C., Persson, L., & Ylinenpää, H. (2013). The evolving domain of entrepreneurship research. *Small Business Economics*, 41(4), 913–930.
- Casson, M., & Wadeson, N. (2007). The discovery of opportunities: Extending the economic theory of the entrepreneur. *Small Business Economics*, 28(4), 285–300.
- Chabaud, D., & Ngijol, J. (2005). La contribution de la théorie des réseaux sociaux à la reconnaissance des opportunités de marché. *Revue Internationale PME: Économie et Gestion de La Petite et Moyenne Entreprise*, 18(1), 29–46.
- Chabaud, D., & Ngijol, J. (2010). Quels réseaux sociaux dans la formation de l'opportunité d'affaires? *Revue Française de Gestion*, 206(7), 129–147.
- Chandler, G. N., & Jansen, E. (1992). The founder's self-assessed competence and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 7(3), 223–236.
- Chell, E., & Baines, S. (2000a). Networking, entrepreneurship and microbusiness behaviour. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(3), 195–215.
- Chell, E., & Baines, S. (2000b). Networking, entrepreneurship and microbusiness behaviour. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(3), 195–215.
- Chrisman, J. J., McMullan, E., & Hall, J. (2005). The influence of guided preparation on the long-term performance of new ventures. *Journal of Business Venturing*, 20(6),

769–791.

- Clarysse, B., Wright, M., Lockett, A., Van de Velde, E., & Vohora, A. (2005). Spinning out new ventures: a typology of incubation strategies from European research institutions. *Journal of Business Venturing*, *20*(2), 183–216.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, S95–S120.
- Cooke, P., & Wills, D. (1999). Small firms, social capital and the enhancement of business performance through innovation programmes. *Small Business Economics*, *13*(3), 219–234.
- Dai, O., & Liu, X. (2009). Returnee entrepreneurs and firm performance in Chinese high-technology industries. *International Business Review*, *18*(4), 373–386.
- Dakhli, M., & De Clercq, D. (2004). Human capital, social capital, and innovation: a multi-country study. *Entrepreneurship & Regional Development*, *16*(2), 107–128.
- Davidsson, P., & Honig, B. (2003a). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, *18*(3), 301–331.
- Davidsson, P., & Honig, B. (2003b). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, *18*(3), 301–331.
- Davidsson, P., & Honig, B. (2003c). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, *18*(3), 301–331.
- Davidsson, P., & Tonelli, M. (2013). Killing our darling: why we need to let go of the entrepreneurial opportunity construct. In *Conference Proceedings: Australia Centre for Entrepreneurship (ACE) Research Exchange Conference 2013*. Australia Centre for Entrepreneurship.
- De Janasz, S. C., & Forret, M. L. (2007). Learning the art of networking: A critical skill for enhancing social capital and career success. *Journal of Management Education*.

- De Nooy, W., Mrvar, A., & Batagelj, V. (2011). *Exploratory social network analysis with Pajek* (Vol. 27). Cambridge University Press.
- Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S. D., & Wiltbank, R. (2009). Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices. *Journal of Business Venturing, 24*(4), 287–309.
- DiMaggio, P. J., Powell, W. W., & others. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis* (Vol. 17). University of Chicago Press Chicago, IL.
- Dodd, S. D., & Patra, E. (2002). National differences in entrepreneurial networking. *Entrepreneurship & Regional Development, 14*(2), 117–134.
- Donckels, R., & Lambrecht, J. (1997). The network position of small businesses: an explanatory model. *Journal of Small Business Management, 35*(2), 13.
- Dupouët, O., Yildizoglu, M., & Cohendet, P. (2003). Morphogenèse de communautés de pratique. *Revue D'économie Industrielle, 103*(1), 91–110.
- Dutta, D. K., & Crossan, M. M. (2005). The nature of entrepreneurial opportunities: understanding the process using the 4I organizational learning framework. *Entrepreneurship Theory and Practice, 29*(4), 425–449.
- Elfring, T., & Hulsink, W. (2003a). Networks in entrepreneurship: The case of high-technology firms. *Small Business Economics, 21*(4), 409–422.
- Elfring, T., & Hulsink, W. (2003b). Networks in entrepreneurship: the case of high-technology firms. *Small Business Economics, 21*(4), 409–422.
- Facchini, F. (2007). L'entrepreneur comme un homme prudent. *La Revue Des Sciences de Gestion, 226*(4), 29–38.
- Fayolle, A. (2003). *Le métier de créateur d'entreprise*. Ed. d'Organisation.
- Ferrary, M., & Pesqueux, Y. (2004). *L'organisation en réseau: mythes et réalités* (1re éd). Paris: Presses universitaires de France.

- Fiet, J. O. (1995). Reliance upon informants in the venture capital industry. *Journal of Business Venturing*, 10(3), 195–223.
- Filatotchev, I., Liu, X., Buck, T., & Wright, M. (2009). The export orientation and export performance of high-technology SMEs in emerging markets: The effects of knowledge transfer by returnee entrepreneurs. *Journal of International Business Studies*, 40(6), 1005–1021.
- Florin, J., Lubatkin, M., & Schulze, W. (2003a). A social capital model of high-growth ventures. *Academy of Management Journal*, 46(3), 374–384.
- Florin, J., Lubatkin, M., & Schulze, W. (2003b). A social capital model of high-growth ventures. *Academy of Management Journal*, 46(3), 374–384.
- Foley, D., & O'Connor, A. J. (2013). Social Capital and the Networking Practices of Indigenous Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 51(2), 276–296.
- Franke, U. J. (1999). The virtual web as a new entrepreneurial approach to network organizations. *Entrepreneurship & Regional Development*, 11(3), 203–229.
- Gaglio, C. M. (2004). The Role of Mental Simulations and Counterfactual Thinking in the Opportunity Identification Process*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(6), 533–552.
- Gartner, W. B. (1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 5(1), 15–28.
- Gartner, W. B. (1993). Words lead to deeds: Towards an organizational emergence vocabulary. *Journal of Business Venturing*, 8(3), 231–239.
- Gartner, W. B., Bird, B. J., & Starr, J. A. (1992). Acting as if: Differentiating entrepreneurial from organizational behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(3), 13–31.
- Ge, B., Hisrich, R. D., & Dong, B. (2009). Networking, Resource Acquisition, and the Performance of Small and Medium-Sized Enterprises: An Empirical Study of Three

- Major Cities in China. *Managing Global Transitions*, 7(3), 221–239.
- Geindre, S., & Grenoble, M. (2013). Réseau formel de dirigeants, capital social et convention d'affaires. In *VIIIème Congrès de l'académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation* (p. 18–pages).
- Grandi, A., & Grimaldi, R. (2003a). Exploring the Networking Characteristics of New Venture Founding Teams: A Study of Italian Academic Spin-off. *Small Business Economics*, 21(4), 329–341.
- Grandi, A., & Grimaldi, R. (2003b). Exploring the Networking Characteristics of New Venture Founding Teams: A Study of Italian Academic Spin-off. *Small Business Economics*, 21(4), 329–341.
- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties.pdf. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380.
- Granovetter, M. (2000). The economic sociology of firms and entrepreneurs. *Entrepreneurship: The Social Science View*, 244–275.
- Gregoire, D. A., Shepherd, D. A., & Lambert, L. S. (2010). Measuring opportunity-recognition beliefs illustrating and validating an experimental approach. *Organizational Research Methods*, 13(1), 114–145.
- Greve, A., & Salaff, J. W. (2003). Social networks and entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(1), 1–22.
- Hanlon, D. (n.d.). Vision and support in new venture start-ups. In *Frontiers of Entrepreneurship Research* (Babson Park, pp. 263–275). Bygrave, W.D., Autio, E., Brush, C.G., Davidsson, P., Green, P.G., Reynolds, P.D., Sapienza, H.J.
- Hansen, E. L. (1995). Entrepreneurial networks and new organization growth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19, 7–20.
- Hansen, E. L. (n.d.). Entrepreneurial Networks and New Organization Growth.

Entrepreneurship Theory and Practice, 19(4), 7–19.

Hanson, W. E., Creswell, J. W., Clark, V. L. P., Petska, K. S., & Creswell, J. D. (2005).

Mixed methods research designs in counseling psychology. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 224.

Havnes, P.-A., & Senneseth, K. (2001). A panel study of firm growth among SMEs in networks. *Small Business Economics*, 16(4), 293–302.

Hernandez, É.-M. (2008). L'entrepreneuriat comme processus d'émergence organisationnelle. *Revue Française de Gestion*, (5), 89–105.

Hewapathirana, G. I. (2014). Bridging, bonding and linking global entrepreneurs: the case of Sri Lanka. *Human Resource Development International*, 17(2), 164–182.

Hite, J. M., & Hesterly, W. S. (2001a). Research notes and commentaries. The evolution of firm networks: From emergence to early growth of the firm. *Strategic Management Journal*, 22(3), 275–286.

Hite, J. M., & Hesterly, W. S. (2001b). The evolution of firm networks: From emergence to early growth of the firm. *Strategic Management Journal*, 22(3), 275–286.

Hmieleski, K. M., & Carr, J. C. (2007). THE RELATIONSHIP BETWEEN ENTREPRENEUR PSYCHOLOGICAL CAPITAL AND WELL-BEING. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 27(5), 3.

Hoang, H., & Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 165–187.

Honig, B. (1998). What determines success? Examining the human, financial, and social capital of Jamaican microentrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 13(5), 371–394.

Hormiga, E., Batista-Canino, R. M., & Sánchez-Medina, A. (2011). The Impact of Relational Capital on the Success of New Business Start-Ups. *Journal of Small*

- Business Management*, 49(4), 617–638.
- Hsu, D. H. (2007). Experienced entrepreneurial founders, organizational capital, and venture capital funding. *Research Policy*, 36(5), 722–741.
- Huggins, R. (2000). The success and failure of policy-implemented inter-firm network initiatives: motivations, processes and structure. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(2), 111–135.
- Isenberg, D. (2011). The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship.
- Isenberg, D. J. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, 88(6), 40–50.
- Jack, S., Dodd, S. D., & Anderson, A. R. (2008). Change and the development of entrepreneurial networks over time: a processual perspective. *Entrepreneurship and Regional Development*, 20(2), 125–159.
- Jack, S. L. (2005). The Role, Use and Activation of Strong and Weak Network Ties: A Qualitative Analysis*. *Journal of Management Studies*, 42(6), 1233–1259.
- Jack, S. L. (2010). Approaches to studying networks: Implications and outcomes. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 120–137.
- Jack, S. L., & Anderson, A. R. (2002a). The effects of embeddedness on the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 17(5), 467–487.
- Jack, S. L., & Anderson, A. R. (2002b). The effects of embeddedness on the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 17(5), 467–487.
- Janssen, F., & Surlemont, B. (2009). Chapitre 1 : éléments de définition. In *Entreprendre: une introduction à l'entrepreneuriat*. Bruxelles: De Boeck.
- Jarillo, J. C. (1989). Entrepreneurship and growth: The strategic use of external resources. *Journal of Business Venturing*, 4(2), 133–147.

- Jean-Baptiste, S. (1803). *Traité d'économie politique ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent et se consomment les richesses. Paris: Guillaumin, 1841.–640 P.*
- Jenssen, J. I., & Greve, A. (2002). Does the degree of redundancy in social networks influence the success of business start-ups? *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 8(5), 254–267.
- Johannisson, B., Ramírez-Pasillas, M., & Karlsson, G. (2002). The institutional embeddedness of local inter-firm networks: a leverage for business creation. *Entrepreneurship & Regional Development*, 14(4), 297–315.
- Johannisson, B. (1998). Personal networks in emerging knowledge-based firms: spatial and functional patterns. *Entrepreneurship & Regional Development*, 10(4), 297–312.
- Jonsson, S., & Lindbergh, J. (2013). The Development of Social Capital and Financing of Entrepreneurial Firms: From Financial Bootstrapping to Bank Funding. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(4), 661–686.
- Julien, P.-A., Andriambeloson, E., & Ramangalahy, C. (2004). Networks, weak signals and technological innovations among SMEs in the land-based transportation equipment sector. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(4), 251–269.
- Kadushin, C. (2012). *Understanding social networks: Theories, concepts, and findings.* Oxford University Press.
- Katz, J., & Williams, P. (1997). Gender, self-employment and weak-tie networking through formal organizations. *Entrepreneurship & Regional Development*, 9(3), 183–198.
- Keeble, D., Lawson, C., Smith, H. L., Moore, B., & Wilkinson, F. (1998). Internationalisation processes, networking and local embeddedness in technology-intensive small firms. *Small Business Economics*, 11(4), 327–342.
- Kessler, A. (2007). Success factors for new businesses in Austria and the Czech Republic.

Entrepreneurship and Regional Development, 19(5), 381–403.

Kim, P. H., Aldrich, H. E., & Keister, L. A. (2006). Access (not) denied: The impact of financial, human, and cultural capital on entrepreneurial entry in the United States.

Small Business Economics, 27(1), 5–22.

Kingsley, G., & Malecki, E. J. (2004). Networking for competitiveness. *Small Business Economics*, 23(1), 71–84.

Knight, F. H. (2012). *Risk, uncertainty and profit*. Courier Corporation.

Kodithuwakku, S. S., & Rosa, P. (2002). The entrepreneurial process and economic success in a constrained environment. *Journal of Business Venturing*, 17(5), 431–465.

Kolstad, I., & Wiig, A. (2013). Is it both what you know and who you know? Human capital, social capital and entrepreneurial success. *Journal of International Development*, 25(5), 626–639.

Kontinen, T., & Ojala, A. (2011). Social capital in relation to the foreign market entry and post-entry operations of family SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 9(2), 133–151.

Kornish, L. J., & Ulrich, K. T. (2011). Opportunity spaces in innovation: Empirical analysis of large samples of ideas. *Management Science*, 57(1), 107–128.

Korunka, C., Kessler, A., Frank, H., & Lueger, M. (2010). Personal characteristics, resources, and environment as predictors of business survival. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 1025–1051.

Krackhardt, D. (1995). Entrepreneurial opportunities in an entrepreneurial firm: A structural approach. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19, 53–70.

Kram, K. E. (1988). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. University Press of America.

Kumbasar, E., Rommey, A. K., & Batchelder, W. H. (1994). Systematic biases in social

- perception. *American Journal of Sociology*, 477–505.
- Larson, A., & Starr, J. A. (1993a). A network model of organization formation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17, 5–5.
- Larson, A., & Starr, J. A. (1993b). A network model of organization formation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17, 5–5.
- Latip, H. A., & Smyrnios, K. X. (2012). Network Relationships For Business Sustainability: A Case Study In National Entrepreneurship Development. *Journal of Global Entrepreneurship*, 3(1), 91–106.
- Lau, C. M., & Bruton, G. D. (2011). Strategic orientations and strategies of high technology ventures in two transition economies. *Journal of World Business*, 46(3), 371–380.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge university press.
- Lazega, E. (2007). Réseaux et structures relationnelles, éd. PUF, *Que Sais-Je*.
- LeBrasseur, R., & Robichaud, Y. (1999). Les réseaux formels de relations comme facteur de développement économique. *Revue Du Nouvel-Ontario*, (23), 9–32.
- Lechler, T. (2001). Social interaction: a determinant of entrepreneurial team venture success. *Small Business Economics*, 16(4), 263–278.
- Lee, C., Lee, K., & Pennings, J. M. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology-based ventures. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 615–640.
- Lee, D. Y., & Tsang, E. W. (2001a). The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth*. *Journal of Management Studies*, 38(4), 583–602.
- Lee, D. Y., & Tsang, E. W. (2001b). The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth*. *Journal of Management Studies*, 38(4),

583–602.

- Lee, D. Y., & Tsang, E. W. (2001c). The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth*. *Journal of Management Studies*, 38(4), 583–602.
- Lee, J.-H., & Venkataraman, S. (2006). Aspirations, market offerings, and the pursuit of entrepreneurial opportunities. *Journal of Business Venturing*, 21(1), 107–123.
- Lee, R., & Jones, O. (2008). Networks, Communication and Learning during Business Start-up The Creation of Cognitive Social Capital. *International Small Business Journal*, 26(5), 559–594.
- Lefebvre, V. (2014). Le réseau formel d'entrepreneurs comme dispositif d'accompagnement. *Entreprendre & Innover*, 21(2), 112–122.
- Lefebvre, V., Lefebvre, M. R., & Simon, E. (2015). Formal entrepreneurial networks as communities of practice: a longitudinal case study. *Entrepreneurship & Regional Development*, 27(7-8), 500–525. <http://doi.org/10.1080/08985626.2015.1070539>
- Leitch, C. M., & Harrison, R. T. (2014). Women entrepreneurs' networking behaviors: perspectives from entrepreneurs and network managers. *Women's Entrepreneurship in the 21st Century: An International Multi-Level Research Analysis*, 215.
- Lerner, M., Brush, C., & Hisrich, R. (1997). Israeli women entrepreneurs: an examination of factors affecting performance. *Journal of Business Venturing*, 12(4), 315–339.
- Liao, J., & Welsch, H. (2003). Social capital and entrepreneurial growth aspiration: a comparison of technology-and non-technology-based nascent entrepreneurs. *The Journal of High Technology Management Research*, 14(1), 149–170.
- Liao, J., & Welsch, H. (2005). Roles of social capital in venture creation: Key dimensions and research implications*. *Journal of Small Business Management*, 43(4), 345–362.

- Lieberman, M. B., & Asaba, S. (2006). Why do firms imitate each other? *Academy of Management Review*, *31*(2), 366–385.
- Li, H., & Atuahene-Gima, K. (2001). Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in China. *Academy of Management Journal*, *44*(6), 1123–1134.
- Lin, B.-W., Li, P.-C., & Chen, J.-S. (2006). Social capital, capabilities, and entrepreneurial strategies: a study of Taiwanese high-tech new ventures. *Technological Forecasting and Social Change*, *73*(2), 168–181.
- Lin, N. (2001). *Social capital: a theory of social structure and action*. Cambridge, UK ; New York: Cambridge University Press.
- Littunen, H. (2000). Networks and local environmental characteristics in the survival of new firms. *Small Business Economics*, *15*(1), 59–71.
- Li, Y., Wang, X., Huang, L., & Bai, X. (2013). How does entrepreneurs' social capital hinder new business development? A relational embeddedness perspective. *Journal of Business Research*, *66*(12), 2418–2424.
- Lockett, N., Jack, S., & Larty, J. (2012). Motivations and challenges of network formation: Entrepreneur and intermediary perspectives. *International Small Business Journal*, 0266242612448383.
- Lockett, N., Kerr, R., & Robinson, S. (2008). Multiple perspectives on the challenges for knowledge transfer between higher education institutions and industry. *International Small Business Journal*, *26*(6), 661–681.
- Long, R. G. (2011). Commentary: Social exchange in building, modeling, and managing family social capital. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *35*(6), 1229–1234.
- Manev, I. M., Gyoshev, B. S., & Manolova, T. S. (2005). The role of human and social capital and entrepreneurial orientation for small business performance in a

- transitional economy. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 5(3), 298–318.
- Manolova, T. S., Manev, I. M., Carter, N. M., & Gyoshev, B. S. (2006). Breaking the family and friends' circle: Predictors of external financing usage among men and women entrepreneurs in a transitional economy. *Venture Capital*, 8(02), 109–132.
- Manolova, T. S., Manev, I. M., & Gyoshev, B. S. (2010). In good company: The role of personal and inter-firm networks for new-venture internationalization in a transition economy. *Journal of World Business*, 45(3), 257–265.
- Marchais-Roubelat, A. (2005, September 8). *De la décision à l'action : Contribution théorique des enchainements de décisions dans les processus d'action stratégiques* (Habilitation à Diriger des Recherches). Université de Sophia-Antipolis. Retrieved from <http://www.strategie-prospective.fr/pdf/AMR-HDR.pdf>
- Martinet, A.-C., & Pesqueux, Y. (2013). *Épistémologie des sciences de gestion*.
- Ma, X., Yao, X., & Xi, Y. (2009). How do interorganizational and interpersonal networks affect a firm's strategic adaptive capability in a transition economy? *Journal of Business Research*, 62(11), 1087–1095.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- Mayoral, L., & others. (2012). Red de mentoría emprendedora en el sector de las tecnologías de la información y la comunicación: la diversidad de los roles sociales y la fuerza de los lazos débiles como soportes de la innovación tecnológica en Tandil, Argentina. *Cuadernos de Administración*, 25(45).
- McAdam, R., Keogh, W., Reid, R. S., & Mitchell, N. (2007). Implementing innovation management in manufacturing SMEs: a longitudinal study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(3), 385–403.

- McDade, B. E., & Spring, A. (2005). The “new generation of African entrepreneurs”: networking to change the climate for business and private sector-led development. *Entrepreneurship & Regional Development, 17*(1), 17–42.
- McFadyen, M. A., & Cannella, A. A. (2004). Social capital and knowledge creation: Diminishing returns of the number and strength of exchange relationships. *Academy of Management Journal, 47*(5), 735–746.
- Minguzzi, A., & Passaro, R. (2001). The network of relationships between the economic environment and the entrepreneurial culture in small firms. *Journal of Business Venturing, 16*(2), 181–207.
- Molina-Morales, F. X., & Martínez-Fernández, M. T. (2010). Social networks: effects of social capital on firm innovation. *Journal of Small Business Management, 48*(2), 258–279.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review, 23*(2), 242–266.
- Ndofor, H. A., & Priem, R. L. (2011). Immigrant entrepreneurs, the ethnic enclave strategy, and venture performance. *Journal of Management, 37*(3), 790–818.
- Nickerson, J. A., & Zenger, T. R. (2004). A knowledge-based theory of the firm—The problem-solving perspective. *Organization Science, 15*(6), 617–632.
- Oh, H., Kilduff, M., & Brass, D. (n.d.). *Network Ties and Business Success: The Case of Korean Entrepreneurs* (Working paper).
- Oliveira, J. F. de. (2013). The influence of the social capital on business performance: an analysis in the context of horizontal business networks. *RAM. Revista de Administração Mackenzie, 14*(3), 209–235.
- Omri, A., & Frikha, M. (2011). Failure Factors in Tunisian Micro-enterprises: Introspection through Cognitive Mapping. *Journal of Small Business & Entrepreneurship, 24*(4),

493–512.

