

Les invisibles de la transmission des PME :
Le capital réticulaire du dirigeant-cédant, une ressource à identifier et à valoriser lors de la reprise par un RPPE

Lynda SAOUDI

MCF, Université Claude Bernard Lyon 1- LSAF
lynda.saoudi@univ-lyon1.fr

Jean-Marie Estéve

Docteur en Sciences de Gestion, Montpellier Recherche Management (MRM) et Labex
Entreprendre
esteve.jean-marie@orange.fr

Mots-clés : Transmission/reprise, PME, RPPE, capital réticulaire, performance.

Résumé :

L'objectif de cet article est d'apporter des connaissances au repreneur personne physique externe sur une ressource intangible de PME à travers de l'analyse du capital réticulaire du dirigeant cédant. Plus précisément, notre objectif est triple : identifier les composantes de la ressource réseau du dirigeant, expliquer son intérêt dans le cadre d'une reprise par un RPPE, et proposer une échelle de mesure en vue d'un audit réticulaire. Dès lors, nous apportons des éléments explicatifs à la problématique suivante : comment identifier et mesurer la ressource réseau du dirigeant-cédant d'une PME?

Une méthodologie qualitative est apparue pertinente pour analyser ce type de ressource. Nous explorons le réseau du dirigeant à partir de 82 entretiens semi-directifs réalisés auprès de cédants/repreneurs/ Noyau dur. Les données collectées ont été analysées *via* la méthode de Gioia *et al.* (2013).

Nous mettons en exergue la nécessaire prise de conscience d'un capital immatériel illustré ici par le réseau du dirigeant. Tout en soulignant que l'ignorer lors d'une transmission/reprise de la PME est de nature à compromettre sa pérennité. Les résultats proposent une grille de lecture et une méthodologie de transfert de ce capital immatériel.

Les invisibles de la transmission des PME :
Le capital réticulaire du dirigeant-cédant, une ressource à identifier et à valoriser lors de la reprise par un RPPE

« *Quand un vieillard meurt, c'est une bibliothèque qui brûle* »

Amadou Hampâté Bâ

Introduction

Malgré une grande consécration à l'étude du repreneuriat : carrière repreneuriale (Cadieux *et al.*, 2014) ; motivation du repreneur (Meier, 2017) ; négociation repreneuriale (Gratton, 2018) ; accompagnement repreneurial (De Freyman, 2019), prudence et attentisme continuent de peser sur les transmissions-reprise de PME (BPCE L'Observatoire, 2020)¹. Devenir son propre patron n'est donc pas qu'un simple objectif pour ces repreneurs puisqu'il en va de la propre survie de l'entreprise reprise. Bien que, les efforts et les débats sur les facteurs de réussite occupent une place importante dans la littérature en entrepreneuriat, notamment à travers les travaux sur : la socialisation du repreneur (Boussaguet, 2005), la gestion de la transition (Bah, 2009), le mangement du Noyau dur (Saoudi, 2010), l'identification de la cible (Boumedjaoud et Messeghem, 2019) ; les facteurs de réussite de la post-reprise restent finalement assez peu développées, même si des thèmes majeurs s'y retrouvent, comme ceux de la performance post-reprise (Boumedjaoud et Messeghem, 2020) et du renouvellement stratégique (Yezza *et al.* 2021). Parallèlement, la réussite de la reprise peut également être conditionnée par les caractéristiques propres de la PME en termes de ressources humaines, financières et technologiques qui, par nature, sont limitées (Musteen, Francis et Datta, 2010). Au regard de l'approche *resource based view* –*RBV* (Penrose, 1959; Barney et Clark, 2007), le succès d'une entreprise dépend de la possession de certaines ressources stratégiques : actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de l'entreprise, informations, connaissances, etc. contrôlés par cette dernière, lui permettant de concevoir et mettre en œuvre des stratégies qui améliorent son efficience et son efficacité (Barney, 1991). Nous considérons que les ressources propres du dirigeant-cédant, tel que son réseau peuvent être étudiés sous le prisme de l'approche *RBV* (Penrose, 1959). L'important du point de vue de la *RBV*, ce n'est pas de « connaître du monde » pour avoir une ressource stratégique, ni même de connaître du monde qui possède des ressources mais plutôt il faut connaître du monde qui possède des ressources et qui est prêt à les partager. En effet, au regard de la *RBV*, les relations qui apportent un minimum de valeur à l'entreprise sont considérées comme une ressource potentiellement stratégique (Hormiga *et al.*, 2011 ; Kumar, 2012), permettant de pallier en partie leurs ressources limitées. Le réseau du dirigeant est une ressource intangible (Hall, 1992) au même titre que la réputation, les brevets, le savoir-faire ou la culture. Il permet de recueillir des informations variées (Aldrich et Zimmer, 1985) dont l'apport peut être considéré comme « stratégique » étant donné la richesse des ressources obtenues (Falemo, 1989). Pour Gulati *et al.*, (2000), il offre un accès privilégié (minimisation des coûts, des risques) à d'autres ressources (informations, capitaux, marchés) et sert ainsi de source d'avantages concurrentiels durables. Le système informationnel du dirigeant n'est plus considéré comme un simple réseau social d'information désignant l'ensemble des relations qu'entretient un individu (Filion, 1991; GREPME, 1997), mais comme un canal permettant d'accéder à des opportunités au même titre qu'un capital social. Dans la mesure où il contribue, par effet multiplicateur, sur les autres formes de capital individuel : *i*) il permet de différencier les individus quant à leur capacité à innover (Suire, 2004), *ii*) il renforce la capacité

¹ Si l'âge des dirigeants peut laisser supposer qu'il y aura un potentiel de l'ordre de plus de 185 000 entreprises en France sont susceptibles d'être transmises, seulement 51 000 changent effectivement de main. On assiste à une forte baisse des cessions d'entreprises en 2020, alors que paradoxalement, l'enjeu est de taille : 770 000 salariés sont concernés par une opération de cession-transmission de PME en France en 2016.

des individus à percevoir les opportunités (Davidson et Honig, 2003), *iii*) il permet l'accès aux formes alternatives de financement (Dussuc et Geindre, 2021) et améliore les performances (C.A., profit, survie à long terme, etc.) (Walter et al., 2006). D'ailleurs, en de nombreux cas, la survie de la PME dépend des liens privilégiés établis avec telle ou telle partie prenante. Les commandes et la fidélisation de la clientèle sont parfois très personnalisées au point que la suppression ou l'amputation du réseau relationnel du dirigeant (manager/ partant, ou propriétaire/cédant) peuvent faire échouer un transfert parfaitement conduit et rigoureux au regard des critères habituellement retenus lors d'une cession d'entreprise. Il nous semble que, le réseau du dirigeant-cédant peut, constituer à la fois un levier de performance et un outil d'orientation stratégique que le repreneur pourra appréhender comme un actif potentiellement stratégique de l'entreprise à reprendre. D'ailleurs, selon Geindre (2012), il est nécessaire de partir des ressources réseaux existantes pour rendre possible leur appropriation ou entreprendre de leur adjoindre de nouvelles relations, voire de les compenser par substitution si celles-ci ne sont pas transférables ou transférées. Or, l'une des difficultés pour un repreneur, *a fortiori*, un repreneur personne physique externe (RPPE) est de se saisir du réseau du dirigeant-cédant lors de son départ (Geindre, 2012). La difficulté est particulièrement perceptible en présence des PME où le dirigeant joue un rôle central en matière de réseau (Donckels et Lambrecht, 1997). Il est « le grand architecte » du réseau de son entreprise et où ses réseaux, bien souvent, façonnent le réseau de l'entreprise (Froehlicher, 1997). En effet, pour l'organisation particulière que sont les PME, la recherche d'informations est souvent réalisée par le dirigeant lui-même (Cooper et al., 1995) rendant les PME fortement dépendantes de lui à cet égard. En effet, la PME est construite schématiquement autour de son dirigeant et possède souvent une structure en étoile et des fonctions partiellement différenciées. Les délégations sont partielles, peu nombreuses ou absentes. Certes, des Hommes clés qualifiés et impliqués, proches du dirigeant et formant son noyau dur (Saoudi, 2010), peuvent pallier certaines insuffisances informationnelles, en l'assistant grâce à leurs savoir-faire d'analystes ou de prévisionnistes. Plusieurs études ont mis en évidence l'importance du temps consacré par les dirigeants de PME à des personnes extérieures à leur entreprise : amis, clients, fournisseurs, experts (juristes, experts comptables, etc.), banquiers, autres dirigeants, membres d'organisations professionnelles, etc. (Kurke et Aldrich, 1983), dans leur objectif d'acquérir des compléments de compétences ou d'informations. Ils alimentent ainsi une veille informationnelle, où les sources d'information principales permettant la prise de décision résultent le plus souvent de bouche à oreille (Julien, 2007). De plus, le réseau du dirigeant dépend du sentiment de proximité et de confiance existant entre le dirigeant, son entreprise et les parties prenantes. De surcroît, ces relations teintées de jugements et d'attitudes multiples (empathies, sympathies, confiances...), ne dépendent pas de la seule capacité du réseautage ou du comportement du dirigeant, mais repose également sur la proximité (Johanson et Vahlne, 2009), l'interaction des partenaires et la réciprocité (Kale et al., 2000 ; Johanson et Vahlne, 2009), l'aspect gagnant-gagnant (Johanson et Mattson, 1987), une logique de long terme (Fernández et al., 2000). Enfin, la confiance, c'est à dire "*confidence in an exchange partner's reliability et integrity*" (Morgan et Hunt, 1994, p. 23) apparaît comme le principal mécanisme de coordination de ces relations (Bradach et Eccles, 1989). C'est donc la maîtrise de relations privilégiées avec d'autres entreprises ou d'autres individus qui permet de bénéficier des ressources des partenaires ou des alliés (source de création de valeur pour l'entreprise). Selon cette approche, il est aisé d'imaginer les intérêts portés pour le réseau du dirigeant. En prendre conscience est à l'évidence essentiel. Le négliger (ignorance, sous-estimation...), à l'occasion d'un transfert de propriété et de direction, peut-être à l'origine de déconvenues, voire d'échecs à moyen terme du processus de reprise. D'ailleurs, les travaux de Geindre (2012) émettent des propositions sur les enjeux du transfert de cette ressource lors d'une reprise et soulève la question de la mesure, car l'absence de trace, de mémoire relative à la ressource réseau peut être appréhendée comme un

facteur de risque d'échec de la reprise. Il existe de nombreuses méthodes pour mesurer le capital immatériel, beaucoup d'entre elles sont reconnues, outillées et surtout mises en œuvre. En effet, l'actif incorporel transmissible (fonds de commerce, portefeuille client, marque image, etc...) reste un repère de l'actif immatériel sans pour autant aborder les liens réticulaires qui les structurent. La ressource réseau n'apparaît pas au bilan et est souvent ignorée des audits d'acquisition lesquels portent principalement sur les actifs tracés au bilan. De plus, le transfert et l'opérationnalisation du réseau du dirigeant est très rarement évoqué lors des cessions d'accompagnement par les structures dédiées (CMA, CRA, CCI, ect,) ou par les conseils lors de la « due diligence » (expert-comptable, avocat, commissaire aux apports, cessions à la barre du tribunal, administration fiscale, ect, ...). Nous proposons ainsi de lever le voile sur une part importante du patrimoine de la PME, un patrimoine invisible, souvent ignoré, mais pour autant crucial à la compréhension du processus de création de valeur au sein d'une PME par un temps de reprise par une personne physique externe (RPPE). Plus précisément, notre objectif est triple : identifier les composantes de la ressource réseau du dirigeant, expliquer son intérêt dans le cadre d'une reprise par un RPPE, et proposer une échelle de mesure en vue d'un audit réticulaire. Dès lors, nous apportons des éléments explicatifs à la problématique suivante : comment identifier et mesurer la ressource réseau du dirigeant-cédant d'une PME?

Une méthodologie qualitative est apparue pertinente pour analyser ce type de ressource. Nous explorons le réseau du dirigeant à partir de 82 entretiens semi-directifs réalisés auprès de cédants/repreneurs/ Noyau dur. Les données collectées ont été analysées *via* la méthode de Gioia *et al.* (2013). Nous mettons en exergue la nécessaire prise de conscience d'un capital immatériel illustré ici par le réseau du dirigeant. Tout en soulignant que l'ignorer lors d'une transmission/reprise de la PME est de nature à compromettre sa pérennité. Les résultats proposent une grille de lecture et une méthodologie de transfert de ce capital immatériel. La première partie expose une synthèse des travaux issus de la littérature sur la notion réseau, en retenant une perspective sociologique qui prend appui sur la théorie des réseaux sociaux (Granovetter, 1973 ; Bourdieu, 1980 ; Coleman, 1988 ; Burt, 1995 ; Lin, 2001, Aldrich, 1987). La deuxième partie présente la méthodologie mobilisée. Dans la troisième partie, nous exposons les résultats de l'étude. Enfin, nous mettons en perspective ces résultats en les confrontant à la littérature au travers d'une discussion.

