

L'influence du profil du dirigeant sur le nombre et la forme des réseaux interentreprises dans l'artisanat

The influence of leader profile in the form of interfirm networks in the craft industry

La influencia de las características del propietario-gerente en el número y la forma de redes de empresas en la artesanía

Catherine Thevenard-Puthod and Christian Picard

Volume 26, Number 3-4, 2013

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1024524ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1024524ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Editions EMS – In Quarto SARL

ISSN

0776-5436 (print)

1918-9699 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Thevenard-Puthod, C. & Picard, C. (2013). L'influence du profil du dirigeant sur le nombre et la forme des réseaux interentreprises dans l'artisanat. *Revue internationale P.M.E.*, 26(3-4), 187–212. <https://doi.org/10.7202/1024524ar>

Article abstract

Even if the development of inter-firm networks appears to be a strategic necessity for many craft firms, very little research deals specifically with this topic. This paper proposes to broaden the knowledge about the forms of networks in crafts industry, from a systematic analysis of their different dimensions and by introducing the influence of the leader profile in the design of these networks. Based on the study of 10 craft firms' networks, the results permit to identify two distinct forms of network and to show that to commit one of these two forms is conditioned by the leader profile. It also highlights that, contrary to popular belief, craft companies can belong and build very structured and formalised networks, like their larger counterparts.

L'influence du profil du dirigeant sur le nombre et la forme des réseaux interentreprises dans l'artisanat

Catherine THEVENARD-PUTHOD

Catherine THEVENARD-PUTHOD est enseignante-chercheuse à l'Université de Savoie. Elle enseigne notamment la stratégie d'entreprise. Rattachée à l'IREGE (Institut de recherche en gestion et en économie), ses recherches portent sur deux principaux thèmes : les stratégies de développement externes des TPE et PME (alliances, acquisitions...) et la transmission-reprise d'entreprises. Elle a, à ce titre, participé à de nombreux contrats de recherche avec des institutions comme le Syndicat national du décolletage, l'Institut supérieur des métiers pour lequel elle a co-animé un club de dirigeants en Rhône-Alpes et réalisé récemment une étude sur les comportements d'exportation des artisans français, ou encore Eurochambres pour lequel elle a réalisé une étude d'envergure européenne sur les besoins d'accompagnement lors de phase de management post reprise.

IREGE, IAE Savoie Mont-Blanc
Université de Savoie
BP 80439 - 74944 ANNECY LE VIEUX CEDEX, France
catherine.puthod@univ-savoie.fr

Christian PICARD

Christian PICARD est maître de conférences en sciences de gestion à l'Université de Savoie. Il enseigne la stratégie d'entreprise et l'entrepreneuriat. Rattaché à l'IREGE (Institut de recherche en gestion et en économie), ses travaux de recherche et publications s'insèrent dans le champ de l'entrepreneuriat et portent principalement sur le processus de transmission-reprise ainsi que sur les stratégies de développement des PME, TPE et entreprises artisanales. Il collabore activement avec divers organismes tels qu'Eurochambres pour lequel il a réalisé une étude d'envergure européenne sur les besoins d'accompagnement lors de phase de management post reprise ou encore l'Institut supérieur des métiers pour lequel il a co-animé un club de dirigeants en Rhône-Alpes et réalisé récemment une étude sur les comportements d'exportation des artisans français.

IREGE, IAE Savoie Mont-Blanc
Université de Savoie
BP 80439 - 74944 ANNECY LE VIEUX CEDEX, France
christian.picard@univ-savoie.fr

RÉSUMÉ

Alors même que le développement de réseaux interentreprises apparaît être une nécessité stratégique pour de nombreuses entreprises artisanales, très peu de chercheurs s'intéressent spécifiquement à ce thème. Cet article se propose donc d'élargir les connaissances sur les formes des réseaux en milieu artisanal, à partir d'une analyse systématique de leurs différentes dimensions et en introduisant l'influence du profil du dirigeant

dans le design de ces réseaux. L'étude des réseaux dans lesquels sont insérées dix entreprises artisanales permet notamment d'identifier deux formes réticulaires distinctes et montre que le fait de s'engager dans l'une de ces deux formes est conditionné par le profil du dirigeant. Ce faisant, cet article met également en exergue que, contrairement à ce que de précédentes recherches laissaient entrevoir, certaines entreprises artisanales peuvent non seulement appartenir, mais aussi constituer des réseaux interentreprises structurés et très formalisés, à l'instar de leurs homologues de plus grande taille.

MOTS CLÉS

Réseaux interentreprises, Entreprise artisanale, Modes de coordination, Degré de formalisation, Garanties

The influence of leader profile in the form of interfirms networks in the craft industry

SUMMARY

Even if the development of inter-firm networks appears to be a strategic necessity for many craft firms, very little research deals specifically with this topic. This paper proposes to broaden the knowledge about the forms of networks in crafts industry, from a systematic analysis of their different dimensions and by introducing the influence of the leader profile in the design of these networks. Based on the study of 10 craft firms' networks, the results permit to identify two distinct forms of network and to show that to commit one of these two forms is conditioned by the leader profile. It also highlights that, contrary to popular belief, craft companies can belong and build very structured and formalised networks, like their larger counterparts.