- Ostgaard, T. A., & Birley, S. (1996). New venture growth and personal networks. *Journal of Business Research*, 36(1), 37–50.
- Owens, K. (2003). *An investigation of the personality correlates of small business success. Unpublished doctoral dissertation.* University of Tennessee, Knoxville, USA.
- Pandeya, T. (2011). Entrepreneurial Marketing: Prospects and Challenges. *BVIMR Management Edge*, 4(1).
- Parkhe, A., Wasserman, S., & Ralston, D. A. (2006). New frontiers in network theory development. *Academy of Management Review*, 31(3), 560–568.
- Park, S. H., & Luo, Y. (2001). Guanxi and organizational dynamics: Organizational networking in Chinese firms. *Strategic Management Journal*, 22(5), 455–477.
- Patel, P. C., & Terjesen, S. (2011). Complementary effects of network range and tie strength in enhancing transnational venture performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(1), 58–80.
- Pena, I. (2004). Business incubation centers and new firm growth in the Basque country. *Small Business Economics*, 22(3-4), 223–236.
- Peng, M. W., & Luo, Y. (2000). Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nature of a micro-macro link. *Academy of Management Journal*, 43(3), 486–501.
- Peng, Y. (2004). Kinship Networks and Entrepreneurs in China's Transitional Economy¹. *American Journal of Sociology*, 109(5), 1045–1074.
- Prajapati, K., & Biswas, S. N. (2011). Effect of Entrepreneur Network and Entrepreneur Self-efficacy on Subjective Performance A Study of Handicraft and Handloom Cluster. *Journal of Entrepreneurship*, 20(2), 227–247.
- Prasad, V. K., Naidu, G., Kinnera Murthy, B., Winkel, D. E., & Ehrhardt, K. (2013). Women

- entrepreneurs and business venture growth: an examination of the influence of human and social capital resources in an Indian context. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 26(4), 341–364.
- Premaratne, S. P. (2001a). Networks, resources, and small business growth: the experience in Sri Lanka. *Journal of Small Business Management*, 39(4), 363–371.
- Premaratne, S. P. (2001b). Networks, resources, and small business growth: the experience in Sri Lanka. *Journal of Small Business Management*, 39(4), 363–371.
- Proulx, M.-U. (1991). Réseaux utilitaires spatialisés et dynamique économique. *Canadian Journal of Regional Science/Revue Canadienne Des Sciences Régionales*, 14(1), 73–92.
- Putnam, R. D. (2001). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon and Schuster.
- Ramos-Rodríguez, A.-R., Medina-Garrido, J.-A., Lorenzo-Gómez, J.-D., & Ruiz-Navarro, J. (2010). What you know or who you know? The role of intellectual and social capital in opportunity recognition. *International Small Business Journal*, 28(6), 566–582.
- Read, S., Sarasvathy, S., Dew, N., Wiltbank, R., & Ohlsson, A.-V. (2010). *Effectual entrepreneurship*. Taylor & Francis.
- Rédis, J., & Sahut, J.-M. (2014). Entrepreneuriat répété, capital organisationnel et accès au financement par capital-risque. *Gestion 2000*, 31(4), 85–108.
- Renisio, Y., & Sinthon, R. (2014). L'analyse des correspondances multiples au service de l'enquête de terrain. *Genèses*, 97(4), 109–125.
- Ring, J. K., Peredo, A. M., & Chrisman, J. J. (2010). Business networks and economic development in rural communities in the United States. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 171–195.

- Riquelme, H. E. (2013). In Search Of Entrepreneurial Opportunities—An Integrated Model. *Journal of Enterprising Culture*, 21(03), 249–274.
- Rodan, S., & Galunic, C. (2004). More than network structure: how knowledge heterogeneity influences managerial performance and innovativeness. *Strategic Management Journal*, 25(6), 541–562.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263.
- Sawyer, O. O., McGee, J., & Peterson, M. (2003). Perceived Uncertainty and Firm Performance in SMEs The Role of Personal Networking Activities. *International Small Business Journal*, 21(3), 269–290.
- Scholten, V. (2006). The early growth of academic spin-offs: factors influencing the early growth of Dutch spin-offs in the Life Sciences, ICT and Consulting. *Unpublished Doctoral Dissertation, Wageningen University, The Netherlands*.
- Schutjens, V., & Stam, E. (2003). The evolution and nature of young firm networks: a longitudinal perspective. *Small Business Economics*, 21(2), 115–134.
- Schutjens, V., & Völker, B. (2010). Space and social capital: the degree of locality in entrepreneurs' contacts and its consequences for firm success. *European Planning Studies*, 18(6), 941–963.
- Scott, J. (2013). *Social Network Analysis (THIRD EDITION)*. Los Angeles: SAGE.
- Seghers, A., Manigart, S., & Vanacker, T. (2012). The impact of human and social capital on entrepreneurs' knowledge of finance alternatives. *Journal of Small Business Management*, 50(1), 63–86.
- Sexton, D. L., Upton, N. B., Wacholtz, L. E., & McDougall, P. P. (1997). Learning needs of growth-oriented entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 12(1), 1–8.

- Shane, S. (2012). Reflections on the 2010 AMR decade award: delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 37(1), 10–20.
- Shane, S., & Cable, D. (2002). Network ties, reputation, and the financing of new ventures. *Management Science*, 48(3), 364–381.
- Shane, S., & Stuart, T. (2002). Organizational endowments and the performance of university start-ups. *Management Science*, 48(1), 154–170.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.
- Shankleman, E. (1965). The rationale of manufacturer's distribution policy. *The Journal of the Market Research Society*, 7(3), 184–191.
- Short, J. C., Ketchen, D. J., Shook, C. L., & Ireland, R. D. (2009). The concept of “opportunity” in entrepreneurship research: Past accomplishments and future challenges. *Journal of Management*.
- Sigfusson, T., & Chetty, S. (2013). Building international entrepreneurial virtual networks in cyberspace. *Journal of World Business*, 48(2), 260–270.
- Singh, R. P. (2001). A comment on developing the field of entrepreneurship through the study of opportunity recognition and exploitation. *Academy of Management Review*, 26(1), 10–12.
- Sleutjes, B., & Schutjens, V. (2013). Anchoring of Firms in the Neighbourhood: Does Local Social and Physical Order Affect Local Firms' Investment Strategies? *European Planning Studies*, 21(8), 1256–1275.
- Slotte-Kock, S., & Coviello, N. (2010). Entrepreneurship research on network processes: a review and ways forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 31–57.
- Smith, A. (1776). The wealth of nations. *New York: The Modern Library*.

- Smith, D. A., & Lohrke, F. T. (2008). Entrepreneurial network development: Trusting in the process. *Journal of Business Research*, 61(4), 315–322.
- Soh, P.-H. (2003). The role of networking alliances in information acquisition and its implications for new product performance. *Journal of Business Venturing*, 18(6), 727–744.
- Stam, W., Arzlanian, S., & Elfring, T. (2014a). Social capital of entrepreneurs and small firm performance: A meta-analysis of contextual and methodological moderators. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 152–173.
- Stam, W., Arzlanian, S., & Elfring, T. (2014b). Social capital of entrepreneurs and small firm performance: A meta-analysis of contextual and methodological moderators. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 152–173.
- Stam, W., & Elfring, T. (2008). Entrepreneurial orientation and new venture performance: The moderating role of intra-and extraindustry social capital. *Academy of Management Journal*, 51(1), 97–111.
- Steier, L., & Greenwood, R. (2000). Entrepreneurship and the evolution of angel financial networks. *Organization Studies*, 21(1), 163–192.
- Talavera, O., Xiong, L., & Xiong, X. (2012). Social capital and access to bank financing: The case of Chinese entrepreneurs. *Emerging Markets Finance and Trade*, 48(1), 55–69.
- Thompson, M. (2011). Ontological Shift or Ontological Drift? Reality Claims, Epistemological Frameworks, and Theory Generation in Organization Studies. *The Academy of Management Review (AMR)*, 36(4), 754–773.
- Tönnies, F. (1944). *Communauté et société: catégories fondamentales de la sociologie pure*. Presses universitaires de France.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of

- embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 35–67.
- Uzzi, B., & Gillespie, J. J. (2002). Knowledge spillover in corporate financing networks: Embeddedness and the firm's debt performance. *Strategic Management Journal*, 23(7), 595–618.
- Van de Ven, A. H., Angle, H. L., & Poole, M. S. (Eds.). (2000). *Research on the management of innovation: the Minnesota studies*. Oxford ; New York: Oxford University Press.
- Vasilchenko, E., & Morrish, S. (2011). The role of entrepreneurial networks in the exploration and exploitation of internationalization opportunities by information and communication technology firms. *Journal of International Marketing*, 19(4), 88–105.
- Verstraete, T., & Fayolle, A. (2005). Paradigmes et entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 4(1), 33–52.
- Vissa, B. (2012). Agency in action: Entrepreneurs' networking style and initiation of economic exchange. *Organization Science*, 23(2), 492–510.
- Vissa, B., & Chacar, A. S. (2009). Leveraging ties: the contingent value of entrepreneurial teams' external advice networks on Indian software venture performance. *Strategic Management Journal*, 30(11), 1179–1191.
- Wamba, H. (2013). Capital social et accès des PME africaines au crédit bancaire: le cas du Cameroun. *La Revue Des Sciences de Gestion*, (1), 53–68.
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. Random House. Retrieved from <http://books.google.fr/books?id=gHJPAAAAMAAJ>
- Wenger, E., Trayner, B., & de Laat, M. (2011). Promoting and assessing value creation in communities and networks: A conceptual framework. URL: <Http://www.Knowledge-Architecture>.

com/downloads/Wenger_Trayer_DeLaat_Value_creation.Pdf [July 25, 2011].

- West, G. P., & Noel, T. W. (2009). The impact of knowledge resources on new venture performance. *Journal of Small Business Management*, 47(1), 1–22.
- Wood, M. S., & McKinley, W. (2010). The production of entrepreneurial opportunity: a constructivist perspective. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4(1), 66–84.
- Wright, M., Liu, X., Buck, T., & Filatotchev, I. (2008). Returnee Entrepreneurs, Science Park Location Choice and Performance: An Analysis of High-Technology SMEs in China. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(1), 131–155.
- Xu, Y. (2008). How Important are Entrepreneurial Social Capital and Knowledge Structure in New Venture Innovation? Presented at the Babson College Entrepreneurship Research Conference (BCERC).
- Yang, J., Tang, L., & Lu, Z. (2011). Social Network's Impact on New Venture Performance—An Empirical Research of Zhejiang Entrepreneurs. In L. Zhang & C. Zhang (Eds.), *Engineering Education and Management* (Vol. 111, pp. 27–34). Springer Berlin Heidelberg. Retrieved from http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-24823-8_5
- Yli-Renko, H., Autio, E., & Sapienza, H. J. (2001). Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 587–613.
- Zaheer, A., & McEvily, B. (1999). Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities. *Strategic Management Journal*, 20(12), 1133.
- Zcan, G. B. (1995). Small business networks and local ties in Turkey. *Entrepreneurship & Regional Development*, 7(3), 265–284.
- Zhang, X., Ma, X., & Wang, Y. (2012). Entrepreneurial orientation, social capital, and the internationalization of SMEs: Evidence from China. *Thunderbird International Business Review*, 54(2), 195–210.

- Zhao, X. (2005). *Active development of social networks and relationships to Chinese small and micro business owners' success*. Universitätsbibliothek Giessen.
- Zheng, H., Li, D., Wu, J., & Xu, Y. (2014). The role of multidimensional social capital in crowdfunding: A comparative study in China and US. *Information & Management*, 51(4), 488–496.
- Zhou, L., Wu, W., & Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 673–690.
- Zou, H., Chen, X., & Ghauri, P. (2010). Antecedents and consequences of new venture growth strategy: An empirical study in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(3), 393–421.

ANNEXES

Annexe 1 : Bibliométrie Complète	291
Annexe 2 : Retranscriptions	293
Annexe 3 : Grille d'Analyse de Wenger Trayner et de Laat (2011).....	323
Annexe 4 : Questionnaire.....	326
Annexe 5 : Guide d'Entretien	331
Annexe 6 : tableau disjonctif	332
Annexe 7 : tableau burt.....	334

ANNEXE 1 : BIBLIOMETRIE COMPLETE

Comptage des articles dont les groupes de mots suivants sont présents dans les résumés :

« Entrepreneur & Network », « Entrepreneur & Social Capital » et « Entrepreneur, Network & Social Capital ». Le comptage a été réalisé année par année dans les bases de données Business Source Complete et Entrepreneurial Studies Source.

Date du comptage : 7 août 2014

ANNEXE 2 : RETRANSCRIPTIONS DES ENTRETIENS

Entretien exporté depuis Sonal (v.1.7) le 12/01/2014 à 17:58:41

Laurent Quivogne.MP3

1 extrait(s)

Caractéristiques :

Observations :

1er enregistrement.

Fait le 10 janvier 2014

00:00 > 00:00 [Pas de thématique]

[>Vincent_Lefebvre]: Bonjour, bienvenue sur Widoobiz la radio des TPE/PME, je suis Vincent Lefebvre et je suis en compagnie d'un entrepreneur pour l'émission Widoonetworking. Nous allons parler des réseaux formels d'entrepreneurs. Ce sont ces réseaux organisés afin de permettre aux entrepreneurs d'échanger leurs bonnes pratiques, leurs ressources ou voire des affaires. Nous allons essayer de mieux comprendre ce qui se passe au sein de ces réseaux en recueillant les témoignages de différents membres. Mes invités vous raconteront l'histoire d'un apport de leur réseau et ce que les entrepreneurs peuvent retenir de cet apprentissage. Ils nous éclaireront également sur les bonnes pratiques et ce qu'il ne faut pas faire voire, ne surtout pas faire au sein d'un réseau d'entrepreneurs. Je reçois aujourd'hui Laurent Quivogne qui est à la tête de l'entreprise LQC. Bonjour Laurent

[>Laurent_Quivogne]: Bonjour Vincent

[>Vincent_Lefebvre]: Alors pour commencer cette émission je vais vous demander de bien vouloir nous présenter votre parcours professionnel et aussi et surtout votre parcours d'entrepreneur.

[>Laurent_Quivogne]: Bien, et bien moi je suis entrepreneur depuis 1996 où j'ai d'abord été indépendant puis j'ai monté une start-up au début des années 2000 qui a fini avec l'explosion de la bulle. Puis, enfin, j'ai monté mon entreprise LQC en 200 c'est-à-dire qu'elle a 10 ans depuis quelques jours. Je travaille dans les services informatiques et les développements logiciels sur mesure et de l'édition logiciel. Je suis au CJD depuis 2007 dont j'ai assuré la présidence (NDLR : de la section La Défense) voici quelques années déjà.

[>Vincent_Lefebvre]: Nous sommes donc avec un membre du CJD La Défense pour cette émission. Il va nous donner sa date d'adhésion mais il va aussi nous préciser ce qui vous a fait dire c'est un réseau qui me correspond.

[>Laurent_Quivogne]: C'est avant tout par opportunisme si j'ose dire, j'ai connu des gens qui faisait partie de ce réseau avant que j'y adhère. Mais j'ai pas tout de suite franchi le pas et la raison qui m'a fait pousser la porte du CJD. Il y en a 2 en réalité : c'est d'une part le besoin de se former d'apprendre et de passer un cap, je me sentais limité dans ma capacité d'entreprendre dans mes savoir-faire et je me sentais seul. Et le CJD apportait en tout cas il me semblait et je l'ai vérifié par la suite des réponses en ces domaines.

[>Vincent_Lefebvre]: On évoque souvent l'isolement du dirigeant d'entreprise dans les

différents réseaux qui sont présents sur la place parisienne voire nationale c'est le réseau qui se pose souvent comme étant la solution pour arriver à sortir de son isolement mais vous avez évoqué des formations, vous avez évoqué une montée en compétences en tant que dirigeant. Rétrospectivement, qu'est-ce qui est important pour vous, c'est peut-être pour rompre l'isolement que vous y êtes allé mais aujourd'hui les apports sur quoi cela portent-ils ?

[>Laurent_Quivogne]: C'est quand même beaucoup sur rompre l'isolement. C'est trouver des pairs, c'est-à-dire des gens capables de vous soutenir, de vous aider, d'être présents à vos côtés. Tout simplement. Et avec des valeurs communes. Il y a réseau et réseau, et même si tous proposent un soutien et de rompre la solitude. Malgré tout, chacun a sa couleur et ils n'ont pas tous les mêmes valeurs. Ils n'ont pas tous la même coloration sociale et d'esprit.

[>Vincent_Lefebvre]: Il y a un esprit véritable porté par des valeurs dans ces réseaux ; quelles valeurs avez-vous retrouvées au CJD qui faisaient écho pour vous ?

[>Laurent_Quivogne]: En un seul mot je dirai l'humanisme. C'est un réseau qui s'est fondé il y a 70 ans précisément pour remettre l'économie au service de l'homme et faire un pont entre les deux, juste après le front populaire. C'est de là qu'il est né, justement pour aller contre cette fracture qu'il y avait à l'époque entre d'une part, la classe patronale et d'autre part les salariés.

[>Vincent_Lefebvre]: Et on retrouve toujours cet esprit-là ?

[>Laurent_Quivogne]: Toujours

[>Vincent_Lefebvre]: Dans le cadre de cette émission. Je demande à nos invités d'identifier une histoire, d'essayer de se souvenir de l'apport qui a pu être le plus déterminant pour eux dans le cadre de ce réseau. Pour reprendre un exemple : ça peut être le cas d'un échange avec une personne donnée, un échange avec Bob qui rencontre une autre personne Bobette et qui l'invite à refondre sa communication. C'est ainsi que Bob découvre que au final confier sa communication à un interlocuteur externe plutôt que de la faire de ses blanches mains cela peut être un véritable apport un gain de temps et surtout en terme d'efficacité, confier à quelqu'un du métier permet de gagner en efficacité. Aujourd'hui Laurent, je vous ai demandé d'identifier cette histoire et je vais vous demander de nous raconter ce qui s'est passé. Qu'est-ce qui a été cet échange qui a amené quelque chose de nouveau pour votre entreprise.

[>Laurent_Quivogne]: Les histoires que j'ai vécues au CJD sont nombreuses, j'ai eu de nombreuses casquettes en plus, j'ai été formateur, animateur, j'ai vécu beaucoup de situations en plus très enrichissantes. Celle que j'ai envie de raconter s'est passée il y a un an et demi on va dire bientôt 2 ans. On m'a demandé d'animer une commission, on se réunit chaque mois en petit groupe pour travailler sur un sujet précis. Et on m'a demandé d'animer une commission sur l'improvisation théâtrale. Alors cela peut surprendre dans un mouvement patronal cela semble un peu bizarre. Deuxièmement j'ai fait un peu de scène mais de façon amateur, je ne suis pas un professionnel et je n'ai pas de compétences particulières. J'ai d'abord refusé. Comme ils m'ont pressé, je me suis lancé dans l'aventure. Et au bout d'un an, une dizaine de réunions soirées plus tard avec un groupe de 10/12 personnes, l'expérience a été tellement enthousiasmante que cela a modifié mon regard sur un certain nombre de choses. D'abord sur le sujet, l'improvisation qui m'a semblé être de nature à être un vrai sujet d'entrepreneur avec une posture d'innovation. J'ai tellement été convaincu et cela s'est si bien passé que aujourd'hui j'ai un projet professionnel à l'intérieur de ma société de proposer des formations à l'innovation en s'aidant des postures d'improvisation théâtrale et j'ai même un livre en chantier aujourd'hui pour consigner à la fois ce que j'ai appris et ce que je vais apprendre.

[>Vincent_Lefebvre]: Alors d'un point de vue organisation du réseau en lui-même, les commissions ce sont des petits groupes où les membres s'inscrivent qui vont se réunir autour d'une thématique donnée pendant un temps donné ?

[>Laurent_Quivogne]: Oui c'est cela, typiquement le groupe vit pendant un an il y a une grande contrainte d'assiduité qui est demandé le groupe doit vivre ensemble et avec une exigence de confidentialité et de bienveillance. Et, à l'intérieur de cela on va travailler sur un thème donné.

[>Vincent_Lefebvre]: Donc l'apport est venu là de cette obligation que vous vous êtes donné en vous disant : OK on y va, j'accepte de tenir ce rôle et au final cela s'est transcrit avec le regard des autres entrepreneurs, l'écoute qu'il y a pu avoir, la participation, la dynamique que cela a créé. Ça a créé pour vous un autre axe de Business en tout cas une autre perception de cette dimension d'improvisation

[>Laurent_Quivogne]: Oui totalement c'est même une métaphore de l'entreprise de façon générale, se lancer dans une aventure dans laquelle on ne se sent pas forcément compétent ou en tout cas on n'a pas forcément toutes les clés. Puis en se jetant à l'eau en nageant et avec l'aide des autres on va monter une aventure qui va être formidable.

[>Vincent_Lefebvre]: Une sorte de mise en danger. Je me mets un petit peu en danger même si l'environnement est bienveillant où la sécurité est là, l'échange et la confidentialité. On se met / on apprend à se mettre un peu en danger. Allez maintenant faut y aller.

[>Laurent_Quivogne]: C'est vrai il y a une prise de risque. Même si c'est avec le gilet de sauvetage que l'on se jette à l'eau. Il n'y a pas un grand risque réel évidemment il y a le trac, il y a un risque psychologique si j'ose dire. En tout cas c'est une peur

[>Vincent_Lefebvre]: En gros si on regarde pour l'apport qui a été le vôtre dans le cadre de cette commission de cette prise de risque et de cette insertion de l'improvisation dans la vie de l'entrepreneur on a le sentiment qu'il faut pour pouvoir s'épanouir dans le réseau oser agir, prendre un rôle, assumer de créer une commission, de prendre la tête d'un petit groupe ?

[>Laurent_Quivogne]: Oui, je crois que c'est vrai de tous les réseaux ils fonctionnent plus ou moins dans un système d'auberge espagnole selon l'expression consacrée. C'est-à-dire qu'il faut commencer par donner avant de recevoir. Et donner c'est souvent s'investir bien sûr il y a la cotisation annuelle mais je dirai que c'est annexe c'est une condition pour fonctionner pour recevoir il faut s'investir s'engager. C'est l'engagement qui fait le retour que l'on peut espérer ensuite et cela j'en suis convaincu.

[>Vincent_Lefebvre]: Donc il ne faut pas hésiter lorsque l'on participe que l'on s'inscrit que l'on a cette démarche de franchir la porte d'un réseau formel d'entrepreneurs, ne pas hésiter à se dire qu'est-ce que je vais pouvoir y apporter. Un temps d'observation pour bien comprendre quel est le fonctionnement peut-être ?

[>Laurent_Quivogne]: Il n'y a pas à se précipiter et on peut concevoir qu'au début on reste un petit peu sur la touche. Un petit peu comme dans un match dans une équipe pour autant je crois qu'il y a un moment donné il faut aller sur le terrain et taper dans le ballon. Si on prend une métaphore avec le football, il faut y aller.

[>Vincent_Lefebvre]: Dans votre expérience des réseaux d'entrepreneurs en tout cas dans celle que vous avez au CJD la Défense, est-ce qu'il y a quelque chose que vous avez observé, ou peut-être que le réseau met particulièrement en garde les entrepreneurs qui en font partie qu'est-ce qu'il ne faut surtout pas faire ?

[>Laurent_Quivogne]: Tous les réseaux ne fonctionnent pas de la même façon, celui-ci qui est un réseau d'échanges entre pairs avec des échanges qui peuvent être très intimes et confidentiels au sein des commissions il se passe des choses qui sont d'ailleurs très émouvantes et qui rendent les gens très attachants parce qu'il y a des confessions et les entrepreneurs peuvent être amenés à dire des choses sur eux qu'ils n'oseraient pas dire dans un autre cadre et par conséquent pour que ce soit viable dans ce réseau là au CJD nous avons banni la prospection et le business. C'est à dire qu'on ne vient pas chercher des clients au CJD cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas d'échanges marchands. Ça ne veut pas dire que moi

je ne vais pas aller chercher un fournisseur dans tel ou tel domaine. Mais je m'interdis comme tout membre du CJD d'aller chercher des clients, de prospecteur, d'utiliser cela à des fins de business et d'ailleurs les fondateurs du mouvement ont considéré que cela le pervertirait. C'est toute la richesse du mouvement qui est d'être entre pairs et avec des rapports désintéressés.

Entretien exporté depuis Sonal (v.1.7) le 17/01/2014 à 20:08:48

2- Isabelle Marchand.MP3

1 extrait(s)

Caractéristiques :

Observations :

Enregistrement le 16 janvier 2014

00:00 > 00:00 [Pas de thématique]

[>Vincent_Lefebvre]: Bonjour, Bienvenue sur WIdoobiz la radio des TPE/PME. Je suis Vincent Lefebvre et je suis en compagnie d'Isabelle Marchand pour l'émission l'ante entrepreneur. Précédemment dans cette émission nous évoquions avec des accompagnateurs d'entrepreneurs les mésaventures mais surtout les solutions pour les éviter On appelait alors l'entrepreneur Bob et Bobette, il était à la tête de la Bob ou Bobette's Company. Aujourd'hui j'accueille directement des entrepreneurs qui ont su faire évoluer leurs organisations. Ce ne sont pas n'importe quels entrepreneurs car ils font partie d'un réseau d'entrepreneurs. C'est grâce aux échanges avec leurs pairs qu'ils ont trouvé des solutions. Nous allons essayer de mieux comprendre en quoi les réseaux d'entrepreneurs sont un lieu privilégié où l'échange avec d'autres permet de résoudre des problèmes de faire évoluer une organisation ou de gagner en efficacité. Les invités vous raconteront en quoi leur réseau les a aidés à améliorer leur pratique et ce que les entrepreneurs peuvent retenir de cet apprentissage en évitant leurs erreurs. Je reçois aujourd'hui Isabelle Marchand qui est à la tête d'Elixir Design une société créée en 2001. C'est une agence de création graphique qui réalise entre autre des packagings pour produits de grande consommation et de luxe. Ils travaillent également sur l'identité visuelle des entreprises et plus généralement sur leur communication sur le point de vente. C'est une entreprise qui réunit une dizaine de salariés. Quelques mots sur Isabelle Marchand qui a été diplômée en tant qu'architecte DPLG. Elle n'a pas travaillé en tant qu'architecte elle a enchaîné avec un troisième cycle à Audencia en Marketing et Management. Elle a travaillé dans 2 agences de Design avant de créer son agence. Elle participe à 2 réseaux : le réseau de l'Image dans les Hauts de Seine et le CJD a Défense depuis cet été. Bonjour Isabelle Bienvenue

[>Isabelle_Marchand]: Bonjour Vincent

[>Vincent_Lefebvre]: Dans cette émission, je vais vous demander d'évoquer avec nous dans un premier temps les difficultés que vous avez pu rencontrer en tant qu'entrepreneur et de piocher au fur et à mesure des exemples de solutions qui ont été trouvées tant dans le réseau de l'Image qu'au CJD La Défense. Quelles sont les difficultés auxquelles vous vous êtes confrontées en tant que dirigeante d'entreprise ?

[>Isabelle_Marchand]: La principale difficulté quand on est chef d'entreprise, à la tête d'une équipe c'est l'isolement avant tout puisqu'il y a des sujets sur lesquels on ne peut pas

échanger au quotidien avec son équipe et on souhaite être surtout en tant qu'entrepreneur novice au départ, on souhaite, il y a 1001 sujets où on a besoin de l'expérience de personnes et d'échanger.

[>Vincent_Lefebvre]: L'isolement c'est un peu général, beaucoup d'entrepreneurs que l'on rencontre qui participent à des réseaux évoquent cette problématique. Mais plus concrètement l'isolement, ce manque d'échanges avec ses pairs cela amène quel type de problème au quotidien ?

[>Isabelle_Marchand]: Au quotidien ce sont avant tout des problématiques par exemple de management en interne, comment faire progresser une équipe ? Comment gérer les hiérarchies ? Cela peut aussi être des problématiques fiscales, de démarche générale d'entreprise, des problématiques commerciales aussi. Comment trouver des clients ? C'est toujours intéressant de demander au voisin d'à côté, lui comment il fait lui pour trouver des clients, et cela peut donner des idées pour soi-même. C'est toujours intéressant de se nourrir de l'expérience des autres et c'est toujours très formateur et cela permet de rebondir et en règle général quand on revient d'une réunion d'un réseau que ce soit du réseau de l'image ou du CJD. On a toujours 3 ou 4 supers idées pour avancer pour la semaine qui vient.

[>Vincent_Lefebvre]: On a évoqué ces 2 réseaux, vous êtes un entrepreneur qui entreprend dans le secteur d'activité dans lequel il a été salarié, ce qui est l'une des 2 voies de l'entrepreneuriat donc vous aviez cette connaissance du métier. Mais pas forcément de ce métier en tant que dirigeant d'entreprise et peut-être que dans les agences dans lesquelles vous étiez avant les dirigeants en assumaient les innovations, le sourcing d'informations. Dans le réseau de l'Image qui est un réseau autour d'un secteur d'activité celui qui est lié à l'image et au numérique me semble-t-il ?

[>Isabelle_Marchand]: Tout à fait, c'est le réseau de l'image numérique donc en fait ce sont tous les métiers qui tournent autour de l'image, que ce soit l'image fixe, comme le print ou les agences de communication mais aussi la vidéo, il y a beaucoup de réalisateurs, le son tout ce qui tourne autour de l'image en général.

[>Vincent_Lefebvre]: Au sein d'un réseau de cette nature qui tourne véritablement autour d'un secteur d'activité Vous avez même assumé la présidence de ce réseau pendant un certain temps, qu'est-ce que vous en avez tiré de plus en tant que jeune entrepreneur car vous êtes rentrée, l'entreprise était relativement jeune lorsque vous avez intégré ce réseau. Qu'est-ce que vous avez trouvé de plus à l'intérieur de ce réseau

[>Isabelle_Marchand]: 326,0] Ce qui est très intéressant dans ce réseau, comme c'est un réseau interprofessionnel, c'est l'ouverture que cela apporte par rapport à son métier. Quand on est dans son métier c'est assez borné, ça permet de rencontrer des professionnels dans des métiers complémentaires cela permet de s'ouvrir, de connaître de nouvelles technologies, d'évoluer, d'être dans une démarche d'innovation et j'avoue que moi par exemple dans mon métier, cela m'a permis de passer du design de l'image tout simplement au digital, l'image animée, cela m'a permis d'évoluer en créant des partenariats avec d'autres entreprises de développer de nouveaux savoir-faire au sein de mon entreprise.

[>Vincent_Lefebvre]: Des situations peut être de travail en commun puisque l'on couvre les différents métiers de l'image, des collaborations avec les autres membres du réseau.

[>Isabelle_Marchand]: Bien sûr il y en a eu de nombreuses, par exemple : on a un de nos gros clients la FDJ pour lesquels nous faisons les tickets de grattage, et cela nous a permis de développer un savoir-faire et d'adapter ces jeux online avec du digital avec un partenariat avec une société membre du réseau également.

[>Vincent_Lefebvre]: Donc un échange de savoir-faire, de l'information de l'innovation des progrès. Parfois le manque de temps du dirigeant, après l'isolement le manque de temps, on n'a pas toujours une oreille qui traîne sur tous les canaux de l'innovation et de l'information.

Le réseau un bon moyen pour arriver à compléter son information à être au cœur de ce qui se passe, des nouveautés ?

[>Isabelle_Marchand]: Tout à fait, au niveau de la veille technologique c'est un atout précieux.

[>Vincent_Lefebvre]: Alors on a évoqué ce qui pouvait se passer au sein de ce réseau interprofessionnel, le réseau de l'image, mais au sein du CJD qui lui n'est pas plutôt axé autour d'un métier, d'un secteur d'activité, on est véritablement entre dirigeants d'entreprise. Qu'est-ce que vous êtes allé chercher dans ce réseau ?

[>Isabelle_Marchand]: Au sein du CJD, je suis allé chercher avant tout une prise de recul par rapport à mon entreprise, par rapport à mon métier au quotidien, et ce qui me permet d'avoir beaucoup de réflexion par rapport à la stratégie. De me remettre en cause justement, prévoir après-demain. On est toujours dans le quotidien dans nos métiers. On est happé toujours par le truc hyper urgent et on manque de temps pour réfléchir à l'avenir de l'entreprise à 1 an à 2 ans à 5 ans, et faire des projections et faire en sorte que les décisions que l'on prenne soient axées avec un objectif qui soit parfois à moyen long terme.

[>Vincent_Lefebvre]: Donc vous avez eu la sensation de toucher une limite, de vous dire je vais avoir besoin de mes pairs pour pouvoir avancer dans mon métier de dirigeant d'entreprise. Le métier à proprement parlé. En allant chercher des éléments plutôt qui relèvent du dirigeant : le management, la stratégie. C'est véritablement sur ces points que portait votre souhait de rejoindre le CJD.

[>Isabelle_Marchand]: Absolument, on a besoin vraiment de prendre du recul. C'est facile à dire mais difficile à faire au quotidien quand on est bombardé de mails de clients urgents et quand on est dans un métier de service le plus important c'est d'y répondre et du coup on prend plus du tout le temps pour réfléchir de quoi sera fait l'avenir dans quelle direction il faut aller ? Est-ce qu'il faut croître ? Comment il faut croître ? Quel type de recrutement il faut faire ? On a toujours 1001 questions et parfois on prend des décisions très rapidement et qui ne sont pas forcément dans le sens de l'histoire. Après coup, parfois on se dit "Ah tiens j'aurais peut-être pas dû faire ça parce que je n'ai pas pensé tellement plus loin que..." ça permet vraiment de se poser et de prendre des décisions meilleures et ça permet aussi pour l'équipe de savoir où on va. Parce que la mission du chef d'entreprise c'est d'être un guide de leur montrer là où l'on va de les motiver. C'est vrai que depuis que j'ai intégré le CJD je sens que mon équipe est plus motivée, elle sait mieux là où l'on va et c'est un réel moteur pour eux pour les responsabiliser et les faire grandir eux aussi.

[>Vincent_Lefebvre]: Donc dans la définition de la vision de l'entrepreneur et donc du cap à suivre par l'entreprise là vous avez pu faire un travail concret avec l'échange avec les autres entrepreneurs.

[>Isabelle_Marchand]: Tout à fait, de toutes les façons le CJD est vraiment structuré avec par exemple les commissions miroirs on est une dizaine de chefs d'entreprise à échanger justement sur des aspects très stratégiques de nos entreprises, chacun notre tour. Et, cela permet, l'échange avec quelqu'un, le cas d'un pair permet aussi d'évoluer énormément par rapport à sa propre entreprise.

[>Vincent_Lefebvre]: Est-ce qu'il y a quelque chose qui concrètement a changé dans le quotidien d'Elixir Design ?

[>Isabelle_Marchand]: Tout à fait, grâce au CJD, j'ai fait aussi. Ce qui caractérise le CJD ce sont aussi des formations de très très haut niveau avec des intervenants de très grande qualité. Ma première formation a été "Manager Coach d'excellence" avec Jean-François Zils, qui est un coach très axé sur le management positif et première décision suite à cette formation ça a été de fêter personnellement à chaque collaborateur avec un petit cadeau très personnel son anniversaire. Et depuis que je suis revenue de cette formation, c'était début novembre. Mes collaborateurs en sont ravis et ils sont excessivement touchés de cette

marque d'attention qui est vraiment très simple mais qui est très personnelle et très individualisée et je les sens plus motivés que jamais.

[>Vincent_Lefebvre]: Au final une vision plus clarifiée, un cap à suivre et aussi un peu de bien-être au travail, l'anniversaire, une prise en considération de l'homme dans l'entreprise. Une nouveauté qui fait que l'on se sent encore mieux et les salariés se sentent bien aujourd'hui

[>Isabelle_Marchand]: Ils se sentaient déjà très bien auparavant, ils se sentent encore mieux. Petit détail de l'anniversaire, il y a toute une réflexion beaucoup plus importante de prise en compte de leurs attentes et de prise en compte de leur carrière et de leur développement personnel à eux aussi.

[>Vincent_Lefebvre]: Pour conclure un conseil, quelque chose pour que les entrepreneurs qui nous écoutent puissent aborder la démarche réseau avec efficacité ?

[>Isabelle_Marchand]: Ce qui est important surtout dans un réseau, il faut avant tout donner pour recevoir donc très souvent on attend d'un réseau une accélération de business tout de suite. Le réseau ce n'est surtout pas ça. C'est avant tout donner aux autres, échanger avec les autres et puis de l'échange peuvent naître des collaborations futures. La plupart des réseaux ne sont pas comme ça, ça ne marche pas immédiatement et ce qui est important c'est de donner quand on va dans un réseau cela permet de recevoir 10 fois plus.

[>Vincent_Lefebvre]: Donc vous avez donné aussi ce qu'il ne faut pas faire au passage : arriver et distribuer des cartes de visite et attendre de créer du business immédiatement sans avoir essayé de s'investir, de donner, d'avoir compris le réseau.

[>Isabelle_Marchand]: Tout à fait

[>Vincent_Lefebvre]: Merci Isabelle pour votre témoignage, c'était Vincent Lefebvre pour l'ante-entrepreneur sur Widoobiz, la radio des TPE/PME RDV le mois prochain pour un nouveau témoignage.

Entretien exporté depuis Sonal (v.1.7) le 20/01/2014 à 13:54:22

3- Christian Nicolay.MP3

1 extrait(s)

Caractéristiques :

Observations :

Enregistrement le 17 janvier

00:00 > 00:00 [Pas de thématique]

[>Vincent_Lefebvre]: Bonjour, Bienvenue su widoobiz, je suis Vincent Lefebvre et je suis en compagnie d'un entrepreneur. Précédemment dans cette émission nous évoquions avec des accompagnateurs d'entrepreneurs les mésaventures mais surtout les solutions que rencontraient Bob et Bobette qui travaillaient dans la Bob ou Bobette's Company. Aujourd'hui nous recevons directement les entrepreneurs qui ont su faire évoluer leurs organisations. Ce ne sont pas n'importe quels entrepreneurs car ils font tous partie d'un réseau d'entrepreneurs et c'est grâce aux échanges avec leurs pairs qu'ils ont trouvé des solutions. Nous allons essayer de comprendre en quoi les réseaux d'entrepreneurs sont un lieu privilégié où l'échange avec d'autres entrepreneurs permet de résoudre des problèmes. Je reçois aujourd'hui Christian Nicolay qui est à la tête de l'entreprise Onivo il a 48 ans il a

une maîtrise en Marketing, Communication et Management. Il a eu un parcours professionnel de 10 ans dans le cadre d'un grand groupe en tant que responsable marketing et communication d'une filiale. Il a une expérience internationale puis il a fait le même métier dans le cadre d'une start-up pour passer le cap en 2003 et créer Onivo. C'est une société de formation et d'entraînement pour les sportifs de haut niveau, les managers, les équipes dans laquelle ils organisent le développement de la performance avec entre autre des axes privilégiés : la concentration, la gestion du stress, la cohésion. Il fait également partie d'un réseau qui s'appelle Stratégie de la Réussite qui regroupe des acteurs autour de la thématique. Il est membre du CJD La Défense depuis maintenant trois ans. Christian Bonjour

[>Christian_Nicolay]: Bonjour

[>Vincent_Lefebvre]: Nous allons essayer de retracer votre parcours au sein de votre réseau d'entrepreneurs, votre parcours d'entrepreneur à proprement parlé puis essayer de trouver qu'est-ce que vous ne faisiez pas bien ou les petites erreurs du quotidien de l'entrepreneur qui sont assez classiques et nous allons essayer de comprendre comment on peut contourner ces problèmes, ces erreurs pour arriver à une meilleure performance de l'entrepreneur dans son métier et dans son costume d'entrepreneur. Alors, quelles sont les difficultés que vous rencontriez ? 2003, cela fait une dizaine d'années, d'expérience d'entrepreneur. Quelles sont les difficultés que vous aviez en tant que dirigeant d'entreprise?

[>Christian_Nicolay]: Alors, si on peut parler de difficultés, dans le métier de consultant de formateur on est souvent seul on est souvent sur le terrain, on a beau faire partie d'un réseau le fait de faire partie d'un réseau n'est pas forcément un travail d'équipe tel qu'on peut le concevoir c'est à dire avoir des associés avec lesquels partager une stratégie, des problèmes de gestion et c'est vrai qu'à un certain stade de développement de l'entreprise j'étais assez seul dans les décisions à prendre d'un point de vue stratégique, organisation, structure de moi-même. Je n'ai pas de conseils à donner à certains sur certains domaines mais pas forcément dans ce domaine-là et c'est vrai que le CJD pouvait être dans ce domaine-là une source d'information et de soutien.

[>Vincent_Lefebvre]: Alors quelque chose qui arrive régulièrement chez les personnes qui se lancent en tant que consultant formateur. Oui on travaille en collaboration avec d'autres entrepreneurs, parfois d'autres structures qui ont des salariés. Mais on est au final un peu seul dans la barque même si on a le sentiment d'être dans un collectif on est un peu seul à la tête de son entreprise. Qu'est-ce qui au sein du CJD, au sein du réseau d'entrepreneurs dont vous faites partie, qu'est ce qui a fait que cela vous a aidé à faire évoluer ce statut du consultant formateur isolé ?

[>Christian_Nicolay]: Déjà cela m'a fait prendre conscience qu'un consultant ou formateur c'est aussi un entrepreneur. Que ce n'est pas parce que l'on crée une société qu'on est forcément entrepreneur/chef d'entreprise, etc. On crée une structure qui nous permet de développer notre business. Et donc ce n'est pas tout de suite focaliser sur la production sur le contenu. C'est vrai que grâce au CJD ça m'a donné une autre dimension c'est à dire prendre du recul sur la façon de voir mon quotidien. Cela m'a aidé à structurer mon développement à prendre du recul. Voilà m'apporter une autre vision de mon métier et de ce que je suis capable de faire en m'apportant des solutions de développement, en m'apportant des axes de réflexion pour continuer mon quotidien. C'est à la fois pour me soutenir, me structurer, m'organiser et sortir de ce pour quoi j'ai de la valeur ajoutée : l'accompagnement dans les thématiques que je développe aujourd'hui.

[>Vincent_Lefebvre]: Du coup on tourne la page à la notion l'indépendant, le freelance pour véritablement prendre le costume de l'entrepreneur et se dire: "au final, j'avais l'impression d'être un indépendant qui fait son commercial, fait sa production. Non, je suis dirigeant d'une entreprise même si je suis tout seul et cette entreprise c'est Onivo et je la développe

en tant que telle. Au final, ce changement de paradigme, voilà je rentre dans ce costume d'entrepreneur, ça a changé quoi dans votre quotidien.

[>Christian_Nicolay]: Une autre façon de le gérer ne serait-ce que l'organisation de mon agenda, de mon calendrier. On est lundi est-ce que je le consacre à l'administratif ? Est-ce que c'est un petit peu au bonheur la chance en fonction de ce qui vient. Non, non c'est vraiment structuré. Etre beaucoup plus rigoureux dans la façon de voir mon quotidien. A quel moment je gère la partie client, développement commercial. A quel moment je me consacre à la gestion. Etre plus rigoureux dans cette démarche. C'est pour cela que je parlais de structure tout à l'heure. Et vraiment m'accorder du temps sur la réflexion : à quel moment je suis dans le stratégique, à quel moment je suis dans le commercial. Vraiment cet apport là et avec des astuces. C'est à dire que l'on manque souvent d'outils. J'ai des outils pédagogiques mais je manque d'outils de gestion et c'est vrai qu'au CJD c'est le contact avec les uns et les autres. C'est comme une équipe parallèle, il y a l'équipe de l'entreprise et il y a l'équipe du CJD qui est là pour apporter des structures et des astuces.

[>Vincent_Lefebvre]: Donc globalement vous sortez de la logique très opérationnelle de l'indépendant, je fais mon commercial, je fais ma production, je fais mon administratif le dimanche soir parce que j'ai une date limite.

[>Christian_Nicolay]: On évite le WE

[>Vincent_Lefebvre]: Et je reprends, je réintègre une dimension stratégique, tactique dans l'entreprise. Une vision qui se met en place. Où est-ce que je veux aller avec ce business-là ?

[>Christian_Nicolay]: C'est vraiment cette notion de "j'ai un objectif à atteindre, comment je vais l'atteindre, profitez des expériences des uns, des autres pour éviter de faire les mêmes erreurs. Sachant qu'on a forcément des métiers différents, des expériences différentes. C'est aller s'enrichir de ces expériences différentes et puis les miennes peuvent enrichir celles des autres. C'est vraiment aller trouver ces astuces, ce que les uns et les autres ont pu faire. Avec chacun sa maturité par rapport au développement de son activité. Pour vraiment sortir la tête du guidon. C'est vraiment ça.

[>Vincent_Lefebvre]: Qu'est ce qui fait qu'aujourd'hui, maintenant que vous avez repositionné votre business en entrepreneur, le recrutement ? Ça ne vous tente pas ?

[>Christian_Nicolay]: C'est pour cela que je vous dis que je passe un cap de consultant à entrepreneur, parce qu'aujourd'hui c'est comment diversifier mon activité ? Comment enrichir ce que je fais aujourd'hui moi, le faire faire par d'autres ou apporter d'autres compétences au sein de mon entreprise pour pouvoir l'apporter aussi aux autres. Donc c'est ça cette notion de développement, c'est : ne pas le faire seul, c'est : enrichir mon équipe ou en trouver une autre. Mais c'est surtout cette notion de diversification, de développement, aller plus loin et toujours dans cette notion de donner envie, à la fois à des personnes de me rejoindre et à des clients de venir me voir. Bien évidemment.

[>Vincent_Lefebvre]: Alors l'idée : un associé / un salarié à court terme, moyen terme ?

[>Christian_Nicolay]: Court terme !

[>Vincent_Lefebvre]: Court terme !

[>Christian_Nicolay]: Non seulement un associé mais des opérationnels qui ont une vraie valeur ajoutée à apporter et qui ne sont pas forcément des associés mais des personnes qui viennent compléter l'équipe aujourd'hui.

[>Vincent_Lefebvre]: Alors ce serait qui cet associé type ? Il vous ressemblerait ou il apporterait quelque chose de complémentaire.

[>Christian_Nicolay]: C'est plutôt complémentaire, c'est une valeur ajoutée qui n'est pas forcément une valeur ajoutée de contenu ou de savoir-faire mais aussi une valeur ajoutée d'entrepreneur de gestionnaire pourquoi pas ? Qui permettrait de compléter ce que je fais aujourd'hui. Et en même temps compléter, pas forcément un associé, des futurs associés à

plus moyen long terme qui seraient plus des experts dans leur métier pour le développement des compétences des autres.

[>Vincent_Lefebvre]: Si l'on se resituait trois ans auparavant, 4 ans en avant, vous aviez déjà envisagé cette dimension là où vous étiez une locomotive lancée à folle allure en train de trouver ces clients et de faire les formations.

[>Christian_Nicolay]: C'était ça, c'était devenir le meilleur de mon métier, travailler plus le développement client pour développer ce que je sais faire aujourd'hui. Mais je n'étais pas dans une logique de développement de l'entreprise.

[>Vincent_Lefebvre]: De développement et de croissance de l'entreprise.

[>Christian_Nicolay]: Je travaillais plus sur le contenu, devenir expert dans mon métier que devenir un entrepreneur.

[>Vincent_Lefebvre]: Alors parlons aux entrepreneurs qui nous écoutent : quel serait le conseil d'entrepreneur à entrepreneur que vous auriez à leur donner. Par rapport à leur démarche réseau ou par rapport à leur attitude au quotidien pour éviter peut-être d'être tête baissée et ne pas regarder suffisamment loin ?

[>Christian_Nicolay]: Ils ne sont pas seuls, il ne faut pas rester seul. Il y a des réseaux comme le CJD qui sont là pour apporter des solutions, des échanges, des expériences. Il ne faut pas avoir peur de faire des erreurs et ne pas avoir peur de communiquer sur des doutes que l'on peut avoir. On n'a pas forcément la science infuse et on peut être faible, ne pas avoir de compétences dans certains domaines. Il ne faut pas hésiter à échanger, il ne faut pas hésiter à en parler. Il ne faut pas se précipiter, il faut prendre le temps de rencontrer des gens pour se poser les bonnes questions. Les bonnes questions on ne les a pas forcément, mais les autres les ont pour nous. Donc c'est dans la richesse des échanges que l'on peut sortir de cet isolement, sortir de ses doutes, de ses peurs, de ses appréhensions. C'est vrai que s'entourer de personnes compétentes, avec une richesse, d'expériences et de compétences. Allez-y, allez chercher de l'info. Partager, échanger. C'est vrai qu'il faut trouver les bonnes personnes et c'est vrai que beaucoup d'entrepreneurs et de dirigeants aujourd'hui n'osent pas trouver les bons interlocuteurs au sein de leurs entreprises parce qu'ils ne veulent pas trop parler de stratégie, de risques avec leurs salariés ou les personnes qui les entourent. A l'extérieur de l'entreprise, c'est l'occasion d'aller chercher ce type d'échanges. Pour les aider tout simplement et donner de l'énergie.

[>Vincent_Lefebvre]: Dans la démarche réseau, du coup, est-ce qu'il y a quelque chose qu'il faut éviter de faire ? Quelque chose qui globalement dans les pratiques dans les échanges ferait que ce serait déséquilibrer, on serait dans un conflit d'intérêt. Qu'est-ce qu'il faut éviter de faire lorsque l'on aborde cette démarche réseau dans l'optique d'échanges d'informations, de monter en compétence ?

[>Christian_Nicolay]: Moi j'ai une expression facile, que vous avez déjà entendu. "Il faut donner pour recevoir". Quand on est dans un réseau, ce n'est pas y aller et prendre que son intérêt c'est aussi aider l'autre à progresser. Donc "Conjuguons ensemble nos talents" comme dirait une pub. bien connue. Mais en gros c'est cela. C'est trouvé cette complicité ensemble pour progresser ensemble.

[>Vincent_Lefebvre]: Christian Nicolay, un grand merci pour votre témoignage. C'était Vincent Lefebvre pour Widoobiz la radio des TPE/PME. RDV le mois prochain pour un nouveau témoignage.

4- Emmanuel Morey.MP3

1 extrait(s)

Caractéristiques :

Observations :

Enregistrement le 24 janvier 2014

1 - 00:00 > 13:48 [Pas de thématique]

[>Vincent_Lefebvre]: Bonjour bienvenue sur Widoobiz la radio des TPE PME. Je suis Vincent Lefebvre et je suis en compagnie d'un entrepreneur pour l'émission l'ante entrepreneur. Précédemment dans cette émission nous évoquions avec des accompagnateurs d'entrepreneurs les mésaventures de Bob et Bobette. Aujourd'hui nous recevons directement des entrepreneurs membres de réseaux formels qui ont su faire évoluer leurs organisations et trouver des solutions à leurs problèmes, difficultés ou erreurs auprès des membres de leur réseau. En quoi les réseaux d'entrepreneurs sont un lieu privilégié où l'échange avec ses pairs permet de résoudre des problèmes et gagner en efficacité. C'est ce à quoi nous allons essayer de répondre aujourd'hui. Mes invités vous raconteront comment leur réseau les a aidés et ce qu'ils ont appris. Ils nous donneront également leurs conseils pour aborder la démarche réseau de manière pertinente.

Je reçois aujourd'hui Emmanuel Morey qui a un DESS en Marketing Vente il a travaillé dans le secteur de la finance dans une société de crédit qui a été racheté par le Crédit Agricole il a travaillé ensuite au niveau du siège sur les activités marketing et plus précisément sur le marché des entreprises et des professions libérales pour finir en dirigeant le pôle franchise du Crédit Agricole. Il est parti en tant que créateur d'entreprise et plus précisément, il a par ses fonctions identifié les bons réseaux de franchise pour entreprendre et il a rejoint le réseau Temporis qui travaille sur le recrutement et le travail temporaire. Cela fait maintenant 3 ans que cette entreprise est lancée et il est membre du CJD La Défense depuis un an. Bonjour Emmanuel

[>Emmanuel_Morey]: Bonjour Vincent

[>Vincent_Lefebvre]: Donc nous allons évoquer quels étaient les problèmes, les soucis que vous avez pu avoir en tant qu'entrepreneur et en quoi le CJD a pu vous offrir des réponses au travers des échanges et peut-être d'autres techniques employées au sein du réseau.

[>Emmanuel_Morey]: Alors effectivement en tant qu'entrepreneur on a des soucis tous les jours. Tous les jours on est là pour se développer. Donc c'est vrai qu'on a beaucoup de soucis. La première problématique que j'ai eu, en fait on est installé, l'agence est installée à Colombes dans les Hauts de Seine on s'est installé il y a trois ans, on s'est installé à côté de la gare, ce qui nous permettait d'avoir beaucoup de flux, beaucoup de personnes, d'être visible pour nos clients entreprises, pour nos clients intérimaires. Donc la première année c'était très tendu.

[>Vincent_Lefebvre]: Temporis c'est un réseau où on est en pied d'immeuble ou on est dans les étages, on a une vitrine ?

[>Emmanuel_Morey]: On est en pied d'immeuble

[>Vincent_Lefebvre]: D'où l'importance du passage à proximité, ce qui n'est pas toujours le cas des cabinets de recrutement/intérim. L'intérim plus en pied d'immeuble et le cabinet de recrutement plus dans les étages, plus confidentiel.

[>Emmanuel_Morey]: Nous on a plutôt des beaux locaux, très agréables, très très sympa. Et là aujourd'hui on s'est mis à Colombes et à côté de la gare de Colombes. Première année très bien. A Colombes on est dans les Hauts de Seine, dans une zone sensible qui n'est pas

forcément simple en termes de : beaucoup d'activités et une population qui n'est pas forcément évidente. Au bout de la première année on s'est aperçu qu'on était vraiment sur une population qui n'était pas facile, qui était difficile. Et en fait, on a eu des problèmes.

[>Vincent_Lefebvre]: Difficile à placer ? Difficile à gérer dans la relation quotidienne ?

[>Emmanuel_Morey]: On a des difficultés de recrutement mais sur la zone les entreprises, les entrepreneurs ont des difficultés de recrutement et c'est pour cela qu'on est là. Je dis toujours aux chefs d'entreprises : "on va transpirer pour vous". Et effectivement mes collaborateurs, moi, on transpire dans le recrutement. C'est vrai que la difficulté qu'on a eu c'est le volume de passage à l'agence. A la différence des commerces et des commerces traditionnels où on recherche le passage. Moi au début j'ai cherché le passage mais maintenant j'ai trop de passage. Un j'ai trop de passage, deux avec une population qui est difficile dans une zone un peu sensible. En fait, j'ai eu après du turn-over dans mes équipes sur la partie chargé de recrutement. Vraiment une population difficile. Avec le CJD on s'est posé la question en commission miroir.

[>Vincent_Lefebvre]: Alors une commission miroir, quelques précisions ?

[>Emmanuel_Morey]: Alors on se réunit entre plusieurs chefs d'entreprises du CJD La Défense on était 8/9 chefs d'entreprise. Donc une fois par mois dans l'entreprise du dirigeant qui a sa problématique. On pose cette problématique, on explique qui on est. Et les autres chefs d'entreprise nous renvoient en miroir ce qu'ils ont compris et les solutions qu'ils pourraient nous apporter. Et là on s'est posé la question : "aujourd'hui mon entreprise se développe, croissance à deux chiffres, l'entreprise commence à gagner de l'argent mais on a toujours cette population qui est complexe et on a donc travaillé pendant 3/4 heures. Ça a duré jusqu'à minuit, je m'en souviens que c'était un soir assez tard. Et on a travaillé et ils m'ont apporté en fait des choses que je sentais, que je n'osais pas me dire. Pour eux très clairement il faut que je déménage mes locaux et que je travaille différemment sur une zone. En gros il faut que je parte de la gare de Colombes.

[>Vincent_Lefebvre]: Tout en conservant, car dans ce métier là on a à la fois d'un côté besoin d'avoir des candidats pour l'emploi mais on a besoin d'être à proximité des entreprises dans lesquelles on va les placer. Donc on reste dans la même zone géographique mais on diminue le passage. Pour que tout cela s'équilibre

[>Emmanuel_Morey]: On évite la gare

[>Vincent_Lefebvre]: Pour que les postes aient le bon nombre de candidats. Suffisamment de profils, trouver les bons profils, trouver le bon équilibre. Donc là cela s'est fait par un déménagement.

[>Emmanuel_Morey]: En fait on est en train. Aujourd'hui on est en train de passer le cap. C'est à dire que je suis en train de passer le cap, je suis en train de chercher de nouveaux locaux. Là je prends plus le temps. Mon entreprise est là elle est stable elle fonctionne. Donc on est en train de chercher de nouveaux locaux. Vous avez raison dans la même zone géographique avec, il faut que je trouve le juste milieu : pas dans une petite rue où on n'est plus visible mais pas aller à la gare pour pas avoir trop de trafic. Il faut que je sois suffisamment visible des entreprises et peut être un petit moins visible des candidats. Sachant qu'aujourd'hui le recrutement se passe quand même beaucoup par internet. On fait beaucoup de recrutement par internet. On fait venir nos clients et nos clients intérimaires. Parce que chez nous nos candidats sont considérés comme des clients. On fait venir beaucoup nos clients intérimaires par le net.

[>Vincent_Lefebvre]: Ça fait le problème : "victime de son succès" pas un problème courant pour l'entrepreneur mais qui peut arriver. Il faut que les 2 parties soient au RDV, il faut qu'on soit en capacité à absorber un volume et de placer ces gens. D'avoir un volume cohérent, une capacité à faire le job jusqu'au bout, certes il y a un haut de pipe qui était très plein mais pas toujours la capacité à être amené jusqu'au bout l'ensemble de ce public.

Problème assez original. Quelques éléments pour que l'on se rende compte du volume d'activité que cela représente Temporis en quelques chiffres, cela représente quoi ? Dans votre agence.

[>Emmanuel_Morey]: Mon agence aujourd'hui on est sur un million quatre de chiffre d'affaires, on fait à peu près une centaine d'intérimaires, on fait une centaine de payes par mois. On a une quarantaine, une cinquantaine d'intérimaires au travail à temps plein. Et on fait aujourd'hui, on a eu une dizaine de personnes en situation de précarité, j'insiste parce que c'est particulièrement important, vraiment des personnes souvent étrangères, en situation de précarité qui grâce à nous ont trouvé un CDI. Aujourd'hui ce n'est pas simple, même les gens qui ont bac +5 ont du mal parfois à trouver des CDI. Grâce à Temporis à peu près une dizaine de personnes cette année ont trouvé des CDI grâce à nous. On fait aussi beaucoup de recrutement en CDI.

[>Vincent_Lefebvre]: Au niveau de l'équipe de Temporis, donc de cette agence-là à proprement parlé ?

[>Emmanuel_Morey]: J'ai trois collaboratrices, donc on est quatre à l'agence. Deux qui sont vraiment en charge du recrutement, qui sont en charge de bien comprendre les problématiques de l'entreprise, du dirigeant, qu'est-ce qu'il souhaite comme type de profil ? Pour que nous, pour qu'elles puissent trouver le bon profil. Et une autre personne qui s'occupe de la gestion de l'entreprise, de la comptabilité, des payes, des relevés d'heures, parce que nous en tant que société d'intérim, c'est nous qui sommes l'employeur des intérimaires, donc on fait leurs payes, la facturation, et c'est une personne qui fait aussi, je l'appelle, c'est mon couteau suisse, c'est ma Shiva, car elle fait aussi du commercial et du recrutement.

[>Vincent_Lefebvre]: Ouah-ou, personne clé, faudra...

[>Emmanuel_Morey]: Oui je la chouchoute

[>Vincent_Lefebvre]: C'est important. On a évoqué au préalable que Temporis appartient à un réseau de franchise. Donc on a tendance à se dire pourquoi un autre réseau ? Dans le réseau de franchise vous auriez dû pouvoir trouver l'écho qui permet de régler ces problèmes auprès du franchiseur, auprès peut être des autres franchisés. Pourquoi un deuxième réseau ? Et un réseau d'entrepreneurs plus généraliste ?

[>Emmanuel_Morey]: En fait quand on se réunit au niveau des franchisés Temporis on parle toujours de la même chose c'est à dire que l'on va parler de nos problématiques d'intérimaires, nos problématiques de marges, des paiements, mais notre métier au quotidien. En fait, j'ai voulu très rapidement, au bout d'un an d'existence, j'ai voulu, je suis très présent dans le réseau Temporis où je fais partie de commission en interne pour développer et améliorer les outils dans le réseau. Mais, j'ai voulu aussi m'extraire du milieu de l'intérim et si j'ai rejoint le CJD c'est parce que je me suis dit, je ne vais pas retrouver la même population d'entrepreneurs qu'à Temporis qui travaillent dans le secteur de l'intérim. Mais des personnes qui sont avocats, qui sont expert-comptables, qui travaillent dans d'autres secteurs d'activité et je trouvais que la richesse du CJD faisait que j'allais trouver autre chose que ce que je trouve chez Temporis.

[>Vincent_Lefebvre]: Donc quand on rejoint en tant que franchisé, on a en premier des ressources disponibles par rapport à son métier, au cœur de métier au final vous êtes positionné dans la franchise avec les autres franchisés, avec le franchiseur. Mais au final dans l'interaction, on reste peut-être un peu trop enfoncé sur le métier donc on a besoin d'ouverture, on aspire à plus d'ouverture, il ne faut pas hésiter à se tourner vers un réseau tiers qui mélange les secteurs, qui mélange les genres ?

[>Emmanuel_Morey]: Oui, car la richesse, je dis toujours "la diversité c'est la richesse". On a plein d'outils, on a des beaux outils pour travailler. Mais on reste des indépendants. On reste des chefs d'entreprise. Je me souviens quand j'ai ouvert ma structure, je suis parti de

zéro. J'ai ouvert les logiciels j'étais à zéro. Zéro candidat, zéro client.

[>Vincent_Lefebvre]: Base de données vierge. Personne à appeler.

[>Emmanuel_Morey]: Si, il y en avait un c'était Toto, Tata. Je me souviens encore c'était les informaticiens qui avaient testé.

[>Vincent_Lefebvre]: Au moins elle marchait, la base de données marchait. Elle était testée et approuvée. Dans cette dernière partie, votre conseil aux entrepreneurs en général ou plus particulièrement par rapport au réseau d'entrepreneurs?

[>Emmanuel_Morey]: Moi je pense que, il faut, si on va dans un réseau d'entrepreneurs, il faut s'investir, il faut être présent dans les commissions, il faut être présent dans les plénières. Ce n'est pas le tout d'avoir sur sa carte de visite ou sur son viadéo : je suis dans le réseau CJD ou autre. C'est important d'être présent et à mon sens de participer. Quand on s'engage, et moi je suis toujours comme ça. Quand je m'engage, on y va et on y va à fond. Alors, je ne suis pas présent au bureau mais alors là aujourd'hui en tout cas au CJD La Défense pour recevoir. Pour le moment aujourd'hui, je ne donne pas parce que je suis encore un jeune bleu au CJD. Cela fait un an que je suis là. Aujourd'hui, je suis vraiment là pour recevoir, il y a des plénières où on a beaucoup d'informations et des experts, il y a les commissions, je suis dans une nouvelle commission cette année. Et peut-être que l'année prochaine je donnerai plus au CJD. Je pense que quelqu'un qui veut intégrer un réseau.

[>Vincent_Lefebvre]: Il faut qu'il aménage son emploi du temps de façon à pouvoir participer de façon véritablement active, en tout cas être très présent, être présent à la totalité des événements les trois, six premiers mois et peut être voilà. Ou peut-être : "on s'engage, on s'engage"

[>Emmanuel_Morey]: On s'engage, on s'engage.

[>Vincent_Lefebvre]: Donc engagez-vous. Je profite de votre expertise sur la franchise : un conseil rapide aux personnes qui voudraient entreprendre en franchise aujourd'hui. Le premier truc qui vous vient ?

[>Emmanuel_Morey]: Se faire plaisir.

[>Vincent_Lefebvre]: Se faire plaisir ?

[>Emmanuel_Morey]: Pour moi c'est ça. En franchise ou en création d'entreprise ce n'est pas simple tous les jours il faut vraiment quand on a intégré un réseau, qu'on veut créer sa structure. On passe énormément de temps. Du lundi au vendredi, mais aussi le samedi et le dimanche. Car le WE, on a toujours, son cerveau qui tourne en tout cas pour moi. Pour moi : il faut prendre plaisir.

[>Vincent_Lefebvre]: 801,4] donc on vise un secteur, un secteur dans lequel on a envie d'aller. On profite du fait que ce soit en franchise pour peut-être ne pas être expert du secteur mais on se fait plaisir: on vise une passion.

[>Emmanuel_Morey]: Ce qu'il faut bien comprendre c'est que la franchise, vous restez un chef d'entreprise indépendant avec ses problématiques d'indépendant.

[>Vincent_Lefebvre]: Emmanuel, un grand merci pour votre témoignage. C'était Vincent Lefebvre pour l'ante entrepreneur sur Widoobiz la radio des TPE PME. RDV le mois prochain pour un nouveau témoignage.

Entretien exporté depuis Sonal (v.1.8) le 30/01/2014 à 09:40:56

5- Thomas Parouty.MP3

1 extrait(s)

Caractéristiques :

Observations :

Enregistrement le 24/01/2014

1 - 00:00 > 14:59 [Pas de thématique]

[>Vincent_Lefebvre]: Bienvenue sur Widoobiz la radio des TPE/PME je suis Vincent Lefebvre et je suis en compagnie d'un entrepreneur pour l'émission l'ante-entrepreneur. Précédemment dans cette émission nous évoquions avec des accompagnateurs d'entrepreneurs les mésaventures de Bob et Bobette. Aujourd'hui nous recevons directement des entrepreneurs membres de réseaux formels qui ont su faire évoluer leurs organisations et trouver des solutions à leurs problèmes, difficultés ou erreurs auprès des membres de leurs réseaux. En quoi les réseaux d'entrepreneurs sont un lieu privilégié où l'échange avec ses pairs permet de résoudre des problèmes et gagner en efficacité ? Mes invités vous raconteront comment leur réseau les a aidé et ce qu'ils ont appris. Ils nous donneront également leurs conseils pour aborder la démarche réseau de manière pertinente. J'accueille aujourd'hui Thomas Parouty, il est diplômé de l'ESC Toulouse en 1995, il est resté salarié pendant 15 ans dans des agences de communication. Alors, les très grandes et il a aussi participé au lancement de start-up d'agence de communication qui sont parties de zéro et qui sont allées jusqu'à 200 salariés et jusqu'à la revente. Il a participé à cette aventure entrepreneuriale en tant que spectateur même s'il était là au premier rang et quasiment au tout début. Le virus l'a pris : il a décidé de créer sa propre agence de communication digitale qui s'appelle MIEUX. Thomas Parouty Bonjour

[>Thomas_Parouty]: Bonjour

[>Vincent_Lefebvre]: Alors nous allons commencer cette émission différemment de d'habitude où on rentre directement dans le problème qui a été le vôtre et les solutions que vous avez trouvées auprès de vos pairs. On va commencer par une spécificité de Thomas Parouty qui est que Thomas est un serial réseuteur. Il participe à de nombreux réseaux. Je vais le laisser nous dire dans quels réseaux il est actif. Et essayer de nous dire pourquoi une telle multiplicité.

[>Thomas_Parouty]: Alors, je suis présent dans différentes associations, alors plus ou moins actif. Il y a des associations dans lesquelles je suis simplement adhérent et je participe à une ou deux réunions dans l'année et c'est assez faible et il y a des réseaux ou des associations dans lesquelles je suis plus présent. Je suis ou mon entreprise, soit c'est ma pomme, soit c'est l'entreprise, adhérents de plusieurs associations. Alors il y a le Comité 21, l'association des acteurs du développement durable en France, je suis adhérent et là je les aide pas mal d'une association qui s'appelle ACIDD, Association Communication et Information pour le Développement Durable, qui organise avec le Comité 21 les fameuses universités de la com et du développement durable fin août/début septembre à Bordeaux, qui est un super événement. On est, je suis adhérent de l'ADETEM, qui est l'association des professionnels du Marketing, où je suis assez peu actif. J'étais jusqu'à récemment vice-président d'Entreprendre Vert, qui est une petite assoc' qui essaie de promouvoir l'entrepreneuriat et de nouvelles façons d'entreprendre. J'organisai des apéros mensuels et là je m'en suis retiré. L'entreprise MIEUX est adhérente de la Soft Rider Foundation, car on est installé sur une péniche, on est donc sur l'eau et on voit passer beaucoup de déchets dans la Seine et on participe chaque année aux initiatives océanes où on ramasse plein de déchets au bord de la Seine. Donc cela me semble assez naturel de filer un coup de main à la Soft Rider Foundation.