1. Transmission d'entreprise et capital réticulaire du dirigeant

La théorie de l'avantage concurrentiel fondée sur les ressources (Penrose, 1959 ; Wernerfeld, 1984 ; Newbert, 2008), suggère que l'un des principaux freins à la croissance des PME est le manque de moyens nécessaires pour obtenir des informations sur les marchés (intérieurs ou étrangers). La survie, la pérennité et la position concurrentielle de l'entreprise reposent sur la capacité stratégique de celle-ci, c'est à dire sur ses ressources (actifs d'une entreprise pouvant être mobilisés) et sur les compétences (activité au cours de laquelle une entreprise utilise et déploie ses ressources) (Johnson *et al.*, 2013). Les dirigeants possèdent des ressources propres, telles que le capital humain, qui les aident à identifier des nouvelles opportunités rentables et à assembler des ressources pour leurs entreprises en vue d'exploiter les opportunités identifiées (Shane, 2000). Ce capital humain regroupe les connaissances qu'une personne a accumulées au fil du temps à travers ses expériences (éducation, expériences professionnelles...). Parallèlement, d'autres chercheurs ont aussi identifié le réseau de relations et de connaissances qu'un individu peut mobiliser dans son intérêt (Dyer et Singh, 1998 ; Davidsson et Honig, 2003), comme étant une ressource potentiellement stratégique. Ce réseau englobant l'ensemble des relations variées (inter-intra organisation ; formelles et informelles ; proches et durables avec des fournisseurs et des clients importants) offre un accès privilégié (minimisation des coûts, des risques) à d'autres ressources (informations, capitaux, marchés). Ressources qui ont été obtenues par la rencontre avec d'autres individus en faisant partie de leur réseau social, ou

par le simple fait d'être connu ou ayant une bonne réputation (Baron et Markman, 2003). C'est grâce à la combinaison de leurs réseaux personnels, d'affaires informationnels et sociaux (Bruyat et Julien, 2000; Vanghelye et Julien, 2010), que les dirigeants accèdent à des informations importantes et souvent stratégiques sur les partenaires commerciaux, sur les opportunités et sur l'environnement institutionnel et d'affaires. Cela est alors, source d'avantage concurrentiel durable. (Gulati et al., 2000). La diversité des dimensions du réseau du dirigeant, nous invite à adopter la vision de Nahapiet et Goshal (1998), ce qui dépasse la stricte approche interne ou externe de la ressource réseau et qui « *comprend à la fois le réseau et les actifs qui peuvent en être retirés* » (p. 243). Sa forme réticulaire (en réseau-qui dépasse les frontières économiques et organisationnelles de l'entreprise), nous a conduit à le qualifier de capital réticulaire. Par conséquent, nous préférons parler dans la suite du texte de « capital réticulaire » - (KR). Cependant, si des auteurs s'intéressent aux capital social (Granovetter, 1973 ; Bourdieu (1980 ; Baron et Markman, 2003), et aux réseaux de PME (Buckley et Prashantham, 2016), voire au capital social des entreprises familiales (Arregle *et al.*, 2007 ; De Freyman et Richomme-Huet, 2009 ; Cœurderoy et Lwango, 2012), on peut constater que peu de chercheurs ont étudié l'enjeu du KR du dirigeant-cédant pour la RPPE (Geindre, 2009a ; Geindre, 2012b).

1.1. Du réseau au capital réticulaire du dirigeant : définitions et conceptualisations

Aldrich et Zimmer (1985) définissent le concept de réseau comme : « l'ensemble des personnes reliées par un certain type de relations. Celui-ci est construit en identifiant les liens entre chaque personne sur un territoire donné » (Aldrich et Zimmer, 1985, p.12). En revanche, pour Johannisson (1986), le réseau est constitué des seules personnes sur lesquelles l'entrepreneur s'appuie pour créer son entreprise (premiers fournisseurs et clients, anciens collègues ou associés, etc.) et non de l'ensemble des personnes-ressources potentielles sur le territoire (comme dans la définition d'Aldrich et Zimmer (1985). Dubini et Aldrich (1991) montrent le lien entre ces deux niveaux d'analyse. Ils définissent ainsi un réseau personnel : « Toutes les personnes avec lesquelles l'entrepreneur a des relations directes (ou, dans certains cas, des relations indirectes via des relations directes). Dans le cadre de PME, Julien et Lachance (2006) font une distinction entre le réseau personnel du dirigeant, "formé généralement d'amis, d'anciens camarades de collège ou d'université, de quelques employés clefs (...) d'un ou deux entrepreneurs membres du club d'affaires, d'un consultant coopérant depuis longtemps avec l'entreprise, etc" (p.2) ; le réseau d'affaires qui comprend les organisations avec lesquelles le dirigeant effectue des transactions commerciales ; le réseau informationnel qui comprend, lui, les organisations et les individus desquels l'entrepreneur reçoit des informations concernant son activité (consultants, institutions locales, membres de centres de recherche et d'organismes de formation etc) et enfin le réseau social qui facilite l'insertion de l'entreprise dans son milieu. Pour O'Donnell *et al.*, (2001), bien que le terme « personnel » puisse être accolé au terme « réseau », le réseau personnel est compris comme incluant à la fois des liens formels et informels et des liens entre individus et individus/organisations » (O'Donnell *et al.*, 2001, p.754). En effet, du fait de la petite taille des entreprises, les deux types de réseaux : réseau inter-organisationnel (réseau formel et organisé où des entreprises échangent et partagent des informations -pôles de compétitivité, grappes d'entreprises...), et réseau inter-individuel qui repose davantage sur les relations du dirigeant avec ses partenaires (organisations professionnelles, banquiers, clients, confrères...) (Nowiński et Rialp, 2016) coexistent et sont parfois difficilement dissociables. Le dirigeant confond son entreprise et *in fine* son réseau social. Ainsi, du fait que ces réseaux sont parfois concomitants voire consubstantiels. "*de distinguer les échanges au travers de réseaux personnels et inter-organisationnels est en grande partie annulé* ». (Johannisson *et al.*, 1994, p.336). Le réseau du dirigeant comprend dès lors, l'ensemble des personnes avec lesquelles il entretient un lien via son réseau personnel, son réseau d'affaires informationnel et son réseau social (Bruyat et Julien, 2001; Julien et Lachance, 2006 ; Vanghelye et Julien, 2010) et qui

apporte au moins un minimum de valeur à l'entreprise (Hormiga, et al., 2011 ; Kumar, 2012). La valeur de ce capital est fonction de la présence de ressources réticulaires potentiellement "utiles" (Bourdieu, 1980), mais aussi des ressources ou du capital détenu par les acteurs du réseau » (Lévesque et Mendell, 1999), ce réseau étant socialement construit et non acquis. En effet, ce réseau se fonde sur des échanges matériels et symboliques entre les agents et dépend de la qualité (au sens de caractéristique) et de la taille de la structure relationnelle d'un individu donné. Cette qualité n'est pas indépendante du capital économique et culturel de l'individu mais résulte d'un investissement social conscient ou non de l'intéressé. En effet, les liaisons existantes au sein d'un réseau d'individus ne sont pas une donnée naturelle, mais sont plutôt le produit des stratégies d'investissements individuelles : les individus investissent volontairement dans le capital social dans la perspective d'en tirer un bénéfice (Bourdieu, 1980). Cette importance donnée à l'intention est essentielle, car elle illustre parfaitement la distinction entre le réseau du dirigeant et le capital social : le concept de *réseau social* met l'accent sur la construction individuelle des relations constituant le réseau, alors que le concept de *capital social* met en lumière le « processus de mobilisation de ressources par le réseau personnel ». En d'autres termes, « *le capital social résulte de l'investissement d'un individu dans ses relations avec d'autres* » (Lin, 1995p. 701). Dans le cadre particulier de cette étude, nous assimilerons le KR comme le produit de l'association du réseau personnel (sous toutes ses formes) et des ressources accessibles au travers de ce réseau. En d'autres termes, le KT est considéré ici comme l'ensemble de relations sociales (connaissances et de reconnaissances mutuelles) et de ressources réseau (ressources réelles et potentielles), résultant de la somme des interactions formelles et informelles du dirigeant avec son environnement, (qui est influencé par sa propre personnalité). Il lui permet de co-produire, d'échanger, de coopérer, d'acquérir de l'expertise, de générer des synergies, d'obtenir des soutiens, de se coaliser ou d'opérer des transactions. Il s'agit de l'essence même de la vie d'un individu, d'une entreprise ou d'une organisation (Mahé de Boislandelle, 2015). Cette définition nous semble plus appropriée à notre contexte car, d'une part, elle prend en compte le réseau comme un portefeuille de relations personnelles celle-ci étant en soi une ressource (Bourdieu, 1980 ; Nahapiet et Ghoshal 1998 ; Payne et al., 2010) et d'autre part, elle met en avant l'importance du capital social comme l'effet du réseau personnel : le processus de mobilisation de ressources par le réseau personnel (*à travers lui et retiré de ce réseau*).

1.2. L'intérêt du capital réticulaire du dirigeant pour la performance globale des PME

Au regard de la *RBV*, seules les relations qui apportent au moins un minimum de valeur à l'entreprise sont considérées comme une ressource potentiellement stratégique (Hormiga, Batistia-Canino et Sánchez-Medina, 2011 ; Kumar, 2012). Le KR fait également référence aux ressources réelles et potentielles obtenues par les connaissances d'autres individus (en faisant partie de leur réseau social, ou simplement par le fait d'être connus et ayant une bonne réputation (Baron et Markman, 2003). Ces ressources, très diverses, incluent tout ce dont le dirigeant a besoin pour son entreprise comme les ressources financières, le soutien, les idées de produits, les débouchés et l'information, etc. Les avantages du recours au réseau personnel plutôt qu'à une relation de marché classique sont divers. De nombreux travaux ont tenté de les identifier. D'après Starr et Mac Milan (1990), il serait plus opportun pour un créateur d'utiliser ses relations sociales (en cooptant par exemple) plutôt que de suivre le schéma classique d'une relation marchande et de devoir construire onéreusement et peu à peu sa légitimité et sa crédibilité. En effet, en cooptant, il pourrait ainsi, bénéficier de biens non utilisés, emprunter, récupérer ou développer et diminuer les risques ainsi que les coûts. En un mot, gagner sur le retour sur investissement. Burt (2000) lui, justifie trois grands types d'avantages à privilégier le réseau personnel: opportunité d'accéder à des informations (accès) plus rapidement (timing) et pouvoir s'en référer (referrals). « *Le réseau le renseignera très vite de toutes les informations disponibles dans l'instant et susceptibles d'être utilisées. Il sera l'élément clé en les stockant et*

les filtrant. Atout majeur pour l'entrepreneur qui serait incapable, à lui seul, de collecter et d'analyser rapidement toute l'information (d'autant qu'il pourrait ainsi, sans doute, être informé avant les autres). D'où, efficacité majeure pour agir ou passer l'information utile à un contact qui pourrait en tirer profit. Enfin, « le réseau filtre l'information qui arrive, dirige, centralise et légitime des informations qui peuvent repartir vers d'autres directions. » (Burt, 2000, p. 287). Pour Salleilles (2009), le réseau distille de l'information positive sur l'entrepreneur auprès de personnes qu'il n'aurait pas contactées autrement. De plus, cette information positive est plus légitime que si elle avait été donnée par l'entrepreneur lui-même. En s'appuyant sur des données recueillies auprès d'entrevues avec 24 PME- secteur du commerce de gros, milieu rural, Michigan, Etats-Unis- par Frazier et Niehm (2004) il s'avère que les distributeurs utilisent des réseaux informels composés d'amis, de famille, de voisins, de clients, d'employés et de partenaires comme une source de connaissance pour améliorer leurs capacités opérationnelles et leur compétence marketing » (p. 31). Drakopoulou Dodd et al., (2006) identifient, également, diverses ressources obtenues par le biais du réseau personnel. Ces ressources varient en fonction du type d'*alter* : membre de la famille, contact professionnel, fournisseur, concurrent, client, ect., En revanche pour Zghal, (1997) et Lin (2001) c'est le statut social des membres du réseau qui exerce une influence sur la performance. D'ailleurs dans son étude, Lin (2001) qui s'est intéressé aux informations obtenues par le biais d'un réseau (et concrètement à l'effet de la position sociale des individus dans la hiérarchie sociale), a abouti aux conclusions selon lesquelles : 1) réussir une action instrumentale dépend de la qualité des ressources sociales du contact mobilisé ; 2) plus la position sociale des contacts d'un individu est élevée, meilleures sont les ressources auxquelles il a accès *et enfin* 3) au contraire des liens forts, les liens faibles permettent de sortir de son milieu social, d'accéder à des personnes mieux placées, et procurent des informations et des influences inaccessibles par ailleurs. L'auteur montre ainsi que les informations obtenues par le biais du réseau personnel varient en fonction du type d'*alter* mais surtout, en fonction de la qualité du réseau du dirigeant (qui détermine son capital social). Cela a été également démontré par l'étude menée par Harris (2001) auprès de 788 avocats américains : ceux qui apparaissent comme les plus performants sont ceux dont les contacts avec des personnes haut placées sont nombreux. En revanche pour Baudasse et Montalieu (2005) « l'important n'est pas ceux que vous connaissez, mais qui vous connaissez ». Plociniczak (2001) soutient quant à lui, qu'entretenir des liens sociaux plus nombreux permettrait aux dirigeants de mieux écouler les produits de leurs entreprises et de réduire certains coûts, notamment ceux relatifs à la recherche de l'information. De plus, « la façon de faire les affaires a évolué de telle sorte que le dirigeant a avantage à connaître assez de gens pour être mis au courant des derniers événements et informations » (Filion, 1991). On comprend donc qu'entretenir des liens sociaux plus nombreux permettrait aux dirigeants d'entreprises d'élargir leur champ de partenaires et d'améliorer la performance de leurs entreprises et c'est la maîtrise de relations privilégiées avec d'autres entreprises ou d'autres individus qui permet de bénéficier des ressources des partenaires ou des alliés (Geindre, 2012). Enfin, les conclusions de Nkakleu (2003) révèlent que les entreprises dont les dirigeants ont des liens sociaux plus nombreux fonctionnent mieux, sont plus performantes que celles dont les liens sociaux des dirigeants le sont moins. Or l'accessibilité à des réseaux peut être fortement influencée par la qualité relative du capital social dont jouit un acteur. Les travaux de Davidsson et Honig (2003) permettent justement d'éviter cet écueil. En se basant sur les travaux de Granovetter (1973), les auteurs remarquent deux formes de capital social qui influencent le processus de découverte de l'opportunité : *i*) la construction de ponts ou « bridging » qui permettent de mettre en contact différents réseaux en faisant appel aux concepts de liens faibles (Granovetter, 1973), (facilitant ainsi le flux de l'information entre les réseaux à liens faibles). Et *ii*) Le capital social (du type « bonding » qui, grâce à des liens forts (liens d'amitié) ayant une dimension affective et de réciprocité) qui facilite la transformation de l'information en connaissances. Partant de là,

l'individu profitera paradoxalement plus de ses liens faibles que de ses liens forts en raison de leur rareté et de leur singularité (Granovetter, 1973).

Le recours au KR présente des avantages par rapport à une relation marchande; il permet : d'obtenir des ressources à un coût moindre mais aussi facilite certaines actions (l'accès à des formes alternatives de financement (Dussuc et Geindre, 2000)), renforce la capacité des individus à percevoir des opportunités (Davidson et Honig, 2003 ; Chelly ,2007); permet la maîtrise de zones d'incertitudes (Crozier et Friedberg, 2017) et l'identification d'opportunités sur les marchés internationaux (Chandra et al , 2009) et source de création de valeur durable pour une entreprise. Dans le champ de la PME où le dirigeant est omniprésent (auprès des parties-prenantes) et omnipotent (sur les choix stratégiques), ne pas transmettre son KR serait de nature à fragiliser sensiblement les rapports du successeur auprès des parties-prenantes tant internes qu'externes. Ce capital immatériel, peu souvent évoqué lors des transmissions, est une composante essentielle pour les RPPE. Dans le réseau Entreprendre, nous avons constaté que le repreneur est pressé de s'exprimer en tant que patron et qu'il a tendance à ignorer la possible aide du cédant. La transitivité des liens sociaux n'étant pas assurée, les parties-prenantes ne se sentent plus dans l'obligation de poursuivre les rapports établis avec le cédant. Cette implication affective disparaît et nous constatons la perte progressive de ressources en interne avec le départ de salariés et des ressources externes avec la raréfaction des clients ainsi que des négociations plus tendues avec les fournisseurs. Ceci provoque un trou d'air qui met la PME en grande difficulté dans l'année qui suit la reprise pouvant ainsi provoquer sa disparition.

1.3. De l'intérêt du capital réticulaire du dirigeant à sa mesure

Il est essentiel de noter que le KR du dirigeant relève du patrimoine personnel. Il reste difficile à repérer, à observer et à estimer. Il est, comme le serait la réputation, le savoir-faire ou la culture (Hall 1992), une ressource invisible et intangible. Il a toujours existé, mais il a longtemps été considéré soit comme un élément annexe, soit traité de manière intuitive et informelle. Il est rarement explicité par le dirigeant en raison de son immatérialité, de sa subjectivité, de sa diversité, de sa singularité et de sa construction progressive et aléatoire. En raison de cette intimité, pour Geindre (2012) il est parfois même jalousement cultivé et protégé (dans la mesure où il peut être la source d'avantages compétitifs pour l'entreprise et contribuer à asseoir le leadership de son détenteur). Alors peut-on le modéliser ?

La définition d'Aldrich et al., (1987), « les cinq contacts avec lesquels l'entrepreneur préfère discuter de son entreprise », limite le réseau au réseau premier (les cinq contacts les plus importants). Or pour Hansen (1995), il semble que travailler sur le concept de réseau « actif » soit plus riche. La définition de Barnir et Smith (2002) complète ceci en précisant que le périmètre pertinent est celui qui est perçu comme tel par l'entrepreneur. En 2002, Barnir et Smith ont mis en évidence quatre dimensions du réseau personnel du dirigeant : *i*) la propension de l'ego au réseau (reflète la tendance à créer et à maintenir des contacts sociaux), *ii*) l'étendue de son activité de réseau (reflète la dextérité managériale à mobiliser les ressources), *iii*) l'intensité de ses relations avec les alter (si la relation fournit l'accès aux ressources), et enfin *iv*) le prestige de ses alter (apportant de la réputation à l'ego.). Selon Hall (1992), il s'agit également d'une ressource dite de *position*. O'Donnell (2004) propose de situer chaque lien sur un continuum allant de faible à fort. Trois types de liens sont alors définis : *i*) « faible » (rarement utilisé, faible investissement en temps, faible niveau d'intensité, d'intimité et de confiance), *ii*) « moyen » (utilisé relativement régulièrement, investissement en temps et niveaux d'intensité, d'intimité et de confiance moyens) et *iii*) « fort » (utilisé régulièrement, investissement en temps important, haut niveau d'intensité, d'intimité et de confiance). Jack (2005) remet en question l'importance de l'indicateur « fréquence de l'interaction » et définit, en l'occurrence les caractéristiques d'un lien fort au travers: (1) le respect, (2) la connaissance de l'alter (3) la familiarité liée à la connaissance et à l'expérience et enfin (4) la confiance, au

travers de la compréhension mutuelle et d'une confiance dans les compétences de l'alter. Même si les interactions ne sont pas forcément fréquentes, pour Jack (2005) ces caractéristiques permettent au lien de fonctionner. En s'intéressant à la spécificité de la configuration du réseau personnel de l'entrepreneur néo-rural Salleilles (2009), identifie trois éléments mobilisables: la taille du réseau (et notamment l'évolution de cette dernière au cours du processus), le type de lien entre *ego* et *alter* (notamment autour de la question : est-ce que l'intensité du lien implique une forme particulière de relation dyadique ?) et enfin la diversité géographique. Cette section, sur les mécanismes d'identification du réseau et du capital social a contribué à identifier un ensemble d'indicateurs nous permettant d'appréhender le KR du dirigeant. La grille de lecture proposée permet d'établir un bilan réticulaire: de la densité (nombre et des différents contacts (téléphoniques, proches, éloignés,... président, secrétaire...)) ; du prestige de ses *alters* (qualité du contact (président, secrétaire...)) ; la centralité (degré du réseautage), de l'intensité de ses relations avec les alter (l'implication réticulaire : affective, calculée et normative) ; de la connectivité (nombre de réseaux auxquels il participe) ; de la propension de l'ego et de l'étendue de son activité de réseau. La section suivante apporte un éclairage empirique en analysant le processus d'identification du KR pour le cas des PME.

2. Méthodologie

En raison du caractère très personnel de l'investigation (représentant pour certains dirigeants une sorte de confession, de mise à nu, de bilan personnel...) mais aussi et surtout afin de réduire au mieux les biais associés à la crainte d'être mal jugé par un tiers, une étude qualitative a été estimée préférable. Plus précisément, 65 PME françaises de la région Languedoc-Rousillon ont été contactées. Le secteur d'activité n'a pas été pris comme une contingence dans cette étude, car la typologie de la BPI a soulevé des difficultés notamment sur les nouveaux métiers et leur mixité en production et services. 82 entretiens semi-directifs ont été menés sur une période de 18 mois entre 2018 et 2020 auprès de dirigeants ayant créé leur entreprise, des dirigeants repreneurs et des membres du noyau dur (le plus souvent cadres).

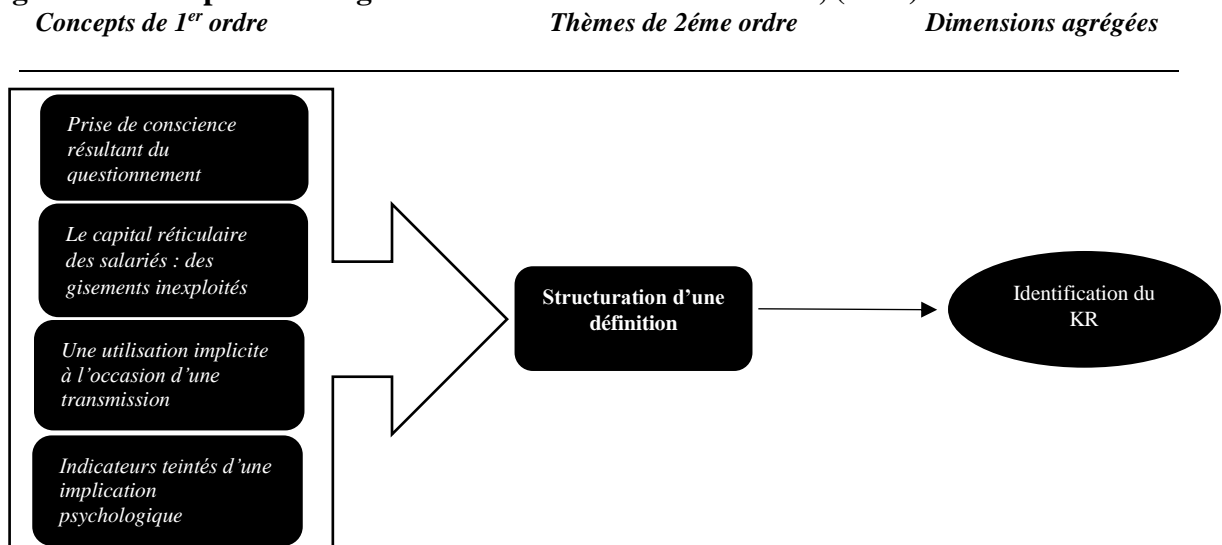
Tableau 1. Caractéristiques de notre échantillon

Échantillon	Créateurs	Repreneurs	Noyau dur	Total
Nombre de répondants	40,00	25,00	17,00	82,00
Hommes	37,00	22,00	11,00	70,00
Femmes	3,00	3,00	6,00	12,00
	Moyennes			
Âge	61,00	53,00	38,00	54,00
Niveau de formation (1 à 8)	4,25	4,20	4,82	4,35
Années d'expérience	37,00	30,00	14,00	30,00
Années dans l'entreprise	27,00	17,00	8,00	20,00
Chiffre d'affaires de la PME	7,40	4,50	7,50	6,50
% marchés publics dans CA	13,00	30,00	54,00	27,00
Effectif de l'entreprise	34,48	38,44	62,82	41,56
Effectif encadrement	6,35	10,52	12,12	8,82

Nous avons posé dans un premier temps des questions relativement ouvertes (sur la prise de conscience, les pratiques, les préjugés, les vellétés d'amélioration et la place réservée aux salariés en la matière) afin de ne pas mettre en difficulté les personnes interrogées. Puis, en s'appuyant sur un questionnement plus structuré au travers de questions fermées, nous avons ciblé nos questions sur le capital réticulaire des répondants et plus particulièrement sur les apports stratégiques et managériaux du KR, l'utilité des réseaux ressentie par les dirigeants et l'implication psychologique des dirigeants dans les réseaux. Les thèmes du guide d'entretiens sont : (1) La prise de conscience des réseaux et l'incidence du questionnement à ce sujet, (2) Les opinions associées aux réseaux et au réseautage, (3) Les méthodes d'entrées, de rationalisation et d'évaluation, (4) Le rôle des salariés appartenant au noyau dur en matière de réseautage, (5) Le rôle des réseaux à l'occasion d'une transmission et enfin (5) La transmission du KR. Ils ont été enregistrés et intégralement retranscrits. La durée des entretiens est comprise

entre 1h30 et 2h00. Nous avons opéré un codage thématique en suivant la méthodologie de Gioia *et al.* (2013). Nous avons choisi l'utilisation de la méthode de Gioia et al (2013) afin d'avoir un cadre fiable pour notre étude qualitative. Cela consiste à enregistrer et à prendre des notes sur ce que les personnes nous disent, en essayant consciencieusement d'utiliser leurs termes, et non les nôtres, pour nous aider à comprendre leurs KR. Ce faisant, nous avons identifié dans les phrases des personnes questionnées, chaque terme qui paraissait être un concept important pour notre recherche. Gioia et al., (2013) parlent de concept de 1er ordre. Par la suite, toutes les phrases sont classées dans un grand thème qui ressort des entretiens. Nous organisons donc les codes de premier ordre en thèmes de deuxième ordre : centrés sur la théorie (Gioia et al., 2013). Pour finir, nous avons rapproché ces thèmes trouvés dans nos entretiens avec la revue de littérature (ce que Gioia et al., (2013) appelle un thème agrégé). Notre grille combine donc des dimensions issues de notre cadre théorique et des dimensions nouvelles. Une fois celle-ci construite autour de trois dimensions : identification du KR, évaluation du KR et exploitation du KR, nous avons finalement procédé au codage systématique sous Word, de toutes les données recueillies, suivies de divers traitements statistiques (Excel et Sphinx) dont nous présentons ci-après les résultats commentés. La structuration des données correspondant à notre grille d'analyse thématique qui va nous permettre d'organiser de façon analytique nos résultats. La Figure 3 présente un exemple du codage sur l'identification du KR. Les concepts de premier ordre que nous avons répertoriés donnent des exemples de gisement inexploité, de non prise de conscience et d'usage implicite. Ces concepts ont été regroupés dans le thème structuration d'une définition. Enfin, structuration d'une définition rentre dans une dimension agrégée plus générale qui concerne l'identification du KR.