KEY WORDS

Networks, Craft firms, Coordination mode, Degree of formalization, Monitoring mechanisms

La influencia de las características del propietario-gerente en el número y la forma de redes de empresas en la artesanía

RESUMEN

A pesar de que el desarrollo de redes de empresas parece ser una necesidad estratégica para muchas pequeñas empresas, muy pocos investigadores se centran específicamente en este tema. En este artículo, se propone ampliar el conocimiento sobre las formas que tienen las redes en el sector artesanal, a partir de un análisis sistemático de sus diferentes tamaños y de la introducción de la influencia de las características del propietario-gerente en el diseño de estas redes. El estudio de las redes en las cuales se inserta una decena de empresas artesanales permite identificar dos formas distintas de redes y muestra que la participación en una de estas dos formas se determina por las características del propietario-gerente. También se destaca que algunas empresas artesanales pueden crear o pertenecer a redes muy estructuradas y altamente formalizadas, al igual que sus contrapartes más grandes.

PALABRAS CLAVE

Redes de empresas, Sector artesanal, Modos de coordinación, Grados de formalización, Garantías

Introduction

Les réseaux interentreprises sont souvent présentés comme une modalité de développement privilégiée des PME, leur permettant de pallier leurs déficits structurels de ressources financières, humaines, temporelles ou techniques (Gomes-Casseres, 1997 ; Yami, 2003). Ils font ainsi l'objet d'un grand nombre de recherches académiques depuis près de vingt ans (Street et Cameron, 2007). Toutefois, la plupart des chercheurs s'intéressent à la frange supérieure de cette catégorie « PME ». Peu de travaux sont centrés sur les TPE (Jaouen, 2010) et, *a fortiori*, sur les entreprises artisanales¹ (Torrès, 2008). Ces dernières ont pourtant un poids important dans la plupart des pays développés² (Fillis, 2002 ; Paige et Littrell, 2002 ; Jaeger, 2009) et sont souvent présentées comme étant spécifiques du point de vue de leur comportement stratégique. En effet, le manque de ressources, handicap traditionnel des PME, affecte plus sévèrement les structures de toute petite taille (Alvarez et Barney, 2001), les rendant bien plus vulnérables. En outre, les entreprises artisanales se distinguent par leur plus grande focalisation sur le métier (McAuley, 1999 ; Polge, 2008), qui contient une part souvent importante de travail manuel et/ou de savoir-faire technique. Cette particularité liée au métier est porteuse d'une double contrainte. D'une part, elle incite certains artisans à privilégier le savoir-faire technique au détriment des dimensions commerciales ou stratégiques (Julien, 2000) et, d'autre part, elle accentue l'exposition de l'entreprise à la rareté de certaines de ces compétences techniques. En France, par exemple, on relève ainsi d'importantes difficultés à recruter du personnel qualifié³ dans de nombreux métiers (menuiserie, taille de pierre...), du fait d'une relative désaffection des jeunes pour les formations menant à ces activités. Ces contraintes internes s'additionnent à des pressions concurrentielles de plus en plus vives, générées par la mondialisation, les mouvements de concentration et le progrès technologique. Il devient donc essentiel pour les entreprises artisanales de collaborer avec des organisations alliées, même si, traditionnellement, les dirigeants de ces entreprises sont plutôt caractérisés par une volonté farouche de conserver leur indépendance (Zarca, 1986), de travailler seul (Institut supérieur des métiers, 2009) et de jouer la carte de la proximité géographique et sociale (Marchesnay, 2008).

Dans ce contexte de nécessité stratégique pour de nombreuses entreprises artisanales d'instaurer ou de faire partie de réseaux inter-organisationnels, on peut s'interroger sur les formes

1 En France, une entreprise artisanale est une personne physique ou morale exerçant à titre principal ou secondaire une activité professionnelle indépendante de production, de transformation, de réparation ou de prestation de services figurant sur une liste établie par décret en Conseil d'État. À côté de l'activité de l'entreprise, un second critère définissait l'entreprise artisanale puisque celle-ci ne devait initialement pas dépasser le seuil de 10 salariés. Depuis la loi du 5 juillet 1996 instaurant un « droit de suite », cette limite de taille n'est plus un critère discriminant, puisque les entreprises qui le souhaitent peuvent rester immatriculées au répertoire des métiers au-delà de ce seuil.

2 En 2011, selon les instances représentatives de l'artisanat, la France comptait près d'un million d'entreprises artisanales, employant plus de 3,1 millions d'actifs, soit 10 % de la population active. Source : <www.artisanat.fr>.

3 L'étude menée en 2010 par l'Institut supérieur des métiers auprès des entreprises artisanales françaises détentrices du label « Entreprise du patrimoine vivant » montre que 80 % d'entre elles, tous métiers confondus (alimentation, bâtiment, fabrication ou services), ont des difficultés à trouver les compétences qu'elles recherchent sur le marché du travail.

que ces derniers peuvent prendre. D'autant plus qu'à ce jour, très peu de travaux traitent spécifiquement de ce thème. Quelques recherches montrent l'existence de logiques et de motivations variées, qui se traduisent par des formes réticulaires distinctes, mais l'analyse de ces formes demeure restreinte et ne porte bien souvent que sur une seule dimension (par exemple le degré de formalisation ; Jaouen, 2006 ; De Freyman et Richomme-Huet, 2008). On ne dispose donc pas d'une analyse complète et multicritères des différentes formes de réseaux utilisés dans l'artisanat.

Par ailleurs, il est de plus en plus reconnu que les réseaux inter-organisationnels reposent essentiellement sur les individus qui les mettent en œuvre (Birley, 1990 ; Froehlicher, 1998 ; Geindre, 2009). Dans les structures de petite taille, les dirigeants délèguent rarement le management des réseaux à leurs subordonnés (Birley, Cronie et Myers, 1991). Ceci est vraisemblablement encore plus vrai dans les entreprises artisanales où le pouvoir est fortement concentré (Marchesnay, 2003). L'influence du dirigeant sur le choix d'une forme de réseau est donc potentