

11^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

L'implication réticulaire des intrapreneurs en PME, potentiel ignoré du dirigeant

Henri Mahé de Boislandelle, Université de Montpellier, MRM

Jean-Marie Estève, Université de Montpellier, MRM

1 – La problématique réticulaire en management.

Ce travail dans le champ de la PME cherche à mettre en évidence l'existence d'un potentiel réticulaire, souvent ignoré par les dirigeants, chez les salariés formant un noyau dur et développant une attitude intrapreneuriale.

Cette problématique est originale au regard des définitions convenues de l'intrapreneuriat.

En effet, selon Sharma et Chrisman (1999) ainsi que pour Basso (2004), l'intrapreneuriat peut apparaître dans trois circonstances : le Corporate Venturing, l'Innovation, et le Renouveau Stratégique¹.

Pour notre part, nous entendons ici par « intrapreneurs » un groupe de salariés, formant un « noyau dur » autour d'un dirigeant, partageant des responsabilités complémentaires dans une démarche de prise de relais. En d'autres termes, associés à une gestion des ressources intrapreneuriales (GRI, Estève 1997) préparant par l'action et la formation des repreneurs salariés novices ou potentiels. Ce « **noyau dur** » se caractérise par :

- une proximité avec le dirigeant (confiance, loyauté...),

¹ - Le corporate venturing, ou création d'une nouvelle activité, peut conduire à la création de nouvelles unités organisationnelles externes ou internes

- Le renouveau stratégique ou revitalisation à travers la régénération ou la reconfiguration des fondements organisationnels ou stratégiques.

- L'innovation, constitue le point commun entre le corporate venturing et le renouveau stratégique

- une participation aux réunions stratégiques,
- une participation au capital (même symbolique),
- une forte implication dans le travail,
- une adhésion aux objectifs.

Ceci étant précisé, rappelons que la PME est construite schématiquement autour de son dirigeant et possède souvent une structure en étoile et des fonctions partiellement différenciées. Cela a pour conséquence d'exiger du dirigeant, de certains opérationnels ou des encadrants, d'assumer les rôles manquants en étant polyvalents et poly-compétents lorsque cela leur est possible... sur le plan de l'information externe...en participant notamment à des réseaux.

Précisons que pour nous, les réseaux sont formés d'un ensemble de liens entre des acteurs individuels ou collectifs (de même nature ou différents) dans le but de coopérer, de coproduire, de se réguler, d'échanger des informations, de se former, d'acquérir de l'expertise, de générer des synergies, d'obtenir des soutiens, de se coaliser ou d'opérer des transactions... Ils constituent l'essence même de la vie d'un individu, d'une entreprise ou d'une organisation (Mahé de Boislandelle, 2015).

Dans tous les cas, à la différence des grandes organisations qui possèdent de surcroît une technostructure et un soutien logistique, la PME, structure peu différenciée, en est formellement dépourvue.

Certes, des intrapreneurs qualifiés et impliqués, proches du dirigeant et formant son noyau dur, peuvent pallier certaines insuffisances informationnelles en l'assistant grâce à leurs savoir-faire d'analystes ou de prévisionnistes. Pour autant, la PME n'a pas les moyens de s'offrir des services d'aide à la décision suffisants en raison de la diversité, de la complexité et de l'évolution des paramètres internes et environnementaux (techniques, économiques, juridiques, sociaux, sociétaux...) à prendre en considération au moment d'opérer des choix fondamentaux à moyen ou à long terme, notamment dans des domaines de pointe.

La PME doit donc trouver en externe, à moindre coût, du conseil, du soutien logistique, de l'information, des connaissances, de l'anticipation, de la veille stratégique, voire de la prospective afin de rester adaptative et compétitive tout au long des étapes de sa vie². En bref, grâce au réseautage, elle doit acquérir des compléments de compétences ou d'informations

² Création, développement, innovation, Croissance, transmission....

auprès des autres ou bien par du recours temporaire à du conseil (sous-traitance de spécialité), pour décider mieux.

2 - Les référentiels théoriques.