Figure 1 : Exemple de codage selon la méthode de Gioia et al., (2013)



La structuration des données correspondant à notre grille d'analyse thématique qui va nous permettre d'organiser de façon analytique nos résultats.

3. Analyse des résultats

Nous avons choisi de présenter les résultats en reprenant les trois dimensions agrégées de notre grille de structuration des données.

3.1. De l'audit du KR...

Un certain nombre d'actifs immatériels peuvent être considérés comme tangibles sans nécessairement être matériels. Ils ont une valeur sur le marché mais ne peuvent pas être cédés directement. Les méthodes fondées sur les documents comptables de base (liasse fiscale et documents annexes) sont souvent insuffisantes ou peu pertinentes. Néanmoins, il est plausible de les identifier et d'évaluer le potentiel de ceux-ci.

3.1.1. L'identification du KR

3.1.1.1. D'une définition floue et usage implicite...

Une prise de conscience résultant du questionnement

L'enquête est apparue à beaucoup de dirigeants comme un révélateur d'une dimension négligée par les dirigeants et dont la pratique réticulaire est perçue comme empirique et peu réfléchie. Les réseaux apparaissent de même rétrospectivement comme des gisements inexploités.

« On réseaute sans le savoir et le fait d'apporter une méthode cela améliorerait l'efficacité du réseautage. Ce questionnaire est un révélateur et cette analyse permet de se positionner ».

« Quand on complète ce questionnaire on se dit que c'est dommage de ne pas avoir su quel impact les réseaux pouvaient avoir sur le devenir de l'entreprise ».

« Ce questionnaire pousse à se poser des questions et cela ouvre les yeux ».

La vision très empirique des réseaux par les dirigeants de PME vient du manque de connaissance du concept et de l'absence de méthode pour en appréhender la diversité et les apports. Le questionnement assorti d'un dialogue avec les dirigeants de PME a fait émerger un consensus chez les répondants au sujet de l'importance et de l'étendue de la gestion relationnelle et réticulaire de l'entreprise.

« On comprend trop tard l'utilité des réseaux ».

« Le questionnaire m'a conforté sur l'importance des réseaux et il faudrait que je me force à dynamiser ma participation aux réseaux ».

Il ressort, en effet, un important décalage entre le nombre de réseaux auxquels ils déclarent adhérer a priori (≈ 6) et le nombre de réseaux et relations avec des parties prenantes diverses (≈ 40) qu'ils jugent importants tout au long du questionnement et en conclusion.

« Les réseaux sont des éléments importants que l'on n'a pas posés par écrit. On s'aperçoit que l'on appartient à un réseau alors que l'on n'en était pas conscient ».

« Ce questionnaire est très intéressant et met en évidence des leviers que j'aurais pu activer. Le sujet est bien posé et paraît clair à la fin du questionnaire ».

De plus, on relève de la spontanéité et de l'empirisme, mais peu de méthode organisée sur la façon d'approcher les réseaux.

« Le réseautage, je le fais naturellement, on n'y pense pas spécifiquement ».

« On sait dire qu'il y a le réseau, on réseaute sans le nommer ».

« Il n'y a pas de réflexion stratégique dans l'entreprise sur la notion de réseautage. Il n'y a pas de mise en commun des réseaux des responsables ».

L'entretien est ressenti par certains comme un bilan personnel, voire confidentiel, de leurs pratiques relationnelles.

« Tu fais un bilan de ma vie avec ce questionnaire, ce que je n'ai pas su faire ou voulu faire transparait à travers les questions ».

« Ce questionnaire fait réfléchir sur ce que j'aurais pu faire pour améliorer les contacts ».

Dans la plupart des PME le bilan réticulaire est composé des seuls réseaux du dirigeant. Le patron est isolé dans sa tour d'ivoire. Il ne souhaite pas partager ses actions informelles. Le réseau est considéré comme un bien propre difficilement partageable ou la confiance apparaît comme le principal mécanisme de coordination de ces relations (Bradach et Eccles, 1989). La crainte du partage est cependant double ; d'une part on a l'impression de perdre du pouvoir et d'autre part on craint que la relation soit détériorée par l'immixtion de tiers.

« Il n'est pas facile ou pas bon de partager entre personnes ayant des statuts différents. Entre les collaborateurs de même niveau, il est facile de partager les réseaux. On retrouve les mille-feuilles de réseaux distinguant les niveaux hiérarchiques ou les compétences techniques par nature ».

« Est-ce que le réseau du noyau dur est intéressant alors que celui du dirigeant couvre largement ? ».

Il en ressort une grande diversité d'attitudes chez les dirigeants, allant des plus favorables aux plus prudentes.

« Ces réseaux sont arrivés par nécessité et puis j'y ai trouvé du plaisir ».

« C'est dur de réseauter, car il n'y a pas d'affinité à la base, on y va parce que c'est calculé ».

« Le réseau est assujéti aux traits de caractère de chacun. Cela " matche " ou pas ».

« Le réseautage dépend de la personnalité de l'individu, de l'empathie, de la prédisposition. Cela demande du temps et il faut de l'implication. Quand on ne se donne pas à 100% dans un réseau, il faut avoir l'honnêteté de le quitter ».

Le questionnaire est jugé riche et formateur par la nature et l'originalité des thèmes abordés, mais aucune méthode n'est proposée. Nous n'avons pas rencontré de dirigeant qui audite formellement les réseaux pour en déterminer leur efficacité et leur efficience.

« Il convient de faire un audit des réseaux ».

« Le réseautage se fait actuellement sans méthode particulière ».

« Il convient de bien évaluer l'efficacité et l'efficience du réseau au regard du management et du business ».

« Il faut savoir choisir ses réseaux, les connaître et adhérer aux meilleurs, ceux qui peuvent apporter un savoir pour l'entreprise ».

Une utilisation implicite à l'occasion d'une transmission

Il ressort de l'ensemble des remarques que de se priver de soutiens et de conseils par l'entremise de réseaux à l'occasion d'une transmission est préjudiciable au repreneur.

« L'expérience ne s'apprend qu'avec le temps et la transmission doit permettre au repreneur d'économiser le temps qu'on a pris pour former son propre réseau ».

« Ce capital social ne rentre pas dans les évaluations et il faudrait le prendre en compte dans la transmission. Il y a des tas de choses que les repreneurs ne veulent pas voir : " ce n'est pas grave, on verra ". Le repreneur a envie de reprendre, " il est sous hormones ", et le côté affectif lui fait occulter ces difficultés. L'amour rend aveugle et le mariage rend la vue trouble. La reprise se solde souvent par un trou d'air dans l'année de la transmission ; cette difficulté est amortie quand il s'agit d'une transmission en interne ».

« Si le dirigeant ne présente pas son successeur au réseau professionnel, le repreneur n'aura pas de légitimité. On se retrouve entre une création où il faut créer son réseau et une transmission où le réseau n'a pas été transmis. Le repreneur n'a pas été légitimé par les parties prenantes, clients, fournisseurs et banquiers qui sont les trois principaux en externe et par les salariés en interne ».

« Le réseau m'a permis de limiter certaines pertes ».

Pour autant personne ne nie la difficulté à transmettre les réseaux qui par nature sont marqués par des dimensions personnelles. Il ressort que la transmissibilité des réseaux est inégale selon que l'on considère les aspects liés aux activités professionnelles et plus personnelles du dirigeant.

« Quand on crée une entreprise, c'est comme un enfant qu'on éduque et il est difficile de s'en séparer ».

« Il faut bien compter deux à trois ans pour transmettre les réseaux et éviter la précipitation ».

« Il faut du temps pour transmettre les contacts ».

L'essentialité et la difficulté à transmettre ne se recoupent pas. Certains réseaux jugés essentiels sont difficilement transmissibles et inversement. Par exemple le réseau professionnel jugé essentiel est relativement facile à transmettre. Inversement le cercle d'influence jugé essentiel est difficile à transmettre.

« Pour certains réseaux, il n'y a pas de difficulté à transmettre si on paye la cotisation ou droit d'entrée ».

« L'offre d'achat devrait comporter une obligation de continuité à contractualiser pour être bien introduit et bien suivi auprès des principales parties prenantes ».

Il est à noter également que la transmissibilité des réseaux serait souhaitable dans de nombreux cas mais qu'elle n'est pas facile à opérer pour des raisons diverses et notamment : ouverture/fermeture du dirigeant, ouverture/fermeture du repreneur, sensibilité/indifférence du repreneur.

« C'est primordial de transmettre les réseaux, mais c'est difficile, car il y a la notion de confiance qui est primordiale. Il n'y a pas le même échange au début de l'entrée dans le réseau que lorsque la confiance est acquise ».

« Puisque je suis proche de la transmission, ce sont des questions que je me pose. Cela me conforte face à la difficulté des questions que ça soulève ».

Des indicateurs...

Nous avons retenu cinq indicateurs pour identifier le « capital réticulaire » des répondants : le degré de réseautage (de 1 à 4), le nombre de réseaux, le nombre de contacts téléphoniques, le nombre de contacts personnels et le nombre de contacts parmi les proches.

Tableau 2. Caractéristiques du KR

Capital réticulaire	Créateurs	Repreneurs	Noyau dur	Moyenne ou total
Degré de réseautage (1 à 4)	3,23	3,20	3,06	3,18
Nombre de réseaux	4,38	3,92	2,76	3,90
Nombre de contacts téléphoniques	630,00	430,00	281,00	497,00
Nombre de contacts personnels	252,00	208,00	108,00	209,00
Nombre de contacts proches	52,00	38,00	34,00	44,00
Nombre de répondants	40,00	25,00	17,00	82,00

À la question : « À combien évaluez-vous vos contacts téléphoniques ? », hormis les répondants qui venaient de mettre à jour leur téléphone, la plupart ont estimé les contacts au tiers de ceux qu'ils ont dans leurs répertoires. Cette sous-estimation s'illustre également par l'ignorance du capital réticulaire des proches collaborateurs. Un audit périodique des ressources serait de nature à conforter le chef d'entreprise sur son potentiel à disposition. Voilà donc des indicateurs qui ont surpris les questionnés, mais qui ont permis d'introduire progressivement des questions plus précises ou plus personnelles. Le capital réticulaire est moins important chez les repreneurs ce qui expliquerait leur perception sur les apports des réseaux. Ils continuent à s'investir pour développer leurs réseaux. La plupart des réseaux des dirigeants sont constitués de plusieurs clusters mais avec peu de liens entre eux. L'appartenance, simultanément ou de manière non concomitante (dans la durée), à des réseaux poursuivant les mêmes finalités, conduit à retrouver parfois les mêmes personnes et à générer des doublons. Ces redondances en général bien vécues sont jugées rassurantes et confirmatoires du bien-fondé de certaines adhésions. Ces nœuds sont particulièrement puissants car ils relient les différents réseaux, ce qui stimule la collaboration et exploitent l'arbitrage entre des spécialistes autrement indépendants.

...teintés d'une implication psychologique

Cet aspect du réseautage en PME ouvre une piste de réflexion peu coutumière, mais prometteuse. En recourant à une méthode employée en psychométrie, on peut tirer quelques résultats éclairants sur la nature de l'implication des dirigeants. Cette démarche permet de mieux cerner les mobiles de réseautage en PME et ouvre un nouveau champ d'investigation. L'implication psychologique développée par Allen et Meyer (1997) offre des perspectives opérationnelles pour mesurer la nature et l'intensité de l'adhésion des dirigeants aux réseaux qui sont les leurs. Rappelons pour mémoire que : i) l'implication affective se réfère à l'attachement émotionnel, à l'identification, à l'engagement envers l'organisation (les individus

restent dans l'organisation par désir profond, par volition). L'individu exprime une orientation active et positive envers l'organisation (Porter et al., 1994) ; ii) l'implication calculée fait référence à une connaissance qu'à l'individu des coûts associés à son départ de l'organisation : à partir d'un choix raisonné, les individus jugeant plus opportun de rester fidèles au réseau que de le quitter, opération désavantageuse, compte tenu des investissements matériels et immatériels engagés ; et iii) l'implication normative se réfère au sentiment d'obligation de rester travailler dans l'organisation par devoir moral, loyauté ou pour achever un projet dans lequel la personne est engagée (devoir de rester dans le réseau compte tenu de ce que le réseau leur a apporté). Pour Wiener (1982), c'est l'acceptation des valeurs et attentes de l'organisation comme guide de la conduite individuelle.