Et je suis évidemment membre du CJD, le Centre des Jeunes Dirigeants où je suis plutôt très actif. Le Centre des Jeunes Dirigeants, association fondée en 1938 avec 4000 chefs d'entreprises en France, donc je suis dans la section 92 en charge des plénières, c'est à dire que j'organise une réunion par mois autour d'un thème qu'on choisira et je suis co-responsable de ces plénières-là.

[>Vincent_Lefebvre]: Donc on voit qu'il y a différents univers : on a des réseaux métiers sur le Marketing, des réseaux où là on est sur une orientation développement durable et ce type de choses et vraiment le réseau de dirigeants d'entreprise. Au final on a différentes familles et à l'intérieur de ces familles on retrouve différentes associations, différents niveaux d'investissement mais on voit que dans la classification des réseaux on retrouve différents types bien nets métier, engagement et entrepreneur.

[>Thomas_Parouty]: C'est un peu les différentes facettes de ma personnalité.

[>Vincent_Lefebvre]: J'imagine que ce sont les valeurs que l'on retrouve dans l'entreprise MIEUX.

[>Thomas_Parouty]: Dans l'entreprise et au départ dans ma personnalité. C'est pour ça que certains réseaux j'y suis même avant d'avoir créé l'agence. Et tout à l'heure vous me posiez la question de pourquoi je fais ça? Et bien je crois que ça me permet vraiment de donner et de recevoir, plus on donne plus on reçoit, on s'enrichit et on grandit et on prend de l'expérience on rencontre du monde et c'est un des objectifs de vie personnelle que d'essayer de mieux comprendre le monde, de rencontrer du monde.

[>Vincent_Lefebvre]: 298,7] Donc on est là on trouve des environnements dans lesquels on peut s'épanouir en fonction des différents sujets qui nous préoccupent. On va replonger à l'intérieur de notre problème qui est un problème sérieux où l'entreprise a frôlé le mur de près, heureusement il y a eu le soutien d'autres entrepreneurs pour vous aider à corriger le tir. Je vais vous laisser raconter quel est le problème ? Comment il est apparu ? et surtout comment vous avez réussi à vous en sortir, à corriger le tir ?

[>Thomas_Parouty]: Depuis la création de l'agence, MIEUX a été créé fin 2009. L'agence s'est fortement développée donc il a fallu mettre toujours un peu de charbon dans la machine pour qu'elle continue de se développer et je n'ai jamais réussi à construire de trésor de guerre de matelas financier. L'agence s'est fortement développée, au bout de 2 ans on était une douzaine avec des supers beaux clients. Le problème c'est que j'ai toujours eu des problèmes de trésorerie et en particulier ces problèmes de trésorerie se sont vraiment compliqués il y a à peu près un an lorsqu'en travaillant sur un projet extraordinaire, enthousiasmant pour une grande entreprise française que je ne citerai pas car cela ne serait pas très sympa. Mais on s'est tous emportés, on a beaucoup plus travaillé que prévu. Sauf que malheureusement mon client, l'annonceur n'a pas voulu accepter le fait que l'on passe plus de temps et facturer ce temps supplémentaire. Ce qui veut dire que l'on a perdu beaucoup d'argent sur un des projets, qui en plus est l'un des projets super révélateur de notre savoir-faire. Aucune marque n'avait fait ça. On était extrêmement heureux de lancer pour la première fois : c'est une sorte de réseau social d'une seule marque qui prend tous ses consommateurs, qui ne parle que de son produit et du coup il y a plein de gens qui arrivent. C'était une idée extrêmement créative mais on s'est tous emportés, on a passé beaucoup de temps. C'est certainement de ma faute mais c'est aussi un peu la faute de mon client. Donc du coup on a perdu beaucoup d'argent et je me suis retrouvé dans une situation où il n'y avait plus de sous.

[>Vincent_Lefebvre]: Plus généralement ce sont des soucis que l'on retrouve également dans beaucoup d'activités de conseil: le volume nécessaire à la réalisation, là en plus de cela on n'hésite pas à passer du temps parce que le projet est enthousiasmant, on n'a pas forcément bien cadré les limites

[>Thomas_Parouty]: Complètement

[>Vincent_Lefebvre]: Tout cela n'était pas au clair et quand effectivement on a mal estimé

le volume, on a défini un volume et on a besoin du double, ce qui arrive souvent dans les opérations de conseil, on a besoin du double pour arriver à produire le compte-rendu final et auprès du client la réalisation. Là c'était : les limites étaient floues ?

[>Thomas_Parouty]: Les limites étaient un peu floues en tout cas on peut avoir de la subjectivité à lire le premier cahier des charges et forcément quand on a deux intérêts divergents, on n'a pas la même subjectivité par rapport à ces limites-là. Donc le cadre n'était pas très clair.

[>Vincent_Lefebvre]: On rajoute une couche de passion

[>Thomas_Parouty]: Moi, mon métier c'est d'avoir des idées et d'inventer des nouveaux trucs et cela fait également partie de mes défauts : le cadrage ce n'est pas mon fort.

[>Vincent_Lefebvre]: J'en profite, petit conseil aux entrepreneurs dans tous les milieux du conseil : on est très vigilant sur le volume temps...

[>Thomas_Parouty]: on facture progressivement et on encaisse progressivement. Parce que je ne sais pas pour quelle raison mais c'est vrai que c'est un problème que l'on connaît souvent, en tant que patron de PME c'est que les paiements se font à 6 mois des fois et ces grands groupes qui ont tellement d'argent profitent de leur situation de force pour dire : "ne vous inquiétez pas vous allez être payés mais livrez-nous le truc vous serez payés dans 6 mois". Parce qu'il y a un contrat, parce qu'il y a tout ça sauf que

[>Vincent_Lefebvre]: "Soyez serein, l'argent est là, pas d'inquiétude à se faire..."

[>Thomas_Parouty]: Quand je parle de la loi LME c'est 45 jours. Le client marketer 30/35 ans et tout. Me dit : "j'e n'en ai rien à foutre de la loi LME, c'est moi qui décide quand est-ce que je te paye et je dirai aux achats de te payer dans quatre mois parce que le projet ne se termine pas bien" Voilà. Donc je me suis retrouvé face à ce problème de trésorerie et de rentabilité. Enfin, j'avais un problème de trésorerie inhérent, j'ai eu un gros problème de rentabilité et là j'ai vu le gouffre se rapprocher.

[>Vincent_Lefebvre]: Le gouffre se rapproche, la prise de conscience, les actions : qu'est ce qui a été fait et puis qu'est-ce que vous avez fait et à quel moment le CJD et les entrepreneurs du CJD ont joué leur rôle de pairs ?

[>Thomas_Parouty]: Alors le CJD fonctionne très bien pour ce type de situation. Au départ on est tous des chefs d'entreprises plutôt enthousiastes et on essaye plutôt de travailler pas sur les gros problèmes comme ça car on n'est pas sensé en avoir, donc on travaille sur des formations, sur des plénières comme celles que j'organise et ensuite on travaille sur quelques autres sujets mais pas sur des crises comme ça. En fait au CJD on a un petit truc qui s'appelle le GAD: le groupe d'aide à la décision. On appelle le président de la section, c'est à dire le président du CJD du département. On lui dit : j'ai ce problème-là, cela peut être aussi une opportunité, est-ce que tu peux réunir autour des tables 7 ou 8 de mes pairs et en 48h et on essaye de répondre à mes problèmes. Donc cela peut être : j'ai la possibilité de racheter un concurrent mais ça peut être aussi il y a le gouffre qui se rapproche, je peux tomber dedans et du coup la boîte est pliée. Moi j'ai demandé à faire un GAD. Personne dans la section n'est au courant à part les 7/8 personnes qui sont autour de la table. Je leur ai parlé de mes problèmes, je leur ai confié précisément quelle était la situation financière, quelle était la situation de mes salariés, quelle était mon organisation, quelles étaient mes perspectives sur mes autres clients (j'ai la chance d'avoir plein de beaux clients aussi qui pouvaient me permettre de survivre). Donc on se réunit toute une soirée à huis clos et je leur ai expliqué le problème et chacun se met vraiment à ma place et dis : "je ferai ça... je ferai ça" "j'ai bien compris" Ils utilisent le "je" qui est un détail mais qui est très important.

[>Vincent_Lefebvre]: 698,3] Ils sont de différents secteurs, ils ne travaillent pas avec les mêmes grands comptes mais c'est leur expérience d'entrepreneur de dirigeant qui parle.

[>Thomas_Parouty]: Voilà, sur les 7/8 il y en avait un qui avait travaillé en agence de communication avant mais qui n'y travaillait plus, après il y avait d'autres personnes qui

font du conseil car on a un peu tous les mêmes problèmes et il y a un mec de chez nous qui travaille dans le BTP, mais qui bosse aussi avec des boîtes et des particuliers et cela m'intéressait énormément d'avoir la diversité de ces regards-là. Du coup, chacun m'a apporté des solutions sur : "comment ça, t'as qu'un seul banquier ? mais tu es fou, il te faut absolument un deuxième banquier, je vais te donner les coordonnées de plein de banquiers tu vas les rencontrer et tu vas prendre un deuxième banquier" "Comment ça, t'as cette masse salariale, ce mec là il bosse pas, malheureusement tu vas avoir l'obligation de le sortir, parce qu'il ne peut pas rester là parce qu'aujourd'hui il n'est pas sur des projets rentables ou il est sous staffé, il ne facture pas, moi j'ai pas la possibilité de le facturer suffisamment" donc globalement ils ont refait la boîte du sol au plafond en m'apportant une dizaine de solutions avec des trucs très court terme et une vision. "D'accord, si tu continues où est-ce que tu vas être dans 6 mois, où est-ce que tu vas être dans 2 ans, dans 5 ans, c'est quoi ton rêve, c'est quoi ta mission, ton ambition". Enfin, plein de sujets très courts termes, très longs termes qui du coup pendant deux ou trois heures après cette réunion, moi je n'ai pas dormi, je suis rentré chez moi et je n'ai pas réussi à m'endormir, j'avais un petit catalogue d'actions à commencer le lendemain

[>Vincent_Lefebvre]: Si on énumère un peu ces actions

[>Thomas_Parouty]: L'histoire du deuxième banquier, je trouvais ça bien

[>Vincent_Lefebvre]: Le deuxième banquier OK

[>Thomas_Parouty]: Il y a une personne qui m'a parlé de bons de trésorerie qui est un système que je ne connaissais pas forcément. On a parlé de l'organisation et donc de la nécessité pour moi de licencier une des personne qui n'était pas suffisamment facturée. Voilà le type de réponse plus la vision.

[>Vincent_Lefebvre]: Les démarches correctives pour réussir à ne pas aller dans le mur, freiner un peu avant, arriver à sauver la structure, une partie des emplois et pouvoir rebondir. Ce qui permet aujourd'hui à la structure d'être plus saine, mieux organisée.

[>Thomas_Parouty]: Hyper saine et compétitive. Il n'y a plus de gras. Il y a aussi eu un truc assez important au cours de ce GAD. C'est qu'on est aussi allé voir pourquoi j'avais planté ce projet. Pourquoi financièrement j'avais perdu beaucoup d'argent sur ce projet et la réponse c'est que je ne savais pas toujours dire "non" au client, parce que c'était génial ce que l'on allait faire mais sauf que c'était génial, on allait y passer 20 jours et je ne suis pas là pour créer une boîte qui ne doit faire que des projets géniaux. Je suis là pour faire une boîte rentable donc je dis que c'est génial, il y a 20 jours, donc je te facture 20 jours sinon je ne le fais pas.

[>Vincent_Lefebvre]: Donc on apprend à temporiser sa passion

[>Thomas_Parouty]: Depuis je fais un coaching spécifique pour apprendre à dire non

[>Vincent_Lefebvre]: Merci Beaucoup Thomas pour ce témoignage, c'était Vincent Lefebvre pour l'ante-entrepreneur sur Widoobiz la radio des TPE/PME. RDV le mois prochain pour un nouveau témoignage.

Entretien exporté depuis Sonal (v.1.8) le 31/01/2014 à 16:02:57

6- Guillaume Coppin.MP3

1 extrait(s)

Caractéristiques :

Observations :

Enregistrement le 30 janvier 2014

1 - 00:00 > 12:07 [Pas de thématique]

[>Vincent_Lefebvre]: Bonjour, Bienvenue sur Widoobiz la radio des TPE/PME. Je suis Vincent Lefebvre et je suis en compagnie d'un entrepreneur pour l'émission l'ante entrepreneur. Précédemment dans cette émission nous évoquions avec des accompagnateurs d'entrepreneurs les mésaventures de Bob et Bobette. Aujourd'hui nous recevons directement des entrepreneurs qui sont membres de réseaux formels d'entrepreneurs et qui ont su faire évoluer leurs organisations et trouver des solutions à leurs problèmes grâce à leur réseau. En quoi ces réseaux d'entrepreneurs sont un lieu privilégié d'échanges avec ses pairs pour trouver des solutions ? Nous allons essayer de le découvrir. Mes invités vous raconteront comment le réseau les a aidés et ce qu'ils ont appris au travers de ces expériences. Ils nous donneront également leurs conseils pour aborder la démarche réseau de manière pertinente. Aujourd'hui je reçois Guillaume Coppin qui est diplômé de l'ESCEM Tours-Poitiers en 2000. Il a fait un double diplôme au Trinity College en Irlande. Un MBA Système d'information et gestion de la connaissance. Il a travaillé pendant 12 ans dans le conseil dans des grands groupes en mettant en place des formations complexes en France et à l'international. En 2012 le virus de l'entrepreneuriat le prend et principalement pour une cause originale, il souhaitait pouvoir enfin avoir la relation avec ses salariés qu'il voulait et pas celle qu'il avait avec ses collaborateurs dans son environnement et dans l'organisation des grands groupes. Il crée alors XOS en 2012. XOS en quelques mots c'est "former n'importe qui sur n'importe quoi en dix minutes chrono". Guillaume Bonjour

[>Guillaume_Coppin]: Bonjour

[>Vincent_Lefebvre]: Donc nous allons vous demander de nous raconter votre expérience d'entrepreneur et plus particulièrement des problèmes que vous avez pu rencontrer et si oui ou non votre réseau d'entrepreneurs, le CJD La Défense, où vous êtes inscrit en tant que membre a permis ou pas de trouver des réponses ?

[>Guillaume_Coppin]: Dans les difficultés que j'ai pu rencontrer je dirai que qu'il y a le doute. Lorsque l'on entreprend, on doute sur beaucoup de choses. Le doute est sain mais nous amène à devoir faire des choix et après plusieurs années de salariat ce n'est pas tout le temps facile de pouvoir arbitrer de manière judicieuse.

[>Vincent_Lefebvre]: Le doute sur les décisions à prendre, sur la vision ?

[>Guillaume_Coppin]: Toutes les décisions, sur la stratégie, sur plein de domaines différents. Et quand on entreprend c'est difficile de se tourner vers son propre réseau : les proches, la famille, les amis parce qu'ils n'ont pas nécessairement le regard que l'on attend par rapport aux doutes que l'on a.

[>Vincent_Lefebvre]: Des proches, des amis entrepreneurs ?

[>Guillaume_Coppin]: J'en ai un, ça en fait un avec qui discuter, ça donne un retour, ça donne un miroir.

[>Vincent_Lefebvre]: On conserve la famille et les proches pour les vrais coups durs

[>Guillaume_Coppin]: On les conserve pour les vrais coups durs et puis il y a aussi des choses où discuter de plan stratégique ou de plan financier, ce n'est pas nécessairement des sujets que l'on va aborder à table.

[>Vincent_Lefebvre]: Oui tous les soirs au dîner ce n'est pas évident

[>Guillaume_Coppin]: Oui, il y a d'autres sujets à aborder.

[>Vincent_Lefebvre]: Donc les doutes par rapport à cette nouvelle aventure ?

[>Guillaume_Coppin]: Il y a le doute et l'isolement qui va avec.

[>Vincent_Lefebvre]: Et l'isolement on a compris : pas forcément d'interlocuteurs dans le

réseau informel, le réseau immédiat des proches et de la famille. Donc on se tourne vers un réseau constitué existant où on va pouvoir trouver ses pairs.

[>Guillaume_Coppin]: Voilà j'ai eu la chance de rencontrer ce réseau-là qui correspondait bien à la fois à mes valeurs et à la fois à ce qu'on m'y proposait

[>Vincent_Lefebvre]: Juste une question : c'est en cherchant ou c'est en rencontrant une personne qui en faisait partie ?

[>Guillaume_Coppin]: Non, c'est en rencontrant une personne qui en faisait partie. On était en train de déjeuner

[>Vincent_Lefebvre]: Et tout d'un coup

[>Guillaume_Coppin]: Elle m'a expliqué qu'elle faisait partie de ce réseau-là. Un réseau que je connaissais de nom, car mon père qui était entrepreneur en avait fait partie avant et il m'en avait parlé. Mais quand elle m'en a parlé elle avec ses mots, cela a fait écho. Effectivement ce qu'elle y trouve peut correspondre à ce que je recherche aujourd'hui ou demain par rapport à mon entreprise.

[>Vincent_Lefebvre]: 236,9] donc : je suis seul, j'ai des doutes, je rejoins le CJD et alors ?

[>Guillaume_Coppin]: Et alors, c'est une belle aventure. C'est maintenant ma troisième année où je suis là-bas et j'y ai trouvé beaucoup plus que ce que j'étais venu chercher.

[>Vincent_Lefebvre]: Donc sur ce problème de doute et d'isolement. L'isolement, on a bien compris qu'on avait trouvé quelques pairs avec lesquels échanger, ça fait du bien. Et le doute alors?

[>Guillaume_Coppin]: Je continue d'avoir des doutes, mais j'ai des lieux, j'ai des moments où je peux échanger avec d'autres dirigeants sur X thématiques et apprendre de leurs erreurs, apprendre de leurs bonnes pratiques et puis tout simplement leur dire : aujourd'hui j'ai tel problématique

[>Vincent_Lefebvre]: Alors concrètement un problème avec lequel vous êtes arrivé et vous avez trouvé une solution ?

[>Guillaume_Coppin]: J'avais un problème sur ma stratégie commerciale par rapport au produit que je commercialise. C'est un commercial qui peut intéresser le grand public... aujourd'hui voilà je suis, je viens du monde du BtoB, donc je connais très bien la relation avec les grands groupes et les grandes entreprises. Je ne suis pas habitué avec ce public là mais je sais que mon produit peut y répondre. Donc j'avais une vraie problématique qui était de savoir : est-ce que je peux proposer ce produit à la fois aux particuliers et à la fois aux entreprises.

[>Vincent_Lefebvre]: Alors, si on raisonne sur le business de la formation traditionnelle. Arriver en entreprise auprès d'un RH et dire : "10 minutes chrono, je vous forme sur tous les sujets". Pas facile, pas le modèle habituel. On est en rupture là ?

[>Guillaume_Coppin]: On est en rupture mais c'est volontaire aussi. Cela fait 12 ans que j'accompagnais les entreprises sur la mise en place de programme un peu différent où on se centre beaucoup sur l'efficacité pédagogique. Oui on est en rupture sur le discours maintenant derrière ce que l'on va viser c'est l'efficacité c'est la richesse du catalogue. C'est du retour d'expérience avec des vidéos d'experts. Et, ce que les entreprises vont venir retrouver c'est des taux de participations élevés et la satisfaction des apprenants pour leur fournir rapidement des contenus pédagogiques qui vont répondre à des problématiques qui sont opérationnelles.

[>Vincent_Lefebvre]: Exploitable

[>Guillaume_Coppin]: Exploitable, donc cela répond très bien à la problématique d'entreprise, mais de même manière

[>Vincent_Lefebvre]: Donc on revient sur cette stratégie commerciale pour le grand public, une nouveauté pour vous

[>Guillaume_Coppin]: 378,4] C'est une nouveauté pour moi donc quand je lance

l'entreprise j'ai décidé de laisser les deux ouverts. J'ai un site aujourd'hui où les particuliers peuvent s'inscrire et s'inscrivent. Et je l'ai laissé pendant un an mais avec du recul et avec des échanges avec dirigeants

[>Vincent_Lefebvre]: Des dirigeants du coup qui eux s'adressent au grand public ou pas forcément ?

[>Guillaume_Coppin]: Certains s'adressent au grand public d'autres pas. Mais pour en avoir discuté avec 7 d'entre eux, j'ai eu 7 retours unanimes. Je me suis dit

[>Vincent_Lefebvre]: A savoir ?

[>Guillaume_Coppin]: Qu'il valait mieux que je me concentre sur l'offre entreprise et puis pour le moment ne pas perdre de temps sur l'offre particuliers, pour y revenir dans un deuxième temps

[>Vincent_Lefebvre]: Comment ils ont réussi à vous convaincre ?

[>Guillaume_Coppin]: On a un système qui est très riche d'enseignement qu'on appelle une commission miroir. En fait, on a tous les mois un groupe qui est constitué pour l'année et on va avoir 8 à 9 rendez-vous pendant l'année où un dirigeant vient présenter sa problématique d'entreprise. Selon un certain format dans lequel il va expliquer sa problématique. Les autres vont pouvoir poser des questions et ensuite chaque dirigeant va répondre à la problématique qu'il a perçue du dirigeant en se mettant à sa place. Et le dirigeant doit être en mode de réception donc il ne doit pas répondre et donc c'est ce qu'on appelle une grosse claqué à ce moment-là.

[>Vincent_Lefebvre]: Qu'est ce qui a fait mouche ? C'est le fait qu'ils soient unanimes ? Ils ont tous dit, les particuliers pouf. Où c'était sa solvabilité ? Le particulier, la difficulté d'agenda en dehors des heures de travail. C'est tu connais moins bien, focalise toi sur ce que tu connais.

[>Guillaume_Coppin]: C'était un que ce soit unanime et puis ça venait, ce n'était pas la problématique que j'avais énoncée lors de cette commission-là. Mais c'est ce que, une des choses qu'ils ont retenue et cela venait bien illustrer un besoin que j'avais à ce moment-là. Donc du coup aujourd'hui on ne commercialise plus ce produit pour les particuliers.

[>Vincent_Lefebvre]: Donc on a modifié l'offre. On a laissé tomber un pan de l'activité. Peut-être qu'un jour on y reviendra ?

[>Guillaume_Coppin]: Prochainement

[>Vincent_Lefebvre]: Prochainement, on a des avant-premières ici. Un autre problème peut-être qui a trouvé une solution ou peut-être un problème qui ne trouve pas de solutions ?