Pour s'informer sur son environnement, le dirigeant de PME est amené à développer des « réseaux sociaux d'information » (Filion, 1991; GREPME, 1997), puis à valoriser ce « capital social ». La recherche d'informations est donc souvent réalisée par le dirigeant lui-même (Cooper, Folta et Woo, 1995) et les PME sont fortement dépendantes de lui à cet égard.

Ces liens permettent de recueillir des informations variées (Aldrich et Zimmer, 1986) dont l'apport peut être considéré comme «stratégique» étant donné la richesse des ressources obtenues (Falemo, 1989). Le réseau de relations ainsi créé peut alors constituer un élément majeur dans l'évolution de la vision du dirigeant dont le rôle consiste précisément à développer cette dernière pour orienter l'entreprise (Filion, 1991).

Établie en 1973 par le sociologue Mark Granovetter, la théorie du lien faible est un élément d'explication du succès remporté par les réseaux sociaux. Partant de ce postulat, l'étude précise qu'un individu profitera paradoxalement plus de ses liens faibles que de ses liens forts en raison de leur rareté et de leur singularité.

Dans les formes de capital étudiées par Pierre Bourdieu (1980, 1986) celui-ci distingue trois formes : le capital économique, le capital culturel et le capital social. Il définit notamment le capital social comme « l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance...allant dans le même sens.

Soutenu par ces cautions scientifiques autant que par la banalisation des réseaux électroniques à la portée de tous, *le réseautage n'est plus péjoratif*. La constitution d'un réseau n'a plus la connotation obscure qu'elle pouvait revêtir il y a peu de temps, quand elle était l'apanage des seuls politiques, lobbyistes ou grands patrons.

En effet, « Le moteur social causal derrière ce que les gens ressentent, croient, font, repose sur les formes des relations sociales entre acteurs au sein d'une situation sociale donnée. » (Burt, 1991). Cette posture de recherche prend acte du fait que les individus n'agissent pas seuls, de manière isolée, mais à l'intérieur d'un réseau de relations qui va à la fois faciliter et limiter leur action.

Une des théories les plus fréquemment mobilisées en sciences des organisations est aujourd'hui celle des « trous structuraux³ » (*structural holes*) de Burt R, (1992), qui s'inscrit moins dans une perspective relationnelle que dans une conception structurale du réseau génératrice d'opportunités⁴. En bref, pour Burt, l'existence d'opportunités exploitables rend une structure de réseau plus efficace pour un individu, dans la mesure où elle lui permet de développer des avantages concurrentiels.

Convaincus par cet ensemble théorique nous avons voulu connaître la réalité réticulaire en PME en étudiant un échantillon.

3 – La méthodologie.

Le questionnement fondé sur des hypothèses soulignant la diversité réticulaire et son intérêt a été structuré sur la base d'un modèle réticulaire original⁵. Ce dernier donne un cadre général permettant de décrire et d'analyser la représentation relationnelle du dirigeant sur la base d'un schéma le plus complet possible.

Il a été distingué à cet égard les réseaux induits par les activités et les partenaires proches de l'entreprise, des réseaux personnels du dirigeant des partenaires éloignés des partenaires institutionnels et des partenaires sociaux.

Une attention particulière a été apportée à la clarté et à la diversité des questions⁶. Les titres du questionnaire sont les suivants : l'identité de l'entreprise. Les relations induites par les activités de l'entreprise. La qualité des relations internes. Les relations avec les partenaires environnementaux de l'entreprise. Les réseaux informationnels du dirigeant et de l'encadrement⁷. Les relations personnelles du dirigeant. La transmissibilité des réseaux personnels (du dirigeant). La transmissibilité des réseaux à l'occasion d'une cession/reprise. Les apports des réseaux au management de l'entreprise. L'implication psychologique des dirigeants dans les réseaux. L'utilité des réseaux. Les réactions personnelles à la suite de l'entretien.

³ Le concept de trou structural, central dans la théorie de Burt, désigne l'absence de relations entre des contacts non redondants (i.e. des contacts qui permettent un accès à des personnes ou à des ressources différentes).

⁴ En d'autres termes : « Le hasard ne sourit qu'aux esprits bien préparés » (Louis Pasteur).

⁵ Que nous avons présenté dans une communication à l'IAS de Marrakech en mai 2017 (Actes).