Tableau 3. Degré d'implication psychologique du dirigeant-cédant

Implication psychologique dans les trois principaux réseaux cités par les répondants (professionnel, influence, amical)				
		Échelle de Likert de 1 à 5		
Nature de l'implication	Question posée (item)	Réseau professionnel	Réseau d'influence	Réseau amical
Affective	« J'éprouve un fort sentiment d'appartenance à ce réseau »	3,98	4,49	4,26
Affective	« Je participe avec plaisir aux réunions »	4,00	4,83	4,33
Calculée	« En cas de séparation, j'éprouverais un sentiment de perte d'avantages »	3,99	3,83	3,62
Calculée	« Ma participation relève autant de la nécessité que du désir »	3,83	4,19	3,44
Calculée	« Je dois beaucoup à ce réseau »	3,71	3,57	3,48
Normative	« J'éprouverais de la culpabilité si je quittais ce réseau »	2,99	3,54	3,61
Normative	« Mon attachement à ce réseau s'explique essentiellement par la similitude des mêmes valeurs »	3,59	4,77	4,31
	Total	26,08	29,22	27,06
	Nombre de réponses par réseau	81,00	16,00	47,00

Commentaires

-L'implication affective est la plus forte dans les réseaux d'influence. Pour autant l'aspect affectif se retrouve également dans les deux autres types de réseaux.

-L'implication calculée est plus élevée dans les réseaux professionnels et d'influence. Mais curieusement elle est aussi présente dans le réseau amical.

-L'implication normative est très élevée dans les réseaux d'influence et amicaux. Elle est nettement plus faible dans les réseaux professionnels.

Bien que le tableau ne permette pas d'en juger, le questionnement ouvert a montré que la nature de l'implication pouvait évoluer avec le temps. Ainsi d'une implication calculée dominante on pouvait évoluer vers une implication affective et réciproquement.

Le KR des salariés : des gisements inexploités

Après avoir proposé au dirigeant d'évaluer son capital réticulaire (nombre de contacts...), son implication réticulaire (affective, calculée et normative) et le bilan réticulaire de sa PME, il a été décidé d'opérationnaliser ces concepts auprès des proches collaborateurs qui constituent le noyau dur. La finalité est de dépasser la vision isolée du dirigeant de PME en considérant l'apport du réseau du noyau dur. Ainsi, le dirigeant sort de son isolement tout en étant soulagé d'une activité réticulaire chronophage. Si le capital réticulaire semble important pour les dirigeants interviewés, ces derniers ont une tendance naturelle à sous-estimer la richesse réticulaire de son noyau dur. Certains vont jusqu'à penser que leurs collaborateurs n'ont pas de réseau. D'autres, n'en voient ni la nécessité ni la pertinence.

« Malheureusement, les collaborateurs n'ont pas de réseau ».

« Les salariés n'ont pas d'esprit critique, pas d'esprit créatif ».

« Je ne pense pas que les collaborateurs aient des réseaux ».

« On réseaute plus facilement quand on est patron et c'est une nécessité ».

« Je n'ai pas poussé le noyau dur à réseauter pour ne pas subir d'ingérence dans la vie privée ».

Paradoxalement de nombreux dirigeants et cadres conscients de la perte de ressources liée à cette attitude émettent le vœu d'une participation élargie associée à une réflexion sur les modalités à imaginer (exhortation).

« Les relations avec le noyau dur interne sont vitales et primordiales pour l'entreprise. Je suis toujours convaincu que leur présence dans les réseaux est importante ».

« On n'a pas le contrôle de tout et il faut voir la complémentarité entre le réseau du noyau dur et celui du dirigeant ».

« On ne possède qu'une partie du réseau et échanger avec les collègues permet de bénéficier d'un réseau plus complet et d'un gain de temps non négligeable ».

Inversement les membres du noyau dur interrogés déplorent de ne pas être sollicités par le dirigeant. Ce manque d'altérité est souvent dû à un manque de communication sociale. De nombreux membres du noyau dur considèrent que le réseautage est l'affaire du patron, car le caractère confidentiel et stratégique du sujet n'est pas de nature à en faciliter le partage.

« J'ai l'impression que cela dérange, que cela fait de l'ombre au dirigeant. Cela engendre une crainte. Le cadre va se prendre pour le patron.

« Le partage de réseau n'existe pas dans l'entreprise ».

« Il n'y a pas de réflexion stratégique dans l'entreprise sur la notion de réseautage. Il n'y a pas de mise en commun des réseaux des responsables ».

Nommer le KR, le bilan réticulaire, l'intelligence réticulaire est une première étape. Ces termes sont bien compris par les acteurs de la PME à l'issue de l'entretien. En termes de ces premiers contenus à caractère qualitatifs et exploratoires, il conviendra de disposer d'un outil clair et exhaustif autrement dit d'une méthodologie descriptive et analytique pertinente pour évaluer le KR d'un dirigeant, l'implication réticulaire de ses dirigeants ainsi que l'efficience et l'efficacité de chaque réseau de façon plus approfondie

3.1.1.2. ...vers une modélisation du KR

Les réseaux relationnels sont très divers et de poids inégaux, au regard des intérêts de l'entreprise et du dirigeant. Il peut être ou non mobilisé par le dirigeant pour influencer l'amont, l'aval, le latéral et le périphérique de l'entreprise. Pour en prendre la mesure Il importe d'en dresser une typologie. Sans prétendre à l'exhaustivité, nous retiendrons 10 grandes catégories susceptibles d'être déclinées en éventualités (selon les cas). Cette classification a permis aux répondants de situer plus facilement leurs ressentis. Pour plus de clarté, nous illustrons par quelques exemples (entre parenthèses)

- 1) Cercle professionnel (ex : Club de dirigeant, Syndicat professionnel, Cluster, Pôle de compétitivité...)
- 2) Cercle d'influence (ex. réseau de décisionnaires, cercle politique...)
- 3) Cercle philosophique (ex : ordre initiatique, cercle spirituel...)
- 4) Cercle familial, cercle amical (ex : famille, proches, amis...)
- 5) Cercle social (ex : association caritative, association d'anciens élèves, club service, maison de l'emploi, MJC...)
- 6) Cercle sportif (ex : golf, rugby, tennis, handball...)
- 7) Mandat externe (ex : conseiller SFPI², conseiller Banque de France, magistrat consulaire, administrateur à l'université, mandats syndicaux...)
- 8) Autre activité personnelle (ex : conférencier, auteur d'ouvrages, chercheur associé université...)

² Société financière de Participation Industrielle/ haut de bilan

9) Réseau Internet (Twitter, Facebook, Viadeo, LinkedIn...)

10) Réseau occasionnel (Congrès, salon, foire, rencontres informelles...)

Au-delà de ce premier examen, il importera de distinguer pour chaque réseau six critères : la proximité avec l'entreprise, le(s) soutien(s) local (aux), les apports méthodologiques, la solidarité, l'entraide personnelle, le temps consacré, les apports dans les pratiques du management et les apports au plan spirituel, éthique et moral... Une fois le tableau rempli, il sera possible de totaliser ligne par ligne et par colonne les réponses afin d'obtenir un score horizontal et un score vertical. Partant de là on pourra juger de l'importance/l'essentialité relative (aux yeux du répondant) de tel ou tel contact. Un premier audit réticulaire pourra ainsi être réalisé. Le classement hiérarchisé des totaux des lignes permettra de juger des cercles les plus importants, d'en chercher les justifications et de voir les apports sur tel ou tel paramètre. L'examen des colonnes permettra, lui aussi, d'éclairer les principaux apports de chaque cercle sur tel ou tel paramètre. L'examen des totaux par colonne aidera à trouver la source des apports les plus recherchés, par exemple pour les soutiens ou pour les apports méthodologiques... Pour mieux se convaincre de l'utilité de cette procédure, nous présentons ci-après le cas d'un chef d'entreprise particulièrement engagé dans les réseaux. Il s'agit du cas JP Martin.

Tableau 4. Application (le cas JP Martin)

Nom de l'organisation ou du contact...	Proximité avec l'entreprise	Soutiens politiques locaux	Apports en méthodes	Soutiens solidarité entre-aide	Apports managériaux	Apport(s) - spirituel - éthique - moral	Score horizontal Σ
Cercle professionnel (1)							
Club de dirigeants généralistes	3	1	3	2	3	1	13
Club de dirigeants spécialisés	3	0	2	2	2	1	10
Club «Entreprendre »	2	1	2	1	2	1	9
Asso professionnelle	2	1	1	2	2	0	8
Cluster[p], grappes [p]	2	2	2	2	3	1	12
club de dirigeant	2	2	2	2	3	1	12
Cercle d'influence (2)							
Cercle personnalités a	2	2	1	3	2	1	11
Cercle personnalités b[p]	3	2	1	3	2	2	13
cercle politique	0	3	0	2	0	3	8
Cercle philosophique (3)							
Asso philosophique	2	2	1	3	1	3	12
Pratique religieuse							
Cercle familial et amical (4)							
Famille proche, éloignée	1	0	0	3	0	2	6
Amis	1	1	0	2	1	2	7
Cercle social (5)							
Lions's	1	1	0	2	1	2	7
Rotary	1	1	0	2	1	2	7
Anciens élèves ingé	1	0	0	2	2	0	5
Maison de l'emploi	0	1	0	0	0	0	1
Asso pompiers	0	1	0	1	0	1	3
Cercle sportif (6)							
Club local	0	2	0	1	0	0	3
Club prof [P]	2	3	2	2	2	2	13
Mandat externe (7)							
Unité recherche	2	1	2	0	0	1	6
Administrat Univ	2	1	1	1	0	1	6
Syndicat patronal	2	1	2	1	2	0	8

Conseiller SFPI ³ et Banque de France	2	3	2	2	2	2	13
Magistrat consulaire	3	1	2	2	2	2	12
Autre activité (8)							
Formateur : Univ, CCI...	2	1	3	0	0	1	7
Chercheur associé	2	1	3	1	1	1	9
Réseau Internet (9)							
Facebook/ Twiter	1	0	0	1	2	0	4
Score vertical Σ	44	35	32	45	36	33	225

N. B. À l'intersection de chaque ligne/colonne, noter le poids du lien de 0 à 3.

→ [0] = nul ; [1] = faible ; [2] = notable ; [3] = fort

Commentaire des résultats du cas d'autodiagnostic

La proximité avec l'entreprise est forte dans les cercles professionnels, dans les cercles d'influence, dans les mandats externes et dans les autres activités.

Les soutiens locaux se trouvent dans les clusters, les cercles d'influence et les cercles sportifs et dans certains mandats externes

Les apports en méthode se trouvent dans les cercles professionnels, dans les mandats externes et dans les autres activités.

Les soutiens et entraides se situent dans les cercles professionnels, les cercles d'influence, les cercles philosophiques, le cercle familial, les cercles sociaux et sportifs et dans les mandats externes.

Les apports managériaux se concentrent dans les cercles professionnels, les cercles d'influence, les syndicats patronaux et dans les mandats externes.

Les apports spirituels, éthiques et moraux ressortent des cercles d'influence, des cercles philosophiques, du cercle familial, des cercles sociaux et sportifs et de mandats externes.

Si les notes attribuées à chaque intersection apparaissent parlantes en fonction des attentes et au regard des 6 critères retenus, les totaux en ligne et en colonne quant à eux donnent une indication générale sur l'intérêt à participer à tel ou tel réseau. La hiérarchie d'importance des réseaux tous critères confondus est donc la suivante pour le cas JP Martin.

- 1) Note 13 : Club de dirigeant généraliste, Cercle d'influence b, Conseiller SFPI, Club sportif pro
- 2) Note 12 : Cluster industriel/grappes, Club de dirigeant, Asso philosophique, magistrat consulaire
- 3) Note 11 : Cercle d'influence a
- 4) Note 10 : Club de dirigeants spécialisés
- 5) Note 9 : Syndicat patronal, Chercheur associé université

3.1.2. Evaluation du KR du dirigeant

3.1.2.1. Apports et influences du KR

Les apports et les influences étant nombreux et variés, il nous a semblé souhaitable de différencier d'abord, les impacts fonctionnels et de les hiérarchiser, de voir ensuite, les aspects positifs et négatifs.

Le KR une ressource au service du management stratégique de la PME

Les apports sont considérés ici du point de vue des principales fonctions managériales et stratégiques de l'entreprise. Par fonctions managériales nous retiendrons le commercial, le financier, la GRH et la GRI ainsi que le contrôle de gestion. Par fonctions stratégiques nous retiendrons les orientations stratégiques, la préparation à la transmission, le développement, les nouvelles technologies et le système d'information (orienté vers la veille). La connaissance du

³ Société financière de Participation Industrielle/ haut de bilan.