[>Guillaume_Coppin]: Un problème, non il n'y a pas eu de problème en particuliers maintenant

[>Vincent_Lefebvre]: Des apports dans tous les sens ?

[>Guillaume_Coppin]: Il y a eu beaucoup d'apports, à la fois pédagogiques

[>Vincent_Lefebvre]: Donc des contenus de formation, des intervenants extérieurs

[>Guillaume_Coppin]: Oui des formations de grande qualité où je peux me former à la fois sur mon métier. C'est vrai que c'est difficile. J'ai fait une école de commerce mais on apprend un certain nombre de choses théoriques en école de commerce mais lorsque l'on se retrouve entrepreneur à devoir gérer des aspects financiers, mettre en place des plans marketing, on se retrouve confronté à des problématiques qu'on n'a plus ou pas l'habitude de gérer. C'est vrai que c'est important de pouvoir accéder à des formations qui sont adaptées.

[>Vincent_Lefebvre]: Donc vraiment des choses spécifiques sur les compétences du dirigeants, être entrepreneur

[>Guillaume_Coppin]: 579,8] oui et également sur des aspects de développement personnel

[>Vincent_Lefebvre]: Un exemple en développement personnel ?

[>Guillaume_Coppin]: J'ai suivi la semaine dernière une formation sur "oser parler, savoir

dire"

[>Vincent_Lefebvre]: Et on est devant le micro aujourd'hui pour oser parler et savoir dire. D'autres formations peut-être ?

[>Guillaume_Coppin]: Une excellente formation sur la carte heuristique.

[>Vincent_Lefebvre]: Donc on met l'idée principale et on laisse les heuristiques faire leur chemin, les raccourcis entre différentes idées sans se brider sans se donner de limite.

[>Guillaume_Coppin]: Ça permet aussi une prise de notes plus efficace notamment en rendez-vous commerciaux et notamment pour préparer des présentations, des conférences c'est un outil qui est très efficace.

[>Vincent_Lefebvre]: Un conseil pour les entrepreneurs qui nous écoutent ?

[>Guillaume_Coppin]: Un conseil pour les entrepreneurs qui nous écoutent : ne pas hésiter à solliciter d'autres entrepreneurs au sein d'un réseau ou pas. Mais prendre ces temps-là pour échanger avec eux et prendre du recul sur leurs stratégies.

[>Vincent_Lefebvre]: Accepter la critique, accepter la remarque, être ouvert ?

[>Guillaume_Coppin]: Être ouvert à la remarque, ça ne veut pas dire adopter toutes les remarques qui peuvent être données mais être à l'écoute de la vision d'autres entrepreneurs c'est riche d'enseignement.

[>Vincent_Lefebvre]: Ce n'est pas parce qu'ils ont plus d'expériences qu'il faut forcément que j'applique ce qu'ils ont retenu comme solution. Je reste le patron, c'est moi qui décide, c'est moi l'entrepreneur !

[>Guillaume_Coppin]: Exactement. D'apprendre de leurs erreurs c'est un plus. De tirer profit des conseils. Et de la même manière, on a tous aussi des conseils que l'on peut donner par rapport au vécu que l'on a eu dans nos entreprises. Je pense que c'est la première des choses.

[>Vincent_Lefebvre]: Pour choisir son réseau : un conseil ?

[>Guillaume_Coppin]: Pour choisir son réseau, en tout cas par rapport au CJD, le CJD on y va pas pour trouver du business. On y va pour trouver un réseau d'entrepreneurs et se former à ce métier-là.

[>Vincent_Lefebvre]: Donc on regarde bien quels sont les objectifs du réseau, quelles sont les finalités, les modalités de participations et en fonction de ça. En fonction de ce qu'on vient chercher, on adapte sa recherche.

[>Guillaume_Coppin]: Et quelles sont les attentes que l'on a par rapport à un réseau.

[>Vincent_Lefebvre]: Un grand merci pour votre témoignage. C'était Vincent Lefebvre pour l'ante-entrepreneur pour Widoobiz, la radio des TPE/PME. RDV le mois prochain pour un nouveau témoignage.

=====
Entretien exporté depuis Sonal (v.1.8) le 20/03/2014 à 09:41:57
=====

7- Gaëlle Darmouni.MP3

1 extrait(s)

Caractéristiques :

Observations :

Enregistré le 6 mars 2014

[>Vincent_Lefebvre]: Bonjour, bienvenue sur Widoobiz la radio des TPE/PME, je suis Vincent Lefebvre et je suis en compagnie d'un entrepreneur pour l'émission l'ante-entrepreneur. Précédemment dans cette émission, nous évoquions avec des accompagnateurs d'entrepreneurs les mésaventures de Bob et Bobette. Aujourd'hui nous recevons directement des entrepreneurs membres de réseaux formels qui ont su faire évoluer leurs organisations et trouver des solutions à leurs problèmes, difficultés ou erreurs auprès des membres de leurs réseaux. En quoi les réseaux d'entrepreneurs sont-ils un lieu privilégié où l'échange avec ses pairs permet de résoudre des problèmes et gagner en efficacité, c'est la question à laquelle nous allons répondre au cours de cette émission. Mes invités vous raconteront comment leur réseau les a aidés et ce qu'ils ont appris. Ils nous donneront également leurs conseils pour aborder la démarche réseau de manière pertinente.

Aujourd'hui, je reçois Gaëlle Darmouni qui est la fondatrice d'Achak Communication Événementielle. Cela fait 8 ans qu'elle est à la tête de cette entreprise. Cette entreprise réunit 9 personnes aujourd'hui et est installée dans ses locaux à Paris dans le 17ème. Gaëlle a été à l'université de Dauphine où elle a obtenu une maîtrise en sciences de Gestion. Elle a passé un an à l'étranger suite à son diplôme puis enfin elle a intégré les grands groupes de communication où elle a travaillé pendant 8 ans. Son virage vers l'entrepreneuriat : une envie fortement ancrée depuis plusieurs années et une opportunité de vie qui l'ont amenée à faire cette bascule. Elle avait l'expérience du métier elle l'a fait en entreprenant tout d'abord avec une associée puis elle est aujourd'hui depuis 4 ans seule à la tête du navire. Elle est membre du CJD section La Défense où elle est très impliquée. Gaëlle Bonjour

[>Gaëlle_Darmouni]: Bonjour

[>Vincent_Lefebvre]: Donc, comme le veut l'émission, je vais vous demander de nous raconter une mésaventure, 2 mésaventures peut-être que vous avez eues en tant qu'entrepreneur et surtout quel est le soutien, support que vous avez pu trouver au sein de votre réseau et comment les solutions se sont mises en place.

[>Gaëlle_Darmouni]: Alors, des mésaventures en tant qu'entrepreneur on en voit pas mal. Mais c'est vrai que pour parler du CJD et des solutions que j'ai pu trouver, j'ai envie de parler avant tout du quotidien plutôt que d'une mésaventure plus particulièrement. Plutôt tout un tas de petits tracas, de petites choses qui vous polluent la vie et pour lesquelles vous ne savez pas comment trouver des solutions et vous n'avez pas forcément le temps de vous pencher vraiment sur la question et c'est vrai qu'au sein du CJD, j'ai trouvé un réseau, un vivier d'intelligences et de connaissances qui m'a permis de prendre conscience que l'on avait tous les mêmes difficultés et les mêmes tracas du quotidien.

[>Vincent_Lefebvre]: Quelques exemples de tracas ?

[>Gaëlle_Darmouni]: Typiquement, moi j'avais une problématique de base de données clients. Pourquoi ? Parce que on est 9 au sein de l'agence, on travaille tous à l'époque sur nos outlook et chacun modifiait ses contacts au gré des coups de fil clients et des récoltes d'information et chaque année je devais pour l'envoi de la carte de vœux synchroniser, mettre en commun toutes les bases de données. En gros, nous on a une base de données de 4000 contacts. Donc je me retrouvais avec 4000 fois 9 contacts dans un fichier excel énorme que je devais apurer. C'était un gros boulot pour la fin d'année, à une période où on n'a pas que ça à faire et puis j'en ai discuté avec un ami JD.

[>Vincent_Lefebvre]: JD pour Jeune Dirigeant

[>Gaëlle_Darmouni]: JD pour Jeune Dirigeant, membre du CJD. Et il m'a dit, j'ai une solution, il faut que tu bascules sur Microsoft 365, tu fais venir un technicien qui va tout installer et tu vas te retrouver avec une base de données synchronisée qui fera qu'à chaque fois qu'un des membres de l'équipe modifiera un contact, toute la base sera modifiée de

manière synchronisée

[>Vincent_Lefebvre]: Une base commune pour tout le monde

[>Gaëlle_Darmouni]: Et du coup cela va te simplifier la vie. Si j'avais su cela avant. Ça m'aurait fait économiser des nuits et des nuits à reprendre le fichier dans une période où on a autre chose à faire en janvier. Et ce qui faisait que l'on envoyait systématiquement nos cartes de vœux en retard. Prétendant que l'on voulait être les derniers parce qu'on trouvait que c'était plus malin. Mais la vérité c'est que cela prenait tellement de temps...

[>Vincent_Lefebvre]: Une petite solution technique, on échange sur un problème du quotidien et HOP un des adhérents spontanément dit "écoute utilise ça, moi je fais ci" se basant sur sa propre expérience pour partager et aider à faire évoluer. Est-ce que cela a changé quelque chose également dans l'approche de la relation client ? Cette mise en commun technique, ce meilleur suivi ? Ou c'est juste rester un apport technique.

[>Gaëlle_Darmouni]: Ce n'est pas qu'un apport technique parce que du coup maintenant on a une relation avec cette base de données qui est bizarrement, qui a changé. C'est à dire que, le fait que l'on se mette autour de la table. Que l'on se mette tous ensemble en place cette solution, que le technicien vienne, que tout le monde soit mis à contribution. Parce que cela ne se fait, en même pas en 2 minutes. Ça a permis de sensibiliser l'équipe au fait que cette base de données est vivante, que ce sont des humains à l'intérieur. Achak, c'est une agence de communication émotionnelle, donc chez nous l'humain est au cœur de tous les dispositifs. Donc, ça m'a, ça a créé une opportunité de parler de nos clients de nos prospects, différemment et c'est vrai que la relation de l'équipe avec tous les gens qui la constitue à changer et l'équipe du coup s'est dit, ça a déteint du coup sur le démarchage commercial.

[>Vincent_Lefebvre]: L'effort de qualification fait pour travailler sur cet outil commun fait que l'on a mieux qualifié le fichier, en se disant, il faut qu'on comprenne mieux qui sont nos clients que l'on puisse avoir l'information clé pour pouvoir être plus efficace en RDV. Donc cela ça s'est fait autour de la solution technique. On a changé le rapport au client.

[>Gaëlle_Darmouni]: Exactement, en fait avant, comme il y avait des doublons dans tous les sens. Chaque contact était moins unique qu'il ne l'est maintenant. Maintenant, chaque personne de l'agence qui modifie une fiche d'une des personnes de la base de données a une responsabilité. C'est à dire que s'il y a une erreur de faite, si on supprime un contact, il y a un vrai impact. Donc il y a une notion de responsabilisation par rapport à cette base qui a émergé de ce chantier base de données à l'origine carte de vœux.

[>Vincent_Lefebvre]: Un autre problème peut-être. Là c'était vraiment dans un type de rencontre plus informel que vous avez eu cet échange avec ce JD où c'était dans une démarche plus formelle ?

[>Gaëlle_Darmouni]: Non c'était vraiment au détour d'une conversation, on était en train de parler des cartes de vœux et j'expliquais que j'appréhendais tous les ans cette période car je savais que j'allais galérer etc. et donc

[>Vincent_Lefebvre]: Donc tout échange avec un autre entrepreneur peut être source d'une solution à un problème posé. Un autre problème qui vous serait arrivé ?

[>Gaëlle_Darmouni]: Alors en opposition aux petits tracas du quotidien pour lesquels c'est vrai que le réseau propose un écho vraiment ultra efficace et apaisant. D'un point de vue beaucoup plus structurel ce coup-ci. Moi depuis mon entrée au CJD ma vision du Management et la vision que j'ai maintenant de l'encadrement de mon équipe a radicalement changée. Du fait à la fois des outils proposés au sein du CJD et en particulier la "Commission Miroir" qui est une commission qui nous permet de raconter notre histoire notre cas et d'avoir en face 7 JD qui vous font un retour bienveillant sur la manière dont eux avec le recul qu'ils ont, voient votre entreprise, votre organisation, vos méthodes d'un côté et de l'autre côté tous les échanges que je peux avoir avec les JD. Ma manière de travailler avec mon équipe et de leur déléguer non seulement des tâches mais aussi des responsabilités qui

vont avec. Ce qui s'est fait par étape d'ailleurs. A radicalement évolué. Je suis entrée au CJD il y a un an et demi. A l'époque je pensais que j'étais indispensable et que tout devait passer par moi et maintenant je me retrouve avec une équipe qui a doublé en un an et demi car quand je suis rentré au CJD on était 5. Maintenant on est 9. Je me retrouve avec une équipe qui s'est totalement déployée. Parce que, à la fois, ils ont toujours été responsables mais c'est moi qui ne leur donnais pas assez de responsabilité alors que maintenant, ils ne savent plus quoi en faire. Je dis ça à la blague mais c'est une équipe exceptionnelle et je les remercie.

[>Vincent_Lefebvre]: Donc au final on a ces petits échanges du quotidien qui permettent de régler les petits tracas du quotidien. On a ces RDV plus formels plus organisés pour travailler sur le métier de l'entrepreneur. L'entrepreneur en tant que manager, en tant que gestionnaire, pour pouvoir évoluer dans son métier. Avant que l'on passe à vos conseils pour aborder cette démarche réseau. Je voudrais quelques mots sur qu'est-ce que la communication émotionnelle ? Dans le cadre d'une agence de communication. Qu'est-ce qu'une agence de communication émotionnelle ?

[>Gaëlle_Darmouni]: Alors, Achak est une agence de communication hors média donc nous organisons des événements, des actions de marketing opérationnel et des jeux. On est en train de travailler à d'autres offres par exemple des formations et le positionnement de l'agence est en effet la communication émotionnelle. C'est à dire qu'en fait nous capitalisons sur les émotions pour mieux faire passer les messages que les entreprises ont à faire passer à leur public. Parce que quand vous vivez une émotion vous retenir bien mieux les messages qui vous ont été envoyés et donc cette émotion est un véhicule exceptionnel de mémorisation des messages et de recentrage des opérations autour des humains avec lesquels nous travaillons tous.

[>Vincent_Lefebvre]: C'est du hors média donc on est vraiment sûr de l'expérience. La dimension expérientielle de la communication avec cette dimension émotionnelle : quelle dimension on déclenche en fonction des expériences que l'on fait vivre aux consommateurs.

[>Gaëlle_Darmouni]: L'émotion nous sert à faire passer des messages pas seulement en RDV physique comme c'est le cas en événementiel mais par exemple en marketing opérationnel on ne sera pas forcément sûr des opérations avec une relation humaine. On travaille aussi sur des supports divers et variés qui véhiculent l'émotion aussi bien que ce que ferait l'humain à proprement parler.

[>Vincent_Lefebvre]: D'accord, votre conseil pour les entrepreneurs qui nous écoutent pour aborder la démarche réseau de manière efficace et pertinente.

[>Gaëlle_Darmouni]: Je pense que c'est avant tout une histoire de rencontre moi j'ai rencontré un de mes amis qui m'a fait connaître le CJD. Je n'avais aucune idée. Je n'avais absolument pas de connaissance de ce type de réseau et surtout je n'imaginai pas à quel point cela pouvait nous être utile. La grosse difficulté de l'entrepreneur c'est la solitude de l'entrepreneur. C'est à dire que l'on s'use au bout d'un moment à devoir trouver des solutions seul et donc du coup mon conseil c'est : renseignez-vous autour de vous pour voir quels réseaux existent. Chaque réseau a sa vocation, en effet le CJD a vocation à former l'entrepreneur pour être plus performant, d'autres réseaux sont des réseaux plus d'échanges commerciaux. Tout dépend de ce que l'on attend du réseau. Mais dans tous les cas. Ne plus être isolé change la vie de l'entrepreneur.

[>Vincent_Lefebvre]: En tout cas c'est surtout ne pas se tromper sur l'objectif que l'on peut avoir en le rejoignant et les objectifs poursuivis par le réseau.

[>Gaëlle_Darmouni]: C'est sûr qu'il ne faut pas venir au CJD pour faire du business, car ce n'est pas la vocation de notre mouvement mais par contre pour échanger, pour se rencontrer, pour apprendre, pour se former ça absolument.

[>Vincent_Lefebvre]: Un grand merci Gaëlle pour votre témoignage. C'était Vincent Lefebvre pour WIdoobiz, la radio des TPE/PME RDV le mois prochain pour un nouveau

témoignage.

Entretien exporté depuis Sonal (v.1.8) le 15/05/2014 à 12:07:10

8- Tram Nguyen-Trinh.MP3

1 extrait(s)

Caractéristiques :

Observations :

1 - 00:00 > 19:35 [Pas de thématique]

[>Vincent_Lefebvre]: Bonjour. Bienvenue sur Widoobiz, la radio des TPE/PME. Je suis Vincent Lefebvre et je suis en compagnie d'un entrepreneur pour l'émission l'anté-entrepreneur. Précédemment dans cette émission nous évoquions avec des entrepreneurs les mésaventures de Bob et Bobette. Aujourd'hui nous recevons directement des entrepreneurs membres de réseau formel qui ont su faire évoluer leurs organisations et trouver des solutions à leur problème. Comment ce réseau formel d'entrepreneurs leur a donné des solutions grâce aux échanges avec leurs pairs ? C'est ce que nous allons essayer de découvrir. Mes invités nous raconteront comment leur réseau les a aidés et ce qu'ils ont appris. Ils nous donneront également leurs conseils pour aborder la démarche réseau de manière pertinente. Je reçois aujourd'hui Tram Nguyen-Trinh qui est diplômée de l'ISCM et qui a lancé un bureau au Vietnam dans le cadre d'une activité dans la finance. Elle a ensuite eu la fibre entrepreneuriale et l'attrance vers d'autres contrées. C'est la Canada qui l'a attirée où elle va faire un MBA à Mc Guill. Ensuite, elle passera un CPA pour les USA. Elle va être intrapreneure pendant une quinzaine d'années, cadre-dirigeant de grands groupes. Puis elle va prendre une direction générale d'une entreprise où elle va devoir faire face à des situations délicates. Elle va pour résoudre sa solitude de dirigeant, parce que le cadre dirigeant est aussi un peu seul à la tête de son navire. Elle va se tourner vers un réseau formel, le CJD où elle va trouver des interlocuteurs qui vont l'aider à trouver l'énergie pour lancer une politique de relance. Elle va ensuite, tout en restant dans le cadre du CJD devenir entrepreneur. Elle va s'associer avec un physicien pour lancer un premier business. On verra au travers de ses aventures ce n'était pas le bon business. Elle dirige aujourd'hui de VITAnLINK Consulting dont elle est la fondatrice et dont elle va nous présenter plus directement l'activité. Bonjour

[>Tram_Nguyen-Trinh]: Bonjour Vincent

[>Vincent_Lefebvre]: Quelques mots sur cette activité qui vient d'être lancée et qui est au final votre nouvelle entreprise. C'est une serial entrepreneur : d'abord en intrapreneur puis en créatrice d'entreprise, une fois, une deuxième fois rapidement. Alors que fait cette société ?

[>Tram_Nguyen-Trinh]: VITAnLINK est une société de consulting qui amorce l'activité de société, il y a des sociétés françaises mais surtout des entreprises nord-américaines en Europe et en commençant par la France. Dans la santé connectée.

[>Vincent_Lefebvre]: On est dans le médical, on est dans l'accompagnement des entreprises étrangères sur le territoire français pour développer des affaires, lancer des filiales ?

[>Tram_Nguyen-Trinh]: Voilà c'est pour valider leur Business Model, initier les premiers partenariats, les premiers clients pour les convaincre en tout cas valider leur stratégie d'implantation en France.

[>Vincent_Lefebvre]: Focalisons nous sur le thème de cette émission, les problèmes que vous avez rencontrés en tant que dirigeant, cadre-dirigeante, fondatrice, entrepreneure dans toutes ces acceptions. Quel problème avez-vous envie, problème que vous avez identifié et dont vous avez envie de nous faire part ?

[>Tram_Nguyen-Trinh]: J'ai connu le CJD en 2009 à l'époque je reprenais la direction générale d'une filiale française d'un groupe américain dans le médical et il m'est apparu très rapidement qu'il y avait un besoin d'un deuxième comité de direction avec lequel je pourrais parler très librement de la stratégie et le CJD a été une grande aide parce qu'il y avait plusieurs problématiques. Problématiques humaines, stratégiques de redéploiement de la filiale.... Donc une situation avec des facteurs multiples et au CJD vous savez que vous êtes organisés par section par région, vous êtes organisés en groupes de 5 à 7 personnes et tout le long de l'année vous vous retrouvez tous les mois et chacun expose en fonction de la nature de la commission ses problématiques et comment il voit les choses. Vous avez un retour de miroir de chacun et chacune des autres membres sur leurs visions de votre situation.

[>Vincent_Lefebvre]: Le CJD du coup a vocation accepte les entrepreneurs, qu'ils soient cadre-dirigeant à la tête de business unit, de filiale, entrepreneur créateur d'entreprise. Donc vous l'avez connu dans ces deux dimensions là. Donc, véritablement des problèmes en tant que cadre dirigeant : certes il y a une équipe, certes il y a des actionnaires, des interlocuteurs mais au final pas les bons interlocuteurs pour arriver à régler, à pointer les problèmes, à remettre en question, à avancer, à progresser... c'est ça ?

[>Tram_Nguyen-Trinh]: La différence que vous avez avec des actionnaires ou des gens en interne c'est qu'ils ont plutôt un parti-pris. Ce que vous avez avec les membres du CJD qui sont vos collègues et amis c'est qu'ils ont un regard extérieur avec leurs expertises; vous avez des avocats, des responsables d'agences de communication, des gens qui sont dans l'IT. Ils ont un prisme qui est très différent et avec la bienveillance qui est un peu la règle du CJD. Ils vous renvoient ce qu'ils ont compris de vos problématiques et catalysent des décisions beaucoup plus rapides et pertinentes de votre part.

[>Vincent_Lefebvre]: Cela donne quoi concrètement sur un problème rencontré ? Sur quel type de solution, quelle apprentissage pour vous ?