⁶ Le plus grand nombre est composé de questions fermées ou à choix multiples ordonnés par degrés de précision et de difficulté croissants. La dernière partie du questionnaire est composée de questions ouvertes génératrices de verbatim.

⁷ Formant le noyau dur (ND).

Un échantillon de convenance de 82 répondants a été construit⁸. Les interviews d'une durée moyenne de 90 minutes ont été réalisés en tête à tête. Les questions suscitant des interrogations ont été explicitées directement afin d'éviter les confusions

Nous avons retenu dans une première approche cinq indicateurs pour identifier le « capital réticulaire » auprès de l'échantillon comprenant trois catégories : 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.

Capital réticulaire	catégories	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

En complément, nous avons étudié les apports des réseaux, l'utilité des réseaux, leur nuisibilité ainsi que l'implication réticulaire des répondants en recourant à des questions fermées nous autorisant à mesurer l'intensité de certaines variables. (IAS Guadeloupe, 2018)

Les résultats obtenus, à la fois qualitatifs et quantitatifs, permettent de faire le point sur la réalité perçue du phénomène réticulaire en PME.

4 - Les résultats de l'enquête.

De la partie qualitative, nous retiendrons que les réflexions recueillies (verbatim) sont révélatrices de la pertinence du sujet et d'une prise de conscience de l'importance managériale d'une approche réticulaire. Elle a également permis de recueillir les diverses opinions et préjugés associés aux réseaux et au réseautage. Elle a montré que l'empirisme domine à la fois les modes d'entrées, les méthodes de rationalisation et celles d'évaluation. Elle a fourni un aperçu du rôle et des opinions des intrapreneurs en matière de réseautage. Un bref extrait des verbatim illustre l'intérêt du sujet.

Sur la prise de conscience et opinions :

« Je n'ai pas construit ma stratégie sur les réseaux. Cela m'aurait servi. Le questionnaire met en évidence l'importance des réseaux ».

⁸ En raison des contacts privilégiés que nous possédons avec les dirigeants de TPE et PME.

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

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

« C'est le patrimoine le plus important de l'entreprise ».

Propos de dirigeants à l'endroit des intrapreneurs :

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

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

« J'aurais dû plus travailler les réseaux des proches collaborateurs et mieux tirer profit des réseaux extérieurs ».

« Je ne me suis pas posé la question si des collaborateurs participaient à des réseaux ».

Propos d'intrapreneurs à l'endroit du dirigeant:

« 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 ».

Par exemple à la question : « A combien de réseaux appartenez-vous ? » plus de la moitié des répondants ont demandé ce qu'on entendait par réseau. « A combien de réseaux participent vos collaborateurs ? Neuf personnes sur dix faisaient une moue. Ils ne s'étaient jamais interrogés sur l'existence d'un capital réticulaire des collaborateurs. On saisit ici l'importance de l'hypertexte lors de l'interview.

L'enquête est apparue à beaucoup révélatrice d'une dimension négligée par les dirigeants dont la pratique réticulaire est perçue comme empirique et peu réfléchie. Les réseaux apparaissent de même rétrospectivement comme des gisements inexploités. L'entretien est ressenti par certains comme un bilan personnel, voire confidentiel, de leurs pratiques relationnelles. Le questionnaire est jugé riche et formateur par la nature et l'originalité des thèmes abordés. Pour 89% des répondants, le questionnaire a permis de mieux identifier les réseaux et le réseautage. Pour autant, les expressions de capital réticulaire ou d'implication réticulaire qui étaient ignorées, une fois expliquées, ont été rapidement appropriées.

Les conceptions sur le rôle des intrapreneurs divergent en la matière. Certains dirigeants n'en voient pas la nécessité ni la pertinence, d'autres au contraire estiment qu'il s'agit d'un

potentiel inexploité à développer. Peu de dirigeants revendiquent un rôle actif des intrapreneurs dans les réseaux. Inversement les intrapreneurs interrogés déplorent de ne pas être sollicités par le dirigeant. Nous avons donc mis en évidence une attente des intrapreneurs et une myopie des dirigeants sur le réseautage.

5 – Discussions.