KR du dirigeant- cédant est d'une importance capitale sur : **le plan commercial** (Lorsque la clientèle est acquise pour l'essentiel par « les relations » du dirigeant le risque commercial est très grand pour un repreneur externe. Un peu moins pour un repreneur interne « confondu » par le client à l'organisation. En revanche, si la clientèle est peu sensible au dirigeant, dispersée et éloignée géographiquement le risque est moins élevé, voire nul.) ; **le plan bancaire, financier et institutionnel local** (Les relations privilégiées possédées par le cédant en termes de notoriété, de sérieux, de fiabilité ne sont pas accordées *ipso facto* au successeur s'il est inconnu ou s'il n'a pas acquis la réputation de fiabilité et de sérieux qui résulte de la durée.) ; **le plan politique local** (Les relations avec les élus locaux et les personnalités locales (notaires, présidents d'associations et clubs : sportifs...) aident souvent à conforter une réputation et à faciliter l'examen de certains projets.) ; **le plan syndical ouvrier et des RH** (La réputation issue d'une pratique managériale « ancienne » de type paternaliste, sans être plébiscitée, est un élément qui rassure par rapport aux pratiques nouvelles dont sont affublés les jeunes repreneurs supposés poursuivre plus le profit que la préservation d'une équipe.) ; **le plan des fournisseurs et des sous-traitants** (La réputation de fair-play et/ou de respect de la parole donnée est un atout, construit dans la durée, qu'il importe de préserver.) ; **l'opinion publique locale** (L'image de l'entreprise dans l'environnement local est un facteur positif si elle est bonne et négative si elle mauvaise. Cette image est souvent confondue avec celle du dirigeant soit de façon positive (intégrité, loyauté, humanité, fiabilité, qualité des produits services...), soit de façon négative (conflictualité, contentieux, procès, recours aux prud'hommes, non-qualité, non-paiement, non-respect des engagements...)) ; **la communication** (La communication directe dans la presse locale sur des performances ou des initiatives novatrices conduites par l'entreprise ou son dirigeant joue favorablement si elle n'est pas en contradiction avec l'opinion. La communication indirecte (sponsoring sportif ou culturel) contribue également en général à cette notoriété positive.)

Tableau 5. Le KR ressource au service du management stratégique de la PME

Apports des réseaux				
Échantillon	Créateurs	Repreneurs	Noyau dur	Moyenne
Nombre de répondants	40,00	25,00	17,00	82,00
Commercial	3,93	4,24	4,71	4,18
Finances	3,1	3,32	3,47	3,24
Contrôle	2,83	3,48	2,41	2,94
NTCI	3,43	3,56	3,06	3,39
GRH/GRI	3,25	3,12	2,71	3,1
Noyau dur	3,23	3,48	3,18	3,29
Stratégie	3,93	3,88	3,91	3,91
Développement	3,78	4,28	4	3,98
Transmission	3,48	3,8	3,82	3,65
Total	30,96	33,16	31,27	31,68

Si l'on considère les apports et les influences des réseaux, les scores sont très élevés et les réponses très proches pour tous les répondants. Ils concernent toutes les fonctions de l'entreprise avec une dominante relative au développement (création, croissance, transmission) et à la stratégie (>4). Ceci est d'autant plus important chez les repreneurs. Les repreneurs se focalisent naturellement sur le développement afin de générer les ressources nécessaires pour faire face à l'engagement financier suite à l'acquisition de la PME. Il n'est donc pas surprenant que les scores sur les apports des réseaux soient généralement supérieurs à ceux des créateurs. Enfin, nous constatons une complémentarité des réseaux selon leur nature. Les réseaux professionnels sont des ressources pour la stratégie et le management alors que les réseaux d'influence et amicaux sont des sources de soutien et des remèdes à l'isolement. Les aspects positifs reconnus et approuvés très largement concernent les apports en : connaissances, méthodes, soutiens psychologiques, sources d'inspiration, saisie d'opportunités, leviers d'action, prise de recul, rupture d'isolement... Ces résultats soulèvent la question de la

confusion dans la nature des réseaux. Sont-ils professionnels, d'influence, amicaux, liés à un territoire, ou mixtes ? Si sur le principe ils sont indépendants, on peut répondre qu'en réalité ils sont souvent entremêlés. Cela soulève également la question de la nature de l'implication psychologique⁴ des adhérents, mais aussi avec la durée (celle de la dynamique de cette implication qui peut débiter par calcul et se poursuivre par affect...)

Tableau 6. Les effets du KR facilitant l'action du dirigeant

Rôle des réseaux	Réseau professionnel	Réseau d'influence	Réseau amical
Une ressource stratégique	4,07	2,79	2,76
Une source de prédictivité, d'anticipation (veille externe)	3,61	3,11	2,54
Une source de soutien	3,37	4,19	3,89
Un moyen pour minimiser l'hostilité concurrentielle	3,28	2,71	2,40
Un remède à l'isolement	3,31	4,13	3,78
Un facilitateur des rapports avec les parties prenantes	3,63	3,48	3,07
Un avantage économique	3,34	2,63	3,00
TOTAL	24,61	23,03	21,43
Nombre de réponses pour les trois réseaux	81,00	16,00	47,00

Au vu des nombreux avantages portés par le KR et de son importance au sein des PME, il nous semblait donc surprenant qu'il ne soit pas pris en compte lors de l'audit de la « due diligence ».

3.1.2.2. Les effets contraignants du KR

Bien que l'analyse d'opinion soit nettement positive, quelques revers et expériences difficiles rappellent à certains que les réseaux peuvent être également nuisibles par un effet de levier inverse.

Tableau 7. Revers du KR du dirigeant-cédant

Les réseaux peuvent-ils être nuisibles	Créateurs	Repreneurs	Noyau dur	Moyenne ou total
Nombre de répondants	40,00	25,00	17,00	82,00
Oui	9	13	6	28
% de Oui	22%	52%	35%	34%
Non	31	12	11	54
% de Non	78%	48%	65%	66%

Les aspects négatifs, qui sont plutôt des réserves, sont liés à la chronophagie, aux risques liés à la perte de confidentialité et aux ambiguïtés d'appartenance dans certains contextes politiques. La recherche d'une optimisation entre nombre et sélection constitue une piste. On note une perception différenciée sur la nuisibilité potentielle des réseaux. Ainsi, les repreneurs sont plus craintifs sur le rôle des réseaux. C'est le résultat d'un droit d'entrée dans les cercles où les concurrents sont installés. Il y a une tendance naturelle à dénoncer l'impact négatif des réseaux auxquels ils n'appartiennent pas (soit par méconnaissance, soit par crainte de pertes d'avantages compétitifs). Les repreneurs ne peuvent pas ignorer certains *alters* parce qu'ils ne correspondent pas au besoin du moment. De plus, la plupart des relations ne sont pas volontairement choisies par les repreneurs ; particulièrement les liens forts du cédant et sont, par conséquent, assez peu contrôlables les repreneurs. Enfin, les relations les plus contraignantes et les plus multiplexes sont celles considérées par les repreneurs comme les plus importantes.

3.2. Exploitation du KR

3.2.1. Essentialité et difficulté de sa transmission

⁴ Est-elle calculée, affective, ou normative ?

Dans le premier tableau, les dirigeants expriment l'essentialité de la pratique ou de la transmission du réseau indiqué et dans le second tableau est retranscrit le degré de difficulté de transmission de ce même réseau. Nous avons retenu les cinq premiers réseaux sur les 10 sondés.

Tableau 6. Transmissibilité des réseaux personnels⁵ du dirigeant- par ordre d'essentialité

Transmissibilité des réseaux personnels (des relations) du dirigeant (Classement par ordre d'essentialité décroissante)		
	Rang	Essentialité
Cercle professionnel (ex : Club de dirigeant, Syndicat professionnel, Cluster, Pôle de compétitivité...)	1	4,39
Cercle d'influence (ex. réseau de décisionnaires, cercle politique...)	2	3,94
Réseau Internet (Twitter, Face book, Viadeo, LinkedIn...)	3	3,33
Cercle philosophique (ex : ordre initiatique, cercle spirituel...)	4	3,24
Cercle familial, cercle amical (ex : famille, proches, amis...)	5	3,22

Tableau 7. Transmissibilité des réseaux personnels du dirigeant- par ordre de difficulté

Transmissibilité des réseaux personnels (des relations) du dirigeant (Classement par ordre de difficulté décroissante)		
	Rang	Difficulté
Autre activité personnelle (ex : conférencier, auteur d'ouvrages, chercheur associé université...)	1	4,12
Cercle d'influence (ex. réseau de décisionnaires, cercle politique...)	2	3,89
Mandat externe (ex : conseiller SFPI, conseiller Banque de France, magistrat consulaire, administrateur à l'université, mandats syndicaux...)	3	3,83
Cercle philosophique (ex : ordre initiatique, cercle spirituel...)	4	3,82
Cercle familial, cercle amical (ex : famille, proches, amis...)	5	3,39

Il ressort des deux tableaux précédents que l'essentialité et la difficulté à transmettre ne se recoupent pas. Certains réseaux jugés essentiels sont difficilement transmissibles et inversement. Par exemple le réseau professionnel jugé essentiel est relativement facile à transmettre. Inversement le cercle d'influence jugé essentiel est difficile à transmettre. De plus, cette préoccupation n'a pas le même poids selon la taille de l'entreprise. En PE, si le dirigeant vient à disparaître c'est une grande partie de la mémoire réticulaire et du système d'information informel (capital social immatériel) qui disparaissent. En grande entreprise (GE), la mémoire réticulaire étant partagée avec l'encadrement, réparti sur plusieurs fonctions, la question de la transmissibilité est moins essentielle à prendre en considération. Enfin, le temps est une variable modératrice.

3.2.2. Devenir du KR du dirigeant-cédant

La transférabilité du KR est affectée par différents paramètres (favorables ou défavorables et relationnels). Nous proposons de les synthétiser en les regroupant dans deux tableaux synoptiques distinguant d'une part les freins et les leviers à connaître (pour les éviter ou les activer selon le cas) et d'autre part les attitudes respectives du cédant et du repreneur en matière de coopération.

Tableau 7. Paramètres affectant la transférabilité des réseaux sociaux

Les freins à la transférabilité	Les facilitateurs de transférabilité
Les différentiels (Δ)	Les convergences
Δ Age	Culturelles
Δ Santé, bonheurs et malheurs (accidents) de la vie...	Sportives
Δ Origine familiale, sociale (modeste, bourgeoise)	Idéologiques
Δ Culture familiale (commerçante, libérale...)	Méthodologiques
Δ Culture rurale/culture urbaine	Générationnelles
Δ Type de formation (technique, gestionnaire, juridique, littéraire)	Stratégiques
Δ Niveau de formation (1 à 5)	Managériales

⁵ Il est à noter que le statut de l'adhérent aux différents cercles ou mandats (Président ou membre) aura une grande importance sur la transmissibilité du réseau.

Δ Méthodologie de prise de décision (rationnel, intuitif)	Humanistes
Δ Horizon de calcul privilégié (CT, LT)	Philosophiques
Δ Ambitions pour soi (buts) et pour l'entreprise (objectifs)	Relationnelles internes
Δ Attitude à l'égard des autres (extraversion/introversion)	Relationnelles externes
Δ Valeurs humaines	Intellectuelles
Δ Attitude idéologique (libéral, directif..)	Pragmatiques
Δ Attitude dans les affaires (pragmatisme/dogmatisme)	Sociales
Δ Processus cognitif dominant (rationalité, impression...)	Politiques
Δ Ouverture à l'information, à l'innovation, aux autres	Pragmatiques
Δ Attitude par rapport aux autres (empathie/indifférence)	RSE
Δ Attitude par rapport à la confiance (à accorder)	Goût pour la transparence
Δ Attitude par rapport au partage (à faire)	Autres
Δ Conception du travail pour soi	
Δ Conception du travail pour les autres	
Δ Stratégie (claire, évolutive, confuse)	
Δ Orientations et priorités stratégiques dans la durée (PIC/CAP ⁶)	
Δ Responsabilité Sociale et Sociétale de l'entreprise [vision]	
Δ Autres paramètres.....	

Sans rentrer dans une analyse détaillée des facteurs de divergence et de convergence on peut dire que plus les deltas seront réduits, plus les convergences seront nombreuses et plus la transférabilité sera élevée et inversement. Il est à noter également que la transmissibilité des réseaux n'est pas facile à opérer pour des raisons diverses et notamment liés aux attitudes respectives du cédant et du repreneur en matière de coopération: ouverture/fermeture du dirigeant, ouverture/fermeture du repreneur, sensibilité/indifférence du repreneur.

Tableau 8. La combinaison relationnelle cédant/repreneur

Attitude du cédant	Attitude du repreneur	Effet probable
ouverture	ouverture	succès
ouverture	fermeture	échec
fermeture	ouverture	échec
fermeture	fermeture	échec

On voit que l'attitude d'ouverture réciproque qui est la situation idéale est subordonnée à la conjugaison de deux volontés coopératives. La capacité du repreneur à composer avec le cédant, voire de complicité avec le cédant permettent d'établir un climat de confiance, un meilleur partage de l'information, du savoir-faire, du savoir-être et *in fine* du KR. Le succès dépend donc de la combinaison relationnelle dirigeant-cédant/repreneur.

Discussion

Les réflexions recueillies sont révélatrices de la pertinence du sujet de la prise de conscience de l'importance de l'audit réticulaire lors d'une RPPE.