[>Tram_Nguyen-Trinh]: Alors moi c'était au départ une situation très précise, il fallait réorganiser toute l'équipe, la structure de vente, du SAV, administratif et savoir avec les personnes que j'avais, comment organiser et rendre l'organisation compatible avec mes objectifs stratégiques. Ils ont su me conseiller plus par rapport à moi-même. Ils m'ont forcée à voir finalement ce que je voulais véritablement et à me pousser à être moi-même et à ne pas se voiler la face. C'est un franc-parler et puis c'est aussi beaucoup d'expertises.

[>Vincent_Lefebvre]: Là on est effectivement du coup pas dans un problème métier. C'est pas que la Business Unit ne sache pas faire son métier. C'est juste, on est véritablement sur des problèmes de dirigeant commun à n'importe quel secteur d'activité : comment je fais pour structurer, organiser, réagencer mon entreprise, avoir une vision claire à partager. On est vraiment sur une problématique transverse au final qu'on soit entrepreneur, dirigeant de Business Unit. C'est un problème rencontré par tous : qu'importe le secteur d'activité?

[>Tram_Nguyen-Trinh]: Effectivement, comme vous l'avez mentionné. Je suis devenu entrepreneur et les problématiques de dirigeants sont très similaires aux problématiques de cadre-dirigeant alors avec une intensité qui est un peu différente. Mais je peux vous donner

comme exemple mon expérience de ma première expérience d'entrepreneur. Il y a de cela plus d'un an, j'ai eu l'opportunité de m'associer avec quelqu'un de très brillant. Un physicien et aussi chef d'orchestre et j'ai lancé la technologie sur le marché français et européen. Mais je me suis aperçue que l'association était un sujet d'importance et c'était grâce au CJD.

[>Vincent_Lefebvre]: Alors ce problème d'association : c'est une entreprise que vous avez quittée depuis pour créer une nouvelle. Dans quel contexte, le CJD vous a permis de trouver, d'identifier qu'il y avait un problème et que ce problème nécessitait une solution qui soit ferme. Ne pas laisser 'pourrir' la situation. L'association restant quand même un des premiers facteurs de soucis dans les start-ups. Dans quel contexte cela s'est passé ? Qu'est-ce que vous en retenir aujourd'hui par rapport à l'association ?

[>Tram_Nguyen-Trinh]: Alors il y a eu deux contextes avec le CJD. Le premier contexte comme je vous l'ai dit, on est membre et à la fois ami. On finit par bien se connaître entre JD car il y a beaucoup d'occasions lors des congrès nationaux, lors des plénières, lors de nos commissions. Et j'avais très confiance dans un autre JD qui est coach également. C'est là que dans le réseau vous avez la possibilité de vous entraider et comme j'avais cette relation-là je lui ai demandé : "est-ce que tu peux venir nous parler" parce qu'il était en train de mettre en place une nouvelle méthode et "tester ta méthode". Moi-même ça me permet de voir si l'associé que j'ai en face est en phase avec ma vision des valeurs. On a eu un petit déjeuner où ce membre du CJD qui est un ami nous a posé des questions à mon ex-associé et moi-même et la conclusion était assez intéressante. Il a posé des questions très objectives sur notre vision du futur dans cinq ans. Quelles contraintes on voyait ? Ce que l'on voulait faire avec la société ? Est-ce qu'on voulait la développer ? Et je me suis aperçue finalement il y avait des premiers signes, que l'on ne regardait pas dans la même direction d'un point de vue des collaborateurs, si jamais on avait des collaborateurs. Ça c'était le premier contexte donc premier WARNING. Et puis lorsque j'ai commencé à développer commercialement beaucoup plus intensément la startup qui venait d'être créée. Je me suis aperçue que l'importance de l'association, dans les questions que l'on devait se poser en amont avait plus de valeur pour moi-même que pour mon ex-associé. Alors peut-être pour de bonnes raisons mais ce qui finalement à pousser au deuxième contexte où là j'ai provoqué un Groupe d'Aide à la Décision qui existe au sein du CJD. Où j'ai choisi les membres du CJD.

[>Vincent_Lefebvre]: Le Groupe d'Aide à la Décision (GAD) pour rappel, pour ceux qui n'ont pas entendu parler de ce modèle dans cette émission ?

[>Tram_Nguyen-Trinh]: C'est un outil que le CJD met à la disposition de ses membres. Lorsque vous avez une décision très importante à prendre : revendre votre entreprise, la liquider, soit peut-être : prendre un nouvel associé. Toutes sortes de questions possibles. Vous vous entourez d'expertises que vous connaissez parce que vous avez : soit parce que vous les avez déjà identifiées au sein des gens que vous connaissez. Vous en avez besoin : vous appelez votre président de section et vous dites : "Voilà j'ai une problématique et j'aimerais réunir pour cette date-là ou entre cette date-là et cette date-là sept personnes afin de m'aider à prendre la décision". Et en fait ce groupe de travail que j'ai eu là m'a aidée à accélérer ma décision parce que sur leurs différents prismes ils m'ont posé que des questions qui m'ont fait voir finalement la situation d'un point de vue très objectif. Je ne voulais pas la voir comme telle car le business model marchait très bien. Le Business Model de la startup que j'ai lancée est positif. Donc vous pouvez très bien en tant qu'entrepreneur vous cacher derrière le fait que les choses avancent très très bien donc on verra plus tard ces problèmes d'association. C'est là que je pense que le fonctionnement du GAD est bon parce que les membres, les JD ne vont pas faire du politiquement correct ils vont être très bienveillants. Ils vont vouloir votre bien donc ils vont vous dire directement "si j'étais à ta place c'est ce que je ferais" "moi ce que je vois et ce que j'ai entendu c'est ça..." et ça résonne d'une façon

tellement forte que c'est un peu plus tard qu'un certain nombre d'autres facteurs réunis m'ont confortée.

[>Vincent_Lefebvre]: Donc en conclusion en terme d'apprentissage cela donne quoi : pour s'associer, aujourd'hui vous êtes seule à la tête de votre entreprise, vous avez de nouveaux associés ?

[>Tram_Nguyen-Trinh]: Non j'ai choisi d'être la seule

[>Vincent_Lefebvre]: Vous êtes la seule. Maintenant, vous auriez à vous associer demain. L'association s'est interrompue même si effectivement ça démarrait bien et fonctionnait bien. Qu'est-ce qui vous ferait changer votre approche de l'association entre les personnes ? Partage de la vision, être sûrs qu'on regarde du même côté ? Qu'est-ce que vous en reprenez au final ? Vous avez identifié le problème, vous avez décidé d'arrêter avec quelqu'un avec lequel il y a une divergence, que celle-ci ne se sent pas encore mais qu'elle va s'accroître avec le temps. Qu'est-ce que vous nous conseillez en la matière ?

[>Tram_Nguyen-Trinh]: Moi je dirais que la réflexion sur l'association doit se voir bien en amont de la création réelle de la société.

[>Vincent_Lefebvre]: Convergence de points de vue, convergence de valeurs, convergence de visions. Si on n'a pas ce cocktail au départ, qu'on n'est pas sûr que l'on ne veuille pas l'un développer, l'autre gagner juste un bon salaire. Tout cela l'avoir bien discuté au préalable et être bien conforme, en accord sur ces points-là ?

[>Tram_Nguyen-Trinh]: Moi la convergence stratégique était là. C'était d'un point de vue du business c'était moins ce facteur-là. C'était plus finalement les valeurs humaines, la façon de voir les choses par rapport aux gens, par rapport aux parties-prenantes. Quelle est notre relation avec les fournisseurs, avec les stagiaires, avec les banquiers. Pour moi c'est essentiel et c'est ça qui fait qu'avant de partir dans une association, les compétences c'est une chose, la complémentarité...

[>Vincent_Lefebvre]: On parle souvent de la complémentarité des compétences des associés, comme étant un bon cocktail mais ça ne s'arrête pas à une somme de compétences. On a aussi des valeurs...

[>Tram_Nguyen-Trinh]: On a été lauréat de Scientipole Initiatives et c'est ce que j'ai dit aux personnes qui nous avaient accompagnées: c'est que la complémentarité des compétences c'est une chose nécessaire forcément, mais il y a autre chose. Moi j'appelle, je résumerai ça à la vibration. Si vous ne vibrez pas et ne respirez pas de la même façon. Ce n'est pas quelque chose que je peux résumer : ça se sent, c'est quelques choses de très chimiques : vous pouvez faire toutes les sociétés que vous voulez, même imaginer des choses impossibles, même changer de modèle, vous n'allez pas vous focaliser sur un produit. Par contre, effectivement, s'il n'y a pas de vibration, vous pouvez vous limiter en fait sur vos différentes entreprises ou différentes initiatives.

[>Vincent_Lefebvre]: Ce qui serait dommage. Un conseil pour les entrepreneurs qui nous écoutent dans leur démarche réseau.

[>Tram_Nguyen-Trinh]: S'ils sont déjà dans un réseau c'est super. Je pense que moi de mon expérience il faut diversifier ses réseaux. Le réseau du CJD est incroyable. Moi étant dans la santé je suis également dans les réseaux

[>Vincent_Lefebvre]: métier, secteur

[>Tram_Nguyen-Trinh]: Voilà, métier, secteur. Je suis également dans un réseau que j'ai monté avec des femmes. Des dirigeantes ou anciennes dirigeantes de la santé. Cela s'appelle : Avenir Femmes Santé. Pour travailler sur des problématiques de la santé et aussi féminines.

[>Vincent_Lefebvre]: Donc c'est ne pas hésiter à panacher mais d'être très au clair avec les objectifs que l'on poursuit respectivement et que ce soit le bon endroit pour le bon objectif ?

[>Tram_Nguyen-Trinh]: Oui, moi je planifie moins mais c'est vrai que c'est : diversifier ses réseaux et être ouvert. C'est à dire quand vous avez la possibilité de rencontrer par exemple, comme vous Vincent. C'est d'abord une ouverture aux autres et d'apprendre ce que les autres font. Ça c'est un enrichissement je dirais de tous les jours dans la vie d'un entrepreneur. Je vais vous donner un exemple : je travaille sur un sujet qui est peut-être la santé mais ça touche à la prévention et puis il se trouve que j'ai rencontré parce que j'ouvre un petit peu mon champ de contacts et de réseau, j'ai rencontré quelqu'un qui travaillait sur les centres de jour de personnes dépendantes. Alors cela me fait penser : pourquoi ne pas faire appel à elle pour faire des tests d'usage d'une nouvelle technologie par exemple. C'est très enrichissant, c'est à dire qu'en tant qu'entrepreneur vous avez votre cœur de métier mais vous vous apercevez que c'est transversal avec une multitude de secteurs et de produits. Plus vous ouvrez, plus vous enrichissez votre vie d'entrepreneur.

[>Vincent_Lefebvre]: Les alternatives d'évolution du business se font au travers de rencontres.

[>Tram_Nguyen-Trinh]: C'est surtout au travers des rencontres, de la richesse des personnes. J'ai trouvé beaucoup de richesse au CJD, ce sont des gens qui sont vrais. Je reviens d'une présentation d'un colloque et c'était une présidente d'une section du CJD qui parlait et on reconnaît à la fois tout de suite ce franc parler bienveillant et puis ce côté très opérationnel. Avec le CJD en tout cas je parle au nom du CJD parce que c'est au CJD que j'ai finalement appris beaucoup en tant qu'entrepreneur. C'est véritablement d'apprendre à apprendre continuellement et être vous-même.

[>Vincent_Lefebvre]: On retiendra "être soi-même" et "continuer à apprendre" on a tant à apprendre. Un grand merci pour votre témoignage. Bonne continuation pour cette nouvelle entreprise qui se lance. C'était Vincent Lefebvre pour l'anté-entrepreneur sur Widoobiz la radio des TPE/PME. Rendez-vous le mois prochain pour un nouveau témoignage.

ANNEXE 3 : GRILLE D'ANALYSE DE WENGER TRAYNER ET DE LAAT (2011)

8 Toolkit: Telling stories about the value of communities and networks

This toolkit offers two templates for telling stories about the value of participating in a community or network. These templates were originally designed for teachers in a learning network, but they can be used as templates for any profession belonging to a community or a network.

I. Overall value of participation

The first template is meant to capture your overall experience of participation in a community or network and what you gained from it.

II. Specific instances of value creation

The second template is meant to capture very specific instances in which something that happened in your community or network helped you in some way. The idea is to provide concrete anecdotes of what you mentioned in the first template. You can use this template as many times as you want if you have more than one story to share.

For each template, this toolkit includes:

- A set of instructions
- A filled-out example for a teacher
- An empty template you can use yourself to tell your value creation story

8.1 The overall value narrative

Use this template first for describing your overall experience of participation. You might feel that you are connected to more than one particular community or network. Please feel free to use a different template for each particular network and give them a name.

The template is in the form of a table that shows the various ways in which you can talk about the value of your community or network:

Columns: aspects of your professional life

The columns refer to areas of your professional life where a community/network is useful

1. The first column is about you personally. How does the community/network affect your experience as a professional, your skills, your feelings, your inspiration, and your professional identity?
2. The second column is about your relationship with your colleagues. Did your general level of interaction change? Have you made new friends/colleagues? Do you have a better sense of who knows what and who could help you with what? Do you think that the level of trust and mutual commitment has changed?
3. The third column is about your professional practice. Do you do things differently in your work? Do you deal with your clients/students/colleagues differently?
4. The fourth column is about your relationship with your organization or profession more generally. Have you gained a new voice? Do you feel that you can influence what happens in your field in a new way? Again if you were not expecting this or if it did not happen just skip this column.

Rows: how your story unfolded

The rows describe the stages of your experience of participation:

1. The first row is about your reasons for participating. Why did you decide to participate? What were you hoping to achieve? What were your motivations and expectations?
2. The second row is about what happened in the community/network. What were significant events, moments of participation, and experiences?
3. The third row is about what you gained from participating. How did this make a difference to you? How did it affect your context?

Note: This is merely a guide for telling your story. You do not have to fill every cell, only the ones where you have something to say. For instance, if you did not have any expectation that your community/network would change your relationship with your colleagues, just skip cell two of row one.

Personal value narrative: empty template (for any professional)

Name:	How participation is changing <u>me as a professional</u> (e.g., skills, attitude, identity, self-confidence, feelings, etc.)	How participation is affecting <u>my social connections</u> (e.g., number, quality, frequency, emotions, etc.)	How participation is helping <u>my professional practice</u> (e.g., ideas, insights, material, procedures, etc.)	How participation is changing <u>my ability to influence my world as a professional</u> (voice, contribution, status, recognition, etc.)
Reasons for participation (e.g., challenges, aspirations, professional development goals, meeting people, etc.) +/-				
Activities, outputs, events, networking (e.g., lesson material, discussion, visits, etc.) +/-				
Value to me (e.g., being a better professional, handling difficult situations, improving organizational performance, etc.) +/-				

Note: +/- Indicates that you can provide positive / negative experiences

8.2 Specific value-creation stories

Use this template for telling specific examples of how your participation has created value.

Specific value-creation stories

A typical value-creation story has a sequence of four main steps, and sometimes five: (1) the activity you participated in, (2) what you gained out of it, (3) how you applied it, and (4) what the outcome was.

Sometimes, there is a step (5). This is when an event or innovation changes the way that you define what matters, what consists success, and therefore what "value creation" is. For instance, if you are a teacher, a successful activity may redefine what grades should be about. This type of fundamental reconsideration does not happen very often, but if it does happened to you because of your participation in a network or community, do include it in your story, because these moments tend to be quite significant in our lives

Use of the template: five steps

Use this template for concrete examples of value creation. For instance, if in the first template you said that your network helped you become a better music teacher, then this second template can be used to provide some concrete examples of how the network did that. As an example you might want to describe how someone shared a good idea for an activity which you used in your classroom and which ended up making your lessons more engaging:

1. In the first row you would describe the moment at a meeting or in a conversation when someone shared that idea. Where were you? What happened?
2. In the second row you would describe the idea itself. What was it about? Why did you find it potentially useful?
3. In the third row, describe how you used that idea in your own teaching. How did you apply it and to what purpose? Did you need to adapt it? What happened in the classroom?
4. In the fourth row, describe what the outcome was (a) for your own success and/or (b) for the success of your school or district. Did it improve the student's understanding? Were they able to become engaged with a new concept? Did they do better on their test? Was their grades affected? Were the metrics of your schools improved?
5. Use row 5 if the event made you reconsider what counts as success.

You can use this storytelling guide for as many specific value-creation stories as you want to share.

value-creation story: empty template for any professional

Note that the story does not need to start at 1, or go all the way to 5.

Name	Your story:
Typical cycles	
1. Activity: Describe a meaningful activity you participated in and your experience of it (e.g., a conversation, a working session, a project, etc.)	
2. Output: Describe a specific resource this activity produced for you (e.g., an idea or a document) and why you thought it might be useful.	
3. Application: Tell how you used this resource in your practice and what it enabled that would not have happened otherwise.	
4. Outcome: a. Personal: Explain how it affected your success (e.g., being a better professional, job satisfaction) b. Organizational: Has your participation contributed to the success of your organization (e.g., metrics they use)	
5. New definition of success: Sometimes, such a story changes your understanding of what success is. If it happened this time, then include this here.	

ANNEXE 4 : QUESTIONNAIRE

Etude Réseau CJD La Défense

Profil Adhérent

Année de votre première adhésion à un réseau d'entrepreneurs (si différent de la première adhésion au CJD) ?

Quelle est l'année de votre première inscription au CJD ?

Quelles ont été vos motivations pour rejoindre le CJD ?

Qu'est-ce qui vous fait rester au CJD ?

Qu'est-ce qui pourrait vous faire quitter le CJD ?

Participation aux différents événements

Jamais (1), Assez régulièrement (2), Régulièrement (3), Très régulièrement (4), Toujours (5).

	1	2	3	4	5
Plénière	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Commission	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Congrès régional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Congrès national	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rencontre du réseau national	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formations nationales ou régionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avez-vous suivi ou êtes-vous en train de suivre la formation Copernic ?

1.Oui 2.Non

Combien de membres du réseau connaissiez-vous lorsque vous avez rejoint la section ?

Pourriez-vous donner leurs noms

Occupez-vous ou avez-vous occupé un poste au bureau de la section ?

1.Oui 2.Non

Dynamique du Réseau

Dans la liste des membres du réseau, pour chacun des membres précisez la périodicité de vos échanges (mails, téléphone, échanges directs dans ou hors du réseau)

1 équivaut à "très rarement" et 5 équivaut à "tous les jours" - l'absence de réponse équivaut à "jamais"

	1	2	3	4	5
Sophie BELLIER	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raphaël BENBASSA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Loïc BERTRAND	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Isabelle CAMI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Catherine CHAPLAIN	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sylvain CHAPUIS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Michaël CLEVA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Guillaume COPPIN	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
François CUSSET	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gaëlle DARMOUNI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benoit DEGROND	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Xavier DU CHAYLA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moez FENDRI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Matthieu FOLLENFANT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benoit GALY	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johmy GEIMOT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benjamin GIRARD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alban HUYGHENS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pauline JADAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Christian LAURO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stéphanie LEMAREC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mélanie LEROUX	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Peggy LOUPPE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Isabelle MARCHAND	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jean-François MIGNON	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emmanuel MOREY	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sandrine MOUCHET	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tram NGUYEN-TRINH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Christian NICOLAY	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Thomas PAROUTY	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alain PASCAL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Julie PERIER	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laurent QUIVOGNE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Christophe RAMES	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clotilde RANNO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anne-Sophie RIAUD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ludwig SELHUBER	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laurent SOTTO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stanislav TOLIC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benoît TOUCHARD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nicolas USE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benoît VAILLANT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Etude Réseau CJD La Défense

Pour chacun des membres du réseau précisez si vous avez reçu de leur part des contacts de prospects, des ouvertures sur de nouveaux marchés ou s'ils ont fait appel aux services de votre entreprise

1 équivaut à "très rarement" et 5 équivaut à "tous les jours" - l'absence de réponse équivaut à "jamais"

	1	2	3	4	5
Sophie BELLIER	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raphaël BENBASSA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Loïc BERTRAND	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Isabelle CAMI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Catherine CHAPLAIN	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sylvain CHAPUIS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Michaël CLEVA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Guillaume COPPIN	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
François CUSSET	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gaëlle DARMOUNI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benoît DEGROND	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Xavier DU CHAYLA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moez FENDRI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Matthieu FOLLENFANT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benoît GALY	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johnny GEIMOT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benjamin GIRARD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alban HUYGHENS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pauline JADAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Christian LAURO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stéphanie LEMAREC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mélanie LEROUX	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Peggy LOUPPE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Isabelle MARCHAND	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jean-François MIGNON	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emmanuel MOREY	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sandrine MOUCHET	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tram NGUYEN-TRINH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Christian NICOLAY	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Thomas PAROUTY	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alain PASCAIL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Julie PERIER	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laurent QUIVOGNE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Christophe RAMES	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clotilde RANNO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anne-Sophie RIAUD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ludwig SELHUBER	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laurent SOTTO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stanislav TOLIC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benoît TOUCHARD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nicolas USE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benoît VAILLANT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pour chacun des membres du réseau précisez si vous avez fourni des contacts de prospects, des ouvertures sur de nouveaux marchés ou si vous avez fait appel aux services de leur entreprise

1 équivaut à "très rarement" et 5 équivaut à "tous les jours" - l'absence de réponse équivaut à "jamais"

	1	2	3	4	5
Sophie BELLIER	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raphaël BENBASSA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Loïc BERTRAND	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Isabelle CAMI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Catherine CHAPLAIN	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sylvain CHAPUIS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Michaël CLEVA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Guillaume COPPIN	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
François CUSSET	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gaëlle DARMOUNI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benoît DEGROND	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Xavier DU CHAYLA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moez FENDRI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Matthieu FOLLENFANT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benoît GALY	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johnny GEIMOT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benjamin GIRARD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alban HUYGHENS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pauline JADAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Christian LAURO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stéphanie LEMAREC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mélanie LEROUX	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Peggy LOUPPE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Isabelle MARCHAND	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jean-François MIGNON	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emmanuel MOREY	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sandrine MOUCHET	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tram NGUYEN-TRINH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Christian NICOLAY	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Thomas PAROUTY	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alain PASCAIL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Julie PERIER	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laurent QUIVOGNE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Christophe RAMES	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clotilde RANNO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anne-Sophie RIAUD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ludwig SELHUBER	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laurent SOTTO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stanislav TOLIC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benoît TOUCHARD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nicolas USE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benoît VAILLANT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Etude Réseau CJD La Défense