Dans la plupart des PME et TPE 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, car elles ne sont pas toutes vouées au succès et certaines ne peuvent pas se divulguer.

Le réseau est considéré comme un bien propre difficilement partageable ; toutefois dans une démarche collective, lorsqu'elle est provoquée, on peut activer son réseau pour apporter une réponse au groupe. 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.

Quant au réseautage, il demande de la disponibilité en temps. Le dirigeant est maître de son temps ce qui n'est pas le cas pour ses collaborateurs. Et, comme il n'y a pas de méthode établie et reconnue en PME, la « paupérisation sociale professionnelle » reste de mise ; les collaborateurs disposent de moins de temps pour réseauter de façon active.

Nous n'avons pas rencontré de dirigeant qui audite formellement les réseaux pour en déterminer leur efficacité et leur efficience. Si tel était le cas ce serait un début de reconnaissance de leur utilité par une approche raisonnée et non simplement intuitive.

Le dirigeant de PME a 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. Ce manque d'altérité est souvent dû à un manque de communication sociale. La communication reste essentiellement professionnelle et hiérarchique. Et puis parler de sujets non opérationnels est considéré par certains comme une perte de temps ~~de~~ (blabla).

Même si certains dirigeants sont peu sensibilisés au réseautage, il existe une sorte de pratique atomisée courante chez les patrons de PME. Le "one to one" que cultive le dirigeant avec les principaux prescripteurs crée une relation privilégiée entre responsables et/ou entre personnes de pouvoir. Alors, comment la PME peut-elle optimiser le bénéfice de ce capital immatériel ? Comment peut-elle en capter un maximum ? Comment peut-elle être un accélérateur ou

développeur de ce capital réticulaire ? Comment peut-elle appréhender ce capital social de la PME issu du capital humain ?

Les réponses à ces questions devraient nous conduire à l'acquisition de cette nouvelle expertise distinctive difficilement répliquable chez les concurrentes. Cela représente un investissement en réflexion et en conception non négligeable en PME au sein de l'équipe dirigeant-intrapreneurs.

Il serait intéressant de réfléchir à ce potentiel ignoré par les uns (dirigeants) et non mis en avant par les autres (intrapreneurs). Une gestion des ressources intrapreneuriales (GRI) appropriée serait de nature à révéler ce levier inexploité : le capital réticulaire des intrapreneurs. 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 cession.

6 - Implications et limites de la recherche.

L'éruption des relations « spontanées », fondées sur les liens faibles, fait émerger le phénomène d'œuvre collective et d'appartenance à un groupe, qui répond bien à un instinct de clan dont sont issues les démarches communautaires. Ce que Granovetter qualifie de « force des liens faibles ».

Pour en prendre la mesure, nous avons initié une recherche intervention dans une PME du BTP de 40 personnes pour évaluer les premiers résultats. Il s'agit d'une entreprise reprise par un gérant et des intrapreneurs⁹. L'avantage de la formule, est d'entrer dans la confiance et de recueillir des informations généralement non abordées. L'inconvénient, est qu'on est porteur de subjectivité. C'est une piste provoquée, mais expérimentale qui restera à valider sur d'autres cas par un travail clinique similaire dont la transposabilité reste à étudier.

La démarche a consisté à apporter au noyau dur la connaissance des réseaux, à les identifier et à les classer. Même les intrapreneurs les moins sensibles, après cinq réunions, conviennent de l'utilité des réseaux pour leur PME. Ces réunions avec les chercheurs ont permis un éveil à l'immatériel en PME grâce à un audit d'efficacité des réseaux identifiés. Nous pensons qu'une synergie réticulaire dirigeants-intrapreneurs, grâce à la culture de l'intelligence

⁹ Suivie par un mentor, ancien dirigeant

réticulaire collective, peut conduire à une expertise distinctive susceptible de créer un argument stratégique essentiel en PME, en bref des opportunités exploitables.

Afin d'en tester le bien-fondé, nous sommes en phase d'audit de pertinence et d'efficacité de chaque réseau identifié par le noyau dur ainsi que sur la question de sa gestion : qui y participe et à quel niveau ? La démarche se heurte à des réticences, car solliciter du capital réseau auprès des collaborateurs demande de la réciprocité au dirigeant. Sans un travail de fond et des explications sur le potentiel d'un capital social collectif, les collaborateurs ne sont pas enclins spontanément à partager leurs domaines personnels. Il convient d'expliquer le but de cette démarche qui surprend a priori, mais qui peut être assimilée avec le temps.