La littérature porte généralement sur les effets du réseau social ou du capital social dans l'identification : des opportunités entrepreneuriales (Salleilles, 2009 ; Mejri et Ramadan, 2016, Catanzaro et al., 2016) ou création d'un avantage compétitif (Ghodbane et al., 2018) ou lors des transmissions d'entreprises à un membre de la famille (Arregle et al., 2007 ; De Freyman et Richomme-Huet, 2009 ; Cœurderoy et Lwango, 2012) ou à un ancien salarié (Geindre, 2009 ; 2012). Nos résultats soulignent l'importance du KR compris comme le produit de l'association

⁶ PIC= Pérennité, Indépendance, Croissance , CAP= Croissance, Autonomie, Pérennisation. Marchesnay (1990).

du réseau personnel (faisant référence aux réseaux relationnels, d'affaires, informationnels et sociaux) et des ressources accessibles au travers de ce réseau (« renvoyant à l'agrégation des ressources effectives ou potentielles qui sont associées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées de connaissances mutuelles ou de reconnaissance » Bourdieu, (1980)). Le caractère difficilement imitable et valorisable de ces ressources (deux caractéristiques présentes dans l'approche *resource based view* et notamment dans les travaux fondateurs de Penrose (1959)), lui confère le statut de ressource source d'avantages concurrentiels durables. Nos travaux viennent ainsi compléter les recherches sur les facteurs clés de succès de la *post- reprise*, généralement centrées sur la socialisation du repreneur (Boussaguet, 2005), le deuil du cédant (Bah, 2009), le mangement du Noyau dur (Saoudi, 2010), le renouvellement stratégique (Chabaud *et al.* 2021). Ils soulignent que le KR du dirigeant-cédant est une source de création de valeur durable pour la PME (Walter *et al.*, 2006) même s'il s'agit d'une ressource individuelle, en grande partie informelle et ignorée par les programmes de formation au management focalisés sur le formel. Souvent découverte de façon empirique et intuitive par les dirigeants, cette ressource nécessite une clarification. Notre exposé s'est donc efforcé de préciser la notion du KR, en l'asseyant sur des bases théoriques et scientifiques, et a également eu pour visée d'en rendre la description et l'analyse accessibles (en recourant à une grille fondée sur l'autodiagnostic). Nous avons pu établir une mesure du KR. Celle-ci est basée sur des éléments de type liens fort ou lien faible, ainsi que sur certains critères tels que la proximité avec l'entreprise, le(s) soutien(s) local (aux), les apports méthodologiques, la solidarité, l'entraide personnelle, les apports dans les pratiques du management, les apports au plan spirituel, l'éthique morale et stratégique. Le KR n'est pas figé et est fortement contextualisé. En outre, au-delà de son caractère dynamique, notons que la dimension affective est prépondérante dans la mesure où des relations passées nouées par le dirigeant-cédant agissent au moment de la reprise. En cela, le KR n'est pas seulement un réseau de personnes, mais un ensemble de paramètres qui, estimés ensemble, permet d'établir les forces et faiblesses de l'entreprise. Il facilite aussi l'accès à des ressources grâce à la confiance qu'il génère car il agit à la fois sur la confiance et comme une garantie de contrat (Cornell et Shapiro, 1987). Nous devinons l'intérêt que peuvent trouver les RPPE pour aborder ces éléments immatériels sans traçabilité comptable et non normés lors de la préparation d'une transmission/reprise de PME. Les travaux de Manolova *et al.*, (2010) montrent les limites du réseau personnel. Leurs travaux s'appliquent à souligner les limites du caractère informel des réseaux. Dans notre recherche, les réseaux d'affaires informationnels prédominants reposent avant tout sur des échanges informels. Pour une PME, la frontière entre réseaux personnels du dirigeant et autres types de réseaux reste floue puisque l'informel prédomine (Marchesnay et Julien 1990). Nos résultats mettent aussi en lumière la nécessaire articulation du KR du dirigeant-cédant et du KR du Noyau dur. Nos résultats ont fourni un aperçu du rôle et des opinions des salariés appartenant au Noyau dur en matière de réseautage. La mobilisation des réseaux du Noyau dur constitue une source supplémentaire de réseaux stratégiques fondés sur l'ensemble des coopérations externes et internes que le dirigeant peut entretenir ou doit entretenir pour continuer de se développer de façon durable. Ce partage permet de sortir le dirigeant isolé de la routine managériale et de mobiliser des ressources humaines collectives nécessaires à la transformation de son organisation. D'autant que reconnaître cette capacité chez les collaborateurs pourrait d'une part les inciter à adhérer au mode de fonctionnement du réseau et à impulser une nouvelle dynamique et d'autre part à s'assurer d'un continuum de survie de leur KR après la reprise. Cette étude invite également les repreneurs à prendre conscience des différents KR (KR du dirigeant-cédant et KR du Noyau dur) présents dans l'entreprise reprise, qui évoluent au fil du temps et dont les réseaux mobilisés ne sont pas les mêmes. Il s'agit dans un premier temps de s'appuyer sur ce KR « agrégé », avant de faire part des différents usages qu'ils pourraient en faire : (1) appropriation : le repreneur absorbe en l'état le KR et a la capacité

de le mobiliser ; (2) adjonction, c'est-à-dire que le repreneur associe le KR à son propre réseau ; (3) substitution : le repreneur reconstruit un nouveau réseau (Geindre, 2012). Enfin, cet essai de conceptualisation exploratoire a aussi permis de mettre en évidence les freins et les leviers à connaître de la transférabilité du KR. Le non-transfert du KR, en cas d'obstacles dirimants, provenant soit du cédant, soit du repreneur, ne saurait être automatiquement synonyme de l'échec d'une opération de transmission/reprise. Toutefois, il sera souhaitable que le repreneur en soit conscient afin de n'avoir pas à y remédier. En cas d'échec de devoir s'orienter vers la confection de réseaux de substitution compatibles avec sa personnalité et surtout avec les conditions de survie de la PME.

Conclusion

Notre étude apporte des éléments nouveaux dans la compréhension des facteurs de réussite de préconisation et en proposant aux cédants et aux repreneurs une approche méthodologique du réseautage en PME (ainsi que des audits appropriés pour évaluer le capital réticulaire d'une PME). Sur un plan méthodologique, nous mettons en valeur l'intérêt de mener une étude qualitative pour mieux appréhender le KR. Cette recherche s'intéresse à un patrimoine invisible : mettre les questionnés en confiance et respecter leur anonymat était primordial en raison du caractère très personnel de l'investigation (pour certains dirigeants cela représente une vraie confession, une mise à nu, un bilan personnel...). Permettre au questionné de réduire les biais associés à la crainte d'être mal jugé par un tiers. Sur le plan pratique, nous préconisons une gestion des ressources intrapreneuriales (GRI). Celle-ci serait de nature à révéler ce levier inexploité, en ajoutant le capital réticulaire du noyau dur. Il est récurrent de constater que les dirigeants sous-estiment ou dénie le potentiel réticulaire du salarié. De surcroît les habitudes de « chasse gardée » ne facilitent pas l'éclosion de nouveaux talents dans ce domaine et privent l'entreprise de ressources immatérielles. Reconnaître cette capacité chez les collaborateurs serait également de nature à faciliter la transmission du capital immatériel porté par le chef d'entreprise en cas de passation de relais. La toile collective ainsi tissée permet de saisir un grand nombre d'opportunités par une maîtrise plus large de l'activité, du marché et la perception de signaux faibles. La proxémie qui caractérise la PME et la multiplication des contacts génèrent une plus forte densité réticulaire. Ces interactions cognitives sont source d'émulation et d'implication collective. Aussi, il y a un enjeu fort, au niveau de l'accompagnement et de la sensibilisation: sensibiliser les repreneurs à propos de ces ressources. La prise en compte de la valeur effective créée par la ressource KR « agrégé » doit s'opérer selon nous dès la phase de recherche et d'évaluation de la cible (deuxième phase du processus repreneurial selon Deschamps (2002)) afin de rendre possible l'évaluation de ce type d'actif le plus tôt possible. L'évaluation de cette ressource, sans en faire l'expérience, doit conduire les repreneurs à la prudence en l'absence de mémoire organisationnelle dédiée et les inciter à s'assurer que le transfert du KR se fasse lors de la phase de transition ou du règne conjoint. Mais cela soulèvera la question de la volonté du repreneur d'activer ou non cette ressource et de son appropriation/adjonction ou substitution. En effet, l'interaction entre les protagonistes ne se fait pas aussi aisément que le repreneur le souhaiterait, notamment à cause du lien d'attachement que peut avoir le cédant pour son entreprise, cela même lorsqu'il a officiellement planifié sa sortie (Hytti *et al.*, 2011). Cette recherche a cependant quelques limites. La première étant liée à l'absence de binôme cédant/repreneur. Pour une recherche future, des entretiens (post-reprise) menés simultanément sur le binôme cédant-repreneur d'une même entreprise pourraient constituer une voie possible. Ainsi le cercle professionnel pourrait être décliné en différentes composantes relationnelles plus détaillées (avec les salariés, les fournisseurs, les clients, les banquiers...) afin d'explicitier au mieux la nature de l'importance du cercle professionnel dans sa diversité. Par ailleurs la construction du questionnaire pourrait être améliorée en distinguant un nombre de secteurs plus affiné, des tailles plus étendues en termes de salariés ou de chiffre d'affaires, des tranches d'âges de dirigeants plus étroites et un

nombre de questionnés plus grand afin de permettre des tris croisés et des analyses factorielles. D'autres études de cas longitudinales seraient un complément précieux intégrant systématiquement toutes les parties prenantes externes. Enfin, la portée des résultats est limitée aux PME. Des travaux portant sur des PME plus structurées ou des PMI sont donc envisageables. Si le KR du dirigeant peut répondre en partie aux raisons expliquant pourquoi et comment certains PME performant par rapport à d'autres, il offre aussi des possibilités de gestion (identification et évaluation) et de management (valorisation et exploitation). Or, pour pouvoir mobiliser correctement cette ressource complexe, il est nécessaire de bien la comprendre. Nous envisageons pour le futur une nouvelle enquête avec un questionnaire, plus conséquent, intégrant systématiquement toutes les parties prenantes externes considérées sous l'angle relationnel afin d'aller en direction d'une gestion systématique du plus grand nombre de réseaux concernant les entreprises dans leurs échanges avec les divers environnements. Pour cela le dirigeant, *préparé à la démarche*, sera conduit à considérer son expérience professionnelle dans une plus grande étendue/diversité, lui permettant d'aborder le problème de la gestion partenariale de façon moins dilettante, donc plus riche, systématique et méthodique. Finalement, la conception de la performance post-transmission/reprise demeure peu explorée. Sachant l'ambiguïté du concept de performance (Marchand et Raymond, 2008 ; St-Pierre et Cadieux, 2011), des propositions de mesure de performance pertinentes au contexte entrepreneurial restent à formuler. En outre, si les profils des repreneurs et des cédants se distinguent à plusieurs égards, il est probable que leur style de gestion et leurs objectifs pourraient être différents. Conséquemment, la performance de l'entreprise reprise pourrait différer pour ces raisons, ce qui reste à démontrer. Des recherches plus approfondies sur cet objet de recherche particulier seraient nécessaire et permettraient de mieux comprendre le repreneuriat en tant que choix spécifique de carrière entrepreneuriale. Ce travail représente un premier résultat correspondant à ce que nous avons appelé une approche restreinte et personnelle de l'environnement relationnel du dirigeant. Il en résulte des apports significatifs, mais aussi le constat de quelques insuffisances.

Bibliographie

- Aldrich, J. R., Oliver, J. E., Lusby, W. R., Kochansky, J. P., et Lockwood, J. A. (1987). Pheromone strains of the cosmopolitan pest, *Nezara viridula* (Heteroptera: Pentatomidae). *Journal of Experimental Zoology*, 244(1), 171-175.
- Aldrich, H. Rosen, B. et Woodward, WJ. (1987). The impact of social networks on business foundings and profit: an longitudinal study. In NC Churchill, JA Hornaday, BA Kirchhoff, OJ Krasner, KH Vesper (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson College:
- Aldrich, H et Zimmer, C. (1985). *Entrepreneurship through Social Networks*. In DL Sexton, RW Smilor (Eds.), *The art and science of entrepreneurship*. Ballinger Publishing Company: 3-24
- Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., et Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of management studies*, 44(1), 73-95.
- Bah, T. (2009). La transition cédant-repreneur. *Revue française de gestion*, 194(4), 123.
- Barney, Jay. B; Clark, Delwyn. N. (2007). Resource-based theory : Creating and sustaining
- Barney, J., (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barnir., A et Smith, KA. (2002). Interfirm Alliances in the Small Business: The Role of Social Networks, *Journal of Small Business Management* , 40(3): 219-232
- Baron R.A., et Markman, , G.D. (2003). Beyond social capital: the role of entrepreneurs' social competence in their financial success, *Journal of Business Venturing*. vol. 18, no 1, p. 41-60.

- Baudasse, T., et Montalieu, T. (2005), « Le capital social : un concept utile pour la finance et le développement durable », *Entrepreneuriat, développement durable et mondialisation*, p. 33-45, Cluj-Napoca, Roumanie, 1 - 4 Juin.
- Boumedjaoud, D., et Messeghem, K. (2019). Identification des opportunités par le repreneur de PME: une approche par les prototypes. *Management Avenir*, (1), 85-103.
- Bourdieu, P., (1980). « Le capital social », *Actes de la recherche en sciences sociales* », pp. 2-3.
- Boussagnet, S. (2011). La prise en compte des salariés en situation. In *Le duo cedant-repreneur: pour une compréhension intégrée du processus de transmission-reprise des PME*, p117-131.
- Bradach, J.L. and Eccles, R.G., (1989). Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms. *Annual review of sociology*, 15(1), p.97-118.
- Bruyat, C., et Julien P-A. (2000). Defining the field of research in entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, 16: 165-180
- Buckley, P. J., et Prashantham, S. (2016). Global interfirm networks: The division of entrepreneurial labor between MNEs and SMEs. *Academy of Management Perspectives*, 30(1), 40-58.
- Burt, RS. (2000). The Network Entrepreneur. In R Swedberg (Ed.), *Entrepreneurship: The Social Science View*. *Oxford University Press*: 281-307
- Burt, R. (1995), « Le capital social, les trous structureaux et l'entrepreneur », *Revue Française de Sociologie*, vol. XXXVI, p. 599-628.
- Cadieux, L., Gratton, P., et St-Jean, É. (2014). La carrière repreneuriale: contexte et défis. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 13(1), 35-50.
- Catanzaro, A., Messeghem, K., et Sammut, S. (2019). Efficacité des programmes d'accompagnement à l'international. Influence sur le capital relationnel et la performance internationale des entreprises born global, *13eme Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME*, Oct 2016, Trois- Rivières, Canada.
- Yezza, H., Chabaud, D., et Calabrò, A. (2021). Conflict dynamics and emotional dissonance during the family business succession process: Evidence from the Tunisian context. *Entrepreneurship Research Journal*, 11(3), 219-244.
- Chandra, Y., Styles, C., et Wilkinson, I. (2009). The recognition of first time international entrepreneurial opportunities: Evidence from firms in knowledge-based industries. *International Marketing Review*.
- Chelly, A. (2007), L'impact du réseau relationnel de l'entrepreneur dans l'identification d'opportunités d'affaires : une étude exploratoire, *Observatoire et Centre de Recherche en Entrepreneuriat*.
- Lwango, A., Coeurderoy, R., et Roche, G. A. G. (2017). Family influence and SME performance under conditions of firm size and age. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Coleman, JS. (1988). Social capital in the creation of human capital, *American Journal of Sociology*, 94: 95-120
- Cooper, A.C., Folta T.B. and Woo C. (1995). Entrepreneurial Information Search, *Journal of Business Venturing*, vol.10, p.107-120.
- Crozier, M., et Friedberg, E.(2017). *The bureaucratic phenomenon*. Routledge.
- Davidson, P., et Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs, *Journal of Business Venturing*, vol. 18, p. 301-331.
- De Freyman, J. et Richomme-Huet, K., (2009). Les obstacles au transfert du « réseau social » dans la transmission de l'entreprise artisanale familiale. *La revue des Sciences de Gestion*, (3), p.85-93. de Freyman, J. (2019). Le rôle du contrat psychologique dans la compréhension de la cohabitation entre un cédant et un repreneur. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 18(3), 165-198

- Deschamps, B. (2002), Les spécificités du processus repreneurial, *Revue Française de Gestion*, vol. 28, n°138.
- Donckels, R., et Lambrecht, J. (1997). The network position of small businesses: An explanatory model. *Journal of Small Business Management*, 35(2), 13.
- Drakopoulou Dodd, S. et Patra, E. (2002). National Differences in entrepreneurial networking, *Entrepreneurship and Regional Development*, 14: 117-134
- Dubini, P., et Aldrich, H. (1991). Personal and Extended Networks Are Central to the Entrepreneurial Process, *Journal of Business Venturing*, 6(5): 305
- Dussuc, B., et Geindre, S. (2012), October. Capital social, théorie des réseaux sociaux et recherche en PME : une revue de la littérature. In *11ème Congrès International francophone en entrepreneuriat et PME*, 19 p.
- Dussuc, B., et Geindre, S. (2021). Chapitre 7. *Intermédiation et clusterisation*.
- Dyer, J. H., et Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679.
- Falemo, B. (1989). The firm's external persons: entrepreneurs or network actors?. *Entrepreneurship et Regional Development*, 1(2), 167-177.
- Fernandez, E., Montes, J. M., et Vázquez, C. J. (2000). Typology and strategic analysis of intangible resources: A resource-based approach. *Technovation*, 20(2), 81-92.
- Filion, L. J. (1991). Vision and relations: elements for an entrepreneurial metamodel. *International Small Business Journal*, 9(2), 26-40.
- Frazier, B.J., et Niehm, L.S. (2004). Exploring Business Information Networks of Small Retailers in Rural Communities, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 9(1): 23
- Froehlicher, T. (2001). La dynamique de l'organisation relationnelle: conventions et réseaux sociaux au regard de l'enchevêtrement des modes de coordination. *Finance Contrôle Stratégie*.
- Geindre, S. (2012) . S'approprier le réseau du cédant après une reprise, *Entreprendre et Innover*, Vol 2, n)14, p40-48.
- Geindre, S. (2009). Le transfert de la ressource réseau lors du processus repreneurial, *Revue Internationale des PME*, Vol. 22, n° 3-4, p. 109-137.
- Gioia, Dennis A, Corley, Kevin G., et Hamilton, Aimee L. (2013). « Seeking qualitative rigor in inductive research : notes on the Gioia Methodology », *Organizational Research Methods*, Vol. 16,p . 203-215.N° 1, p. 15-31.
- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties, *American Journal of Sociology*, 78(6): 1360-1380.
- Gratton, P. (2018). *La transmission/reprise externe: étude exploratoire du processus de négociation* (Doctoral dissertation, Université du Québec à Trois-Rivières: Université de Sherbrooke).
- Ghodbane, A., Belhadj, T. et Bani Baghdadi, H. (2018). Effets du réseau relationnel personnel des entrepreneurs sur la création d'un avantage compétitif : cas des PME Tunisiennes, *Marché et organisations*, Vol 3 n° 33, p.19-44.
- Gulati R., Nohria N. et Zaheer, A. (2000). Strategic networks, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, March,
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic management journal*, 13(2), p.135-144.
- Hansen, E.L. (1995). Entrepreneurial networks and new organisation growth, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(4): 7-20.
- Harris, D. (2001). Supporting human communication in network-based systems engineering. *Systems engineering*, 4(3), 213-221.
- Hormiga E., Batista-Canin R.M. et Sánchez-Medina A. (2011). The Impact of Relational Capital on the Success of New Business Start-Ups, *Journal of Small Business Management*, Vol. 49 n° 4, p.515-658.

- Hytti U., Stenholm P., Peura K. (2011). Transfers of Business Planning and Bounded Emotionality: a Follow-up Case Study, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour et Research*, vol. 17, n° 5, pp. 561-580
- Jack S.L., (2005). The Role, Use and Activation of Strong and Weak Network Ties : A Qualitative Analysis, *Journal of Management Studies*, vol. 42, n° 6, 2005, p. 1233-1259.
- Johannisson, B. (1986). Network strategies: management technology for entrepreneurship and change, *International Small Business Journal*, 5(1): 19-30
- Johannisson, B., Alexanderson, KN., et Senneseth, K. (1994). Beyond anarchy and organisation: entrepreneurs in contextual networks, *Entrepreneurship and Regional Development*, 6: 329-356.
- Johanson J. et Mattsson L.G. (1987), « Interorganizational relations in industrial systems: A network approach compared with the transaction-cost approach», *International Studies of Management et Organization*, Vol. 17 n°1, p.34-48.
- Johanson, J., et Vahlne J-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership, *Journal of International Business Studies*, vol. 40, N°9, p. 1411-1431.
- Johnson, A., Wang, X., Kong, F., et Xue, M. (2013). Object-based evaluation of the impact of horizontal grid spacing on convection-allowing forecasts. *Monthly weather review*, 141(10), 3413-3425.
- Julien, P. A., et Lachance, R. (2006). Réseaux personnels, d'affaires et informationnels: une dynamique complexe. 8ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Fribourg, Suisse, 25-27.
- Kale P., Singh H. et Perlmutter H. (2000). Learning et protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital, *Strategic Management Journal*, Vol.21, p.217-237.
- Kumar, N. (2012). The resource dynamics of early internationalizing Indian IT firms , *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 10, n°3, p.255-278.
- Kurke, L.B. and Aldrich, H.E., (1983). Note—Mintzberg was right! A replication and extension of the nature of managerial work. *Management science*, 29(8), pp.975-984.
- Lévesque, B., et Mendell, M. (1999). L'économie sociale au Québec: éléments théoriques et empiriques pour le débat et la recherche. *Lien social et Politiques*, (41), 105-118.
- Lin, N. (1995). Les ressources sociales: une théorie du capital social, *Revue Française de Sociologie*, 36: 685-704
- Lin, N (2001). *Building a Network Theory of Social Capital*. In N Lin, RG Cook, RS Burt (Eds.), *Social Capital - Theory and Research*. Aldine de Gruyter: 3-29
- Mahé de Boislandelle, H.(2015). *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Economica, Paris, 3e édition, 420p.
- Manolova, Tatiana. S., Manev, Ivan. M. et Gyoshev, Bojidar. 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*, Vol. 45, N° 3, p. 257-265.
- Marchesnay, M., et Pierre-André, J. (1990). The small business, as a transaction space, *Journal of Entrepreneurship and Regional Development* ,Vol. 2, N° 3, p. 267-278
- Marchand, M., et Raymond, L.(2008). Researching Performance Measurement Systems. An Information Systems Perspective, *International journal of operations and production management*, vol. 28, n° 7, pp. 663-686.
- Marchesnay, M., et Julien, P. A. (1990). The small business: as a transaction space. *Entrepreneurship et Regional Development*, 2(3), 267-278.
- Meier, O. (2017). Les motivations des repreneurs dans le cadre de transmission d'entreprise. *Revue de Management et de Stratégie*, 1(1), 1-9.

- Mejri, I., et Maarouf, R. (2016), Capital social, connaissances et identification d'opportunités entrepreneuriales dans un processus d'internationalisations : cas de la Tunisie, *Marché et organisations*, n° 26 ; pages 189 à 218
- Morgan, R. B., et Hunt S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 58, n° 3 (Jul., 1994), p. 20-38
- Musteen, M., Francis J., et Datta, D.K. (2010), The influence of international networks on internationalization speed et performance: A study of Czech SMEs», *Journal of World Business*, Vol. 45 n°3, p.197-205.
- Nahapiet, J., et Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage, *Academy of management review*, 23(2): 242-266
- Newbert, S. L., (2008). Value, Rareness, Competitive Advantage, and Performance : A Conceptual-Level Empirical Investigation of the Resource-Based View of The Firm, *Strategic Management Journal*, 29(7), 745-768.
- Nkakleu, R. (2003), L'identité organisationnelle et création du capital social : la tontine d'entreprise comme facteur déclenchant le contexte africain », *Actes des XVIe journées nationales des IAE*, p. 1-22, Paris les 10, 11 et 12 septembre.
- Nowiński, W., et Rialp, A. (2016). The impact of social networks on perceptions of international opportunities. *Journal of small business management*, 54(2), 445-461.
- O'Donnell, A. (2004) .The nature of networking in small firms, *Qualitative Market Research*, 7(3): 206-217
- O'Donnell, A., Gimore, A., Gummins,. D et Carson, D. (2001). The network construct in entrepreneurship research: a review and critique, *Management Decision*, 39(9): 749-760
- Payne, G. T., Moore, C. B., Griffis, S. E., et Autry, C. W. (2011). Multilevel challenges and opportunities in social capital research. *Journal of management*, 37(2), 491-520
- Penrose, Edith. T. (1959). The theory of the growth of the firm, Londres, Oxford University Press.
- Plociniczak, S. (2004). Création de petites entreprises, réseaux sociaux et capital social local des entrepreneurs: enseignements d'une enquête. *The 4th Congress on Proximity Economics: Proximity, Networks and Co-ordination: Marseille*, 17-18 juin.
- Sailleilles, S. (2009). Quel accompagnement au réseautage des entrepreneurs néo-ruraux?. *XVIème colloque de l'Association de Science Régionale De Langue Française* (pp. 1-10).
- Saoudi, L. (2010). *Le management de Noyau dur humain en PME pour une transmission/reprise réussie*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier I.
- Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization science*, 11(4), 448-469.
- Starr, JA., et MacMillan, IC. (1990).Resource cooptation via social contracting: ressource acquisition strategies for new ventures, *Strategic Management Journal*,11: 79-92
- St-Pierre, J., et Cadieux, L. (2011), La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires-dirigeants de PME ? » *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 10, n° 1, pp. 33-52.
- Suire, R. (2004). Des réseaux de l'entrepreneur aux ressorts du créatif : quelles stratégies pour les territoires ? *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 17(2), p.123-143.
- Vaghely, I., et Pierre-André.J. (2010). Are opportunities recognized or constructed ? an information perspective on entrepreneurial opportunity identification, *Journal of Business Venturing*, Vol. 25. N° 1, p. 73-86.
- Walter, A., Auer M. et Ritter, T. (2006), The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance, *Journal of Business Venturing*, Vol. 21, p. 541-567.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.

Zghal, R. (1997), Conditions de création et perspectives d'avenir de quelques entreprises tunisiennes performantes, *Cahiers de l'ERGE*, p. 1-24, Avril.