Pour chacun des membres du réseau précisez si vous avez reçu des informations sur votre marché ou des ressources (matériel, financement, collaborateurs, etc.) vous ayant permis de développer votre organisation ?						Pour chacun des membres du réseau précisez si vous avez fourni des informations sur leur marché ou des ressources (matériel, financement, collaborateurs, etc.) leur ayant permis de développer leur organisation ?					
<i>1 équivaut à "très rarement" et 5 équivaut à "tous les jours" - l'absence de réponse équivaut à "jamais"</i>	1	2	3	4	5	<i>1 équivaut à "très rarement" et 5 équivaut à "tous les jours" - l'absence de réponse équivaut à "jamais"</i>	1	2	3	4	5
Sophie BELLIER	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sophie BELLIER	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raphaël BENBASSA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Raphaël BENBASSA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Loïc BERTRAND	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Loïc BERTRAND	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Isabelle CAMI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Isabelle CAMI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Catherine CHAPLAIN	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Catherine CHAPLAIN	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sylvain CHAPUIS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sylvain CHAPUIS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Michaël CLEVA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Michaël CLEVA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Guillaume COPPIN	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Guillaume COPPIN	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
François CUSSET	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	François CUSSET	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gaëlle DARMOUNI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Gaëlle DARMOUNI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benoit DEGROND	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Benoit DEGROND	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Xavier DU CHAYLA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Xavier DU CHAYLA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moez FENDRI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Moez FENDRI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Matthieu FOLLENFANT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Matthieu FOLLENFANT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benoit GALY	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Benoit GALY	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johnny GEIMOT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Johnny GEIMOT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benjamin GIRARD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Benjamin GIRARD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alban HUYGHENS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Alban HUYGHENS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pauline JADAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Pauline JADAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Christian LAURO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Christian LAURO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stéphanie LEMAREC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Stéphanie LEMAREC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mélanie LEROUX	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mélanie LEROUX	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Peggy LOUPPE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Peggy LOUPPE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Isabelle MARCHAND	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Isabelle MARCHAND	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jean-François MIGNON	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Jean-François MIGNON	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emmanuel MOREY	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Emmanuel MOREY	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sandrine MOUCHET	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sandrine MOUCHET	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tram NGUYEN-TRINH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tram NGUYEN-TRINH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Christian NICOLAY	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Christian NICOLAY	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Thomas PAROUTY	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Thomas PAROUTY	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alain PASCAIL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Alain PASCAIL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Julie PERIER	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Julie PERIER	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laurent QUIVOGNE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Laurent QUIVOGNE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Christophe RAMES	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Christophe RAMES	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clotilde RANNO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Clotilde RANNO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anne-Sophie RIAUD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Anne-Sophie RIAUD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ludwig SELHUBER	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ludwig SELHUBER	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laurent SOTTO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Laurent SOTTO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stanislav TOLIC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Stanislav TOLIC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benoit TOUCHARD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Benoit TOUCHARD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nicolas USE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nicolas USE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benoit VAILLANT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Benoit VAILLANT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Etude Réseau CJD La Défense

Pour chacun des membres du réseau précisez si vous avez bénéficié de leur expertise/conseil afin d'optimiser vos performances de dirigeant ? <i>1 équivaut à "très rarement" et 5 équivaut à "tous les jours" - l'absence de réponse équivaut à "jamais"</i>		Pour chacun des membres du réseau précisez s'ils ont bénéficié de votre expertise/conseil afin d'optimiser leur performance de dirigeant ? <i>1 équivaut à "très rarement" et 5 équivaut à "tous les jours" - l'absence de réponse équivaut à "jamais"</i>									
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Sophie BELLIER	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sophie BELLIER	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raphaël BENBASSA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Raphaël BENBASSA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Loïc BERTRAND	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Loïc BERTRAND	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Isabelle CAMI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Isabelle CAMI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Catherine CHAPLAIN	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Catherine CHAPLAIN	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sylvain CHAPUIS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sylvain CHAPUIS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Michaël CLEVA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Michaël CLEVA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Guillaume COPPIN	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Guillaume COPPIN	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
François CUSSET	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	François CUSSET	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gaëlle DARMOUNI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Gaëlle DARMOUNI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benoît DEGROND	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Benoît DEGROND	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Xavier DU CHAYLA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Xavier DU CHAYLA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moez FENDRI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Moez FENDRI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Matthieu FOLLENFANT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Matthieu FOLLENFANT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benoît GALY	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Benoît GALY	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johnny GEIMOT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Johnny GEIMOT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benjamin GIRARD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Benjamin GIRARD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alban HUYGHENS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Alban HUYGHENS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pauline JADAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Pauline JADAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Christian LAURO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Christian LAURO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stéphanie LEMAREC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Stéphanie LEMAREC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mélanie LEROUX	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mélanie LEROUX	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Peggy LOUPPE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Peggy LOUPPE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Isabelle MARCHAND	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Isabelle MARCHAND	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jean-François MIGNON	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Jean-François MIGNON	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emmanuel MOREY	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Emmanuel MOREY	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sandrine MOUCHET	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sandrine MOUCHET	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tram NGUYEN-TRINH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tram NGUYEN-TRINH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Christian NICOLAY	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Christian NICOLAY	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Thomas PAROUTY	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Thomas PAROUTY	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alain PASCAIL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Alain PASCAIL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Julie PERIER	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Julie PERIER	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laurent QUIVOGNE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Laurent QUIVOGNE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Christophe RAMES	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Christophe RAMES	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clotilde RANNO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Clotilde RANNO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anne-Sophie RIAUD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Anne-Sophie RIAUD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ludwig SELHUBER	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ludwig SELHUBER	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laurent SOTTO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Laurent SOTTO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stanislav TOLIC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Stanislav TOLIC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benoît TOUCHARD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Benoît TOUCHARD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nicolas USE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nicolas USE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benoît VAILLANT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Benoît VAILLANT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Etude Réseau CJD La Défense

Citez les 3 personnes qui comptent le plus pour vous au sein de la section du CJD

Y a-t-il d'autres personnes qui n'appartiennent pas au réseau mais que vous avez rencontrées dans ce cadre et qui ont influencé vos performances ou celles de votre entreprise ?

1.Oui 2.Non

Si oui, pourriez-vous indiquer leurs noms ?

Pour vous qu'est-ce qui "circule" le plus dans le réseau ?

Jamais (1), Très occasionnellement (2), Occasionnellement (3), Assez souvent (4), Très souvent (5).

	1	2	3	4	5
Des opportunités d'affaires (prospects, clients, nouveaux marchés)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Des informations sur votre marché ou des ressources (matériel, financement, collaborateurs, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Des expertises/conseils afin d'optimiser vos performances de dirigeant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Profil

Vous êtes :

1.Un homme 2.Une femme

Quel est votre nom

Quelle est votre année de naissance

Profil de votre entreprise

Quel est le nom de votre entreprise

Quelle est l'année de sa création ?

quel est votre secteur d'activité ?

<input type="radio"/> Industries agricoles et alimentaires	<input type="radio"/> Industrie hors IAA
<input type="radio"/> Biens de consommation	<input type="radio"/> automobile
<input type="radio"/> Biens d'équipement	<input type="radio"/> Biens intermédiaires
<input type="radio"/> Energie	<input type="radio"/> Construction
<input type="radio"/> Commerce	<input type="radio"/> Commerce et réparation auto.
<input type="radio"/> Commerce de gros, intermédiaires	<input type="radio"/> Commerce de détail, réparations
<input type="radio"/> Transports	<input type="radio"/> Services aux entreprises
<input type="radio"/> Services aux particuliers	

Qu'est ce qui est pour vous le plus important ?

Pas du tout important (1), Peu important (2), Assez important (3), Très important (4), Essentiel (5).

	1	2	3	4	5
Des opportunités d'affaires (prospects, clients, nouveaux marchés)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Des informations sur votre marché ou des ressources (matériel, financement, collaborateurs, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Des expertises/conseils afin d'optimiser vos performances de dirigeant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Diriez-vous que les échanges d'opportunités, ressources ou expertise sont plutôt :

<input type="radio"/> 1.Des surprises	<input type="radio"/> 2.Totalement aléatoire
<input type="radio"/> 3.Relativement aléatoire	<input type="radio"/> 4.Programmés
<input type="radio"/> 5.Très programmés	

Lorsque vous avez une attente (opportunités, ressources, expertise) spécifique vis-à-vis du réseau, comment vous y prenez-vous pour obtenir ce que vous cherchez ?

ex.: appel d'un pair, sollicitation du bureau...

Quel est votre niveau d'étude ?

<input type="radio"/> 1.Bac	<input type="radio"/> 2.Bac+2
<input type="radio"/> 3.Bac+3	<input type="radio"/> 4.Bac+4
<input type="radio"/> 5.Bac+5	<input type="radio"/> 6.Supérieur à Bac+5

Combien d'années d'expérience professionnelle avez-vous eu avant de créer votre entreprise ?

<input type="radio"/> 1.Aucune	<input type="radio"/> 2.1 à 5 ans
<input type="radio"/> 3.6 à 10 ans	<input type="radio"/> 4.11 à 15 ans
<input type="radio"/> 5.16 à 20 ans	<input type="radio"/> 6.21 à 25 ans
<input type="radio"/> 7.plus de 25 ans	

Quelles sont selon vous vos principales compétences ?

<input type="checkbox"/> 1.Entrepreneuriat (détecter des opportunités, les évaluer, mobiliser des ressources, créer des organisations)	<input type="checkbox"/> 2.Management
<input type="checkbox"/> 3.Vente/Négociation	<input type="checkbox"/> 4.Communication
<input type="checkbox"/> 5.Comptabilité/Gestion	<input type="checkbox"/> 6.Logistique
<input type="checkbox"/> 7.Droit	<input type="checkbox"/> 8.Fiscalité

Combien de salariés compte votre entreprise (dirigeant(s) inclus) ?

Quels sont les principaux domaines d'expertise de votre entreprise ?

Etes-vous le dirigeant fondateur ?

1.Oui 2.Non

ANNEXE 5 : GUIDE D'ENTRETIEN

Trame émission Widoobiz

Introduction de l'émission :

Bonjour,

Bienvenue sur Widoobiz la radio des TPE/PME. Je suis Vincent Lefebvre et je suis en compagnie d'un entrepreneur pour l'émission l'ante-entrepreneur. Précédemment dans cette émission nous évoquions avec des accompagnateurs d'entrepreneurs les mésaventures de Bob et Bobette.

Aujourd'hui nous recevons directement des entrepreneurs membre de réseaux formels qui ont su faire évoluer leurs organisations et trouver des solutions à leurs problèmes, difficultés ou erreurs auprès des membres de leur réseau.

En quoi les réseaux d'entrepreneurs sont un lieu privilégié où l'échange avec ses pairs permet de résoudre des problèmes et gagner en efficacité ?

Mes invités vous raconteront comment leur réseau les a aidés et ce qu'ils ont appris. Ils nous donneront également leurs conseils pour aborder la démarche réseau de manière pertinente.

Je reçois aujourd'hui : X qui dirige l'entreprise Y membre de Z.

Mini bio.

Bonjour X,

1- Pouvez-vous évoquer avec nous quelques unes des difficultés auxquelles vous vous êtes confrontées en tant qu'entrepreneur ?

2- Est-ce que le réseau d'entrepreneurs auquel vous appartenez vous a aidé à surmonter certaines de ces difficultés ? Comment, concrètement ? Pouvez-vous nous donner un exemple rapide ?

3- Est-ce que le réseau a eu un impact sur vous en tant que dirigeant et/ou sur votre entreprise ?

4- Quel a été le meilleur conseil ou pratique partagé(e) au sein du réseau qui vous a permis de trouver une solution à votre difficulté ?

4- Plus précisément, quel(s) changement(s) vous viennent à l'esprit parmi ceux que vous avez effectués suite aux échanges au sein du réseau ?

5- Quel est votre conseil aux entrepreneurs qui pourraient se confronter aux mêmes difficultés ?

7- Pour que le réseau formel d'entrepreneurs soit un lieu dans lequel on puisse trouver du support de ses pairs quels sont les bonnes pratiques et les choses à éviter ?

Un Grand merci pour votre témoignage.

C'était Vincent Lefebvre pour l'ante-entrepreneur sur Widoobiz la radio des TPE/PME.

BEJLER	CominBez	CominOpp1	CominOpp2	CominOpp3	CominBez1	CominBez2	CominBez3	CominCan1	CominCan2	CominCan3	CominFluc1	CominFluc2	CominFluc3	CentRe	49	CentOpp	39	Cent Res	32	Cent Cost	43	OppRecur	9	RecurRecur	-11	Contrib	-14	OppFin	-12	ReFin	13	CostFin	11
CHARMAIN	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	55	80	81	81	84	105	84	-17	15	13	13	17	17	14	15	14	15		
CHARVIS	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	78	90	87	87	105	105	105	-17	12	19	19	19	15	-17	-20	20			
CEVA	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	53	25	37	39	39	39	39	12	-14	-13	-13	-13	11	11	13	18			
COFFIN	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	129	84	50	88	88	88	6	-14	-9	-14	-14	12	13	13	13	13			
DARMOUNI	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	141	135	118	145	145	145	-17	17	10	20	20	16	-16	-11	-11	-11			
DU CHAVIA	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	85	78	80	80	79	79	29	-17	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18	9			
FENONI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	87	51	36	36	29	29	20	20	20	-15	-15	-10	-19	-18	9	9			
FOLLEFANT	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	64	25	27	45	45	45	14	13	13	-15	-14	-14	-12	12	13	13			
GIRARD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	106	49	40	40	114	114	114	10	10	10	7	106	13	13	23	23			
HOUZENS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	71	80	85	85	89	89	89	-25	15	15	15	15	16	-18	-20	-20			
JADUS	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	95	88	88	88	102	102	102	-25	25	25	25	25	19	-18	-22	-22			
JARD	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	114	78	78	78	111	111	111	-17	16	16	16	16	8	-26	-26	-26			
LEMAERC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	114	65	54	54	97	97	97	10	-10	-10	-10	-10	8	26	26	26			
LENOUX	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	45	27	23	38	38	38	12	-12	-12	-12	-12	-3	-11	11	7	7			
LOUYE	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	50	77	29	33	33	33	-17	-17	-17	-17	-17	-6	18	17	-18	-18			
MASCHAND	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	82	77	77	82	91	91	91	12	-12	-12	-12	-12	23	23	23	7	7		
MARCHE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	67	25	24	38	38	38	12	-12	-12	-12	-12	-11	11	14	14	14			
MOURET	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	130	36	41	86	86	86	14	14	14	-12	-12	5	-18	-13	3	3			
MOURET	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100	122	118	144	144	144	31	-35	31	10	10	-22	-11	11	14	14			
NGUYEN-THI	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	115	40	52	80	80	80	5	5	5	5	5	4	-21	-21	-21	-21			
NGUYEN	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	115	40	52	80	80	80	5	5	5	5	5	4	-21	-21	-21	-21			
NGUYEN	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	115	40	52	80	80	80	5	5	5	5	5	4	-21	-21	-21	-21			
PAROULT	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	143	78	64	106	106	106	14	-20	-20	-20	-20	20	20	20	20	20			
PASCAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	145	100	130	115	115	115	-20	-20	-20	-20	-20	-14	-12	-23	11	11			
FERIER	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	136	100	87	129	129	129	13	-15	13	12	12	12	15	15	15	15			
QUIVOIGNE	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	106	49	44	72	72	72	11	11	11	-7	-7	-3	-8	-10	10	10			
RAMOND	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	61	29	39	39	39	39	11	11	11	-7	-7	-3	-8	-10	10	10			
RAMOND	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	146	110	113	159	159	159	13	13	13	-20	-20	13	-28	-18	-27	-27			
SELHIBER	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	64	36	30	48	48	48	16	16	16	-14	-14	-21	-14	16	16	16			
TOLIC	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	71	35	26	38	38	38	11	11	11	-14	-14	-21	-14	16	16	16			

ANNEXE 7 : TABLEAU DE BURT

	RefExp	RefNov	RefNeo	EntExp	EntExp2	EntNovice	EntManager	AssidUTH	AssidUHT	ImplicOUi	Implication	SecurLow	SecurUHT	SevF	SevH	Age25	Age30
RefExp	11	0	0	3	2	4	2	8	3	10	1	9	2	6	5	0	1
RefNov	0	15	0	2	2	10	1	12	3	4	11	13	2	6	9	1	0
RefNeo	0	0	3	2	1	0	0	3	0	1	2	3	0	1	2	0	0
EntExp	3	2	2	7	0	0	0	6	1	4	3	6	1	4	3	0	0
EntExp2	2	2	1	0	5	0	0	4	1	2	3	5	0	0	5	0	0
EntNovice	4	10	0	0	0	14	0	10	4	7	7	12	2	8	6	1	2
EntManager	2	1	0	0	0	2	3	3	0	2	1	2	1	1	2	0	0
AssidUTH	8	12	3	6	4	10	3	23	0	12	11	20	3	10	13	1	2
AssidUHT	3	3	0	1	1	4	0	0	6	3	3	5	1	3	3	0	0
ImplicOUi	10	4	1	4	2	7	2	12	3	15	0	12	3	7	8	0	1
Implication	1	11	2	2	3	7	1	11	3	0	14	13	1	6	8	1	1
SecurLow	9	13	3	6	5	12	2	20	5	12	13	25	0	13	12	1	2
SecurUHT	2	2	0	1	0	2	1	3	0	3	1	0	4	0	4	0	0
SevF	6	6	1	4	0	8	1	10	3	7	6	13	0	13	0	1	2
SevH	5	9	2	3	5	6	2	13	3	8	8	12	4	0	16	0	0
Age25	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0
Age30	1	1	0	0	0	2	0	2	0	1	1	2	0	2	0	0	2
Age35	4	4	0	3	1	3	1	6	2	7	1	7	1	5	3	0	0
Back3-4	2	4	1	3	1	2	1	5	2	3	4	7	0	3	4	0	0
Back5&+	9	9	2	4	3	11	2	16	4	11	9	16	4	9	11	1	2
CommReal1	2	12	1	3	2	9	2	13	2	7	8	13	2	8	7	1	2
CommReal2	4	1	1	2	1	2	0	3	3	4	2	6	0	3	3	0	0
CommReal3	5	2	1	2	3	3	0	7	1	4	4	6	2	2	6	0	0
CommOpp1	5	10	1	3	1	9	3	13	3	4	12	15	1	9	7	1	2
CommOpp2	1	4	2	3	1	3	0	4	1	6	1	6	1	3	4	0	0
CommOpp3	5	1	0	1	3	2	0	4	2	5	1	4	2	1	5	0	0
CommReal1	5	10	2	3	2	9	3	14	3	4	13	16	1	9	8	1	2
CommReal2	1	4	1	3	0	3	0	5	1	6	0	5	1	3	3	0	0
CommReal3	5	1	0	1	3	2	0	4	2	5	1	4	2	1	4	0	0
CommCons1	2	7	1	4	0	5	1	9	1	6	4	8	2	6	4	1	2
CommCons2	3	5	2	2	3	4	1	8	2	2	8	10	0	4	6	0	0
CommCons3	6	3	0	1	2	5	1	6	3	7	2	7	2	3	6	0	0
CommFlux1	4	11	2	3	3	9	2	14	3	3	14	16	1	8	9	1	2
CommFlux2	1	4	1	3	0	3	0	5	1	6	0	5	1	3	3	0	0
CommFlux3	6	0	0	1	2	2	1	4	2	6	0	4	2	2	4	0	0

	Age35	Back-3-4	Back-5&6+	CommRel1	CommRel2	CommRel3	CommDopt1	CommDopt2	CommDopt3	CommRel1	CommRel2	CommRel3	CommConz1	CommConz2	CommConz3	CommFlux1	CommFlux2	CommFlux3
RelExp	4	2	9	2	4	5	5	1	5	5	1	5	2	3	6	4	1	6
RelInw	4	4	9	12	1	2	10	4	1	10	4	1	7	5	3	11	4	0
RelVto	0	1	2	1	1	1	1	2	0	2	1	0	1	2	0	2	1	0
EntExp	3	3	4	3	2	2	3	3	1	3	3	1	4	2	2	3	3	1
EntKonz	1	1	3	1	1	3	1	1	3	2	0	3	0	3	2	3	0	2
EntVtoz	3	2	11	9	2	3	9	3	2	9	3	2	5	4	5	9	3	2
EntMnager	1	1	2	2	1	0	3	0	0	3	0	0	1	1	1	2	0	1
AsidOutH	6	5	16	13	3	7	13	6	4	14	5	4	9	8	6	14	5	4
AsidOutL	2	2	4	2	3	1	3	1	2	3	1	2	1	2	3	3	1	2
ImplicOutJ	7	3	11	7	4	4	4	6	5	4	6	5	6	2	7	3	6	6
ImplicInon	1	4	9	8	2	4	12	1	1	13	0	1	4	8	2	14	0	0
SecurInw	7	7	16	13	6	6	15	6	4	16	5	4	8	10	7	16	5	4
SecurOutH	1	0	4	2	0	2	1	1	2	1	1	2	2	0	2	1	1	2
Senef	5	3	9	8	3	2	9	3	1	9	3	1	6	4	3	8	3	2
SenefH	3	4	11	3	6	6	7	4	5	7	3	5	4	6	6	9	3	4
Age25	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0
Age30	0	0	2	2	0	0	2	0	0	2	0	0	2	0	0	2	0	0
Age35	8	2	5	5	2	2	2	5	1	2	5	1	4	1	3	1	5	2
Back-3-4	2	7	0	4	2	1	4	3	0	5	2	0	3	3	1	5	2	0
Back-5&6+	5	0	20	10	4	6	12	3	5	12	3	5	6	6	8	11	3	6
CommRel1	5	4	10	15	0	0	10	5	0	10	5	0	9	2	4	9	5	1
CommRel2	2	2	4	0	6	0	4	1	1	4	1	1	1	4	1	4	1	1
CommRel3	1	1	6	0	0	8	2	1	5	3	0	5	0	4	4	4	0	4
CommDopt1	2	4	12	10	4	2	16	0	0	16	0	0	5	8	3	15	1	1
CommDopt2	5	3	5	5	1	1	0	7	0	7	6	0	5	1	1	1	6	0
CommDopt3	1	0	5	0	1	0	0	0	6	0	0	6	0	0	5	1	0	5
CommRel1	2	5	12	10	4	3	16	1	0	17	0	0	5	9	3	16	0	1
CommRel2	5	2	3	5	1	0	6	6	0	6	6	0	5	0	1	0	6	0
CommRel3	1	0	5	0	1	5	0	0	6	0	0	6	0	1	5	1	0	5
CommConz1	4	3	6	9	1	0	5	5	0	10	0	0	10	0	5	5	5	0
CommConz2	1	3	6	2	4	8	8	1	1	9	5	1	0	10	0	10	0	0
CommConz3	3	1	8	4	1	4	3	1	5	3	1	5	0	0	9	2	1	6
CommFlux1	1	5	11	9	4	4	15	1	1	16	0	1	5	10	2	17	0	0
CommFlux2	5	2	3	5	1	0	0	6	0	0	6	0	5	0	1	0	6	0
CommFlux3	2	0	6	1	1	4	1	0	5	1	0	5	0	0	6	0	6	6