Comment créer une synergie réticulaire qui s'apparente à une expertise distinctive difficilement répliquable par les concurrents ? Les réponses sont différenciées par salarié au regard de leur statut et à leur implication dans le processus de production.

Les premières conclusions de cette expérience nous encouragent à poursuivre cette démarche avant de permettre un début de prescription méthodologique. Toutefois, pour les dirigeants de PME c'est avant tout un processus d'ordre culturel qui a besoin de temps.

Nommer le capital réticulaire, le bilan réticulaire, l'implication réticulaire et l'intelligence réticulaire est une première étape. Ces termes sont bien compris par les acteurs de la PME après cinq réunions de réflexion sur le réseautage.

En termes de perspectives, il conviendra de formaliser une approche méthodologique du réseautage en PME ainsi que des audits appropriés pour évaluer le capital réticulaire d'une PME, l'implication réticulaire de ses acteurs (dirigeants et intrapreneurs) ainsi que la pertinence et l'efficacité de chaque réseau. Les perspectives semblent prometteuses.

Bibliographie

Andrieux MA, (2005). « Le capital immatériel : une valeur durable pour les PME » RFC, 379, juillet-août 2005.

Baillette.P, (2000). « L'importance des activités relationnelles pour l'aide à la décision : le cas de l'adhésion du propriétaire-dirigeant de PME à une association de dirigeants ». Thèse de doctorat en Sciences de gestion. Université Montpellier 2 .

Burt R, (1992). "Structural Holes, the Social Structure of Competition", Harvard University Press. (2000), "The Network Structure of Social Capital", Research in Organizational Behavior.

Chabaud D. et Ngijol J. (2010). « Quels réseaux sociaux dans la formation de l'opportunité d'affaires ? », Revue française de gestion, ce numéro, 2010/7.n°206.

Estève.JM, (1997) : « La gestion des ressources intrapreneuriales et le succès du rachat de l'entreprise par ses salariés » Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier II.

Geindre S. (2012). « S'approprier le réseau du cédant après une reprise», *Entreprendre et Innover* (N° 14) p 40-48.

Géraudel Mickaël, « Comprendre et développer son réseau relationnel : Le cas des dirigeants de PME », *Vie & sciences de l'entreprise*, 2011/2 (N° 188),

Granovetter, M. (1985). "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness". *American Journal of Sociology* 91 (November).

Julien, PA. (2007) : « Le réseautage riche : une condition de croissance pour les PME »

Vème congrès international de l'Académie de l'Entrepreneuriat Sherbrooke, 4-5 octobre.

Mahé de Boislandelle.H, (2015) « gestion des ressources humaines dans les PME » *Economica*, Paris, 3e édition, 420p.

(1996) « L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME » *Revue Gestion* 2000, vol 4, juillet-août (18p).

Mahé de Boislandelle H, et Estève JM (2017), *Le réseautage en TPE : une étude empirique. Pourquoi réseauter en TPE ?* Communication IAS Marrakech 4 et 5 mai 2017

« L'implication réticulaire des dirigeants de PME cet impensé du management »(IAS, 17 et 18 mai 2018 / Guadeloupe)

« De l'identification des réseaux personnels du dirigeant de PME à une gestion systématique des parties prenantes de l'entreprise » IAS Sofia (Bulgarie) 5 et 6 mai 2016.

« Conduire une transmission en PME » EMS, Paris, 200p. (2015)

« Transmission d'entreprise et transférabilité des réseaux sociaux du cédant au repreneur » IAS Montréal, 27 & 28 aout 2015.

Messeghem, K., Sammut, S., 2007. « Poursuite d'opportunité au sein d'une structure d'accompagnement : entre légitimité et isolement », *Gestion* 2000,

Marchesnay M.(1992), *La PME, une gestion spécifique*, in *Problèmes économiques*, n° 2276, 20 mai, p 26-32

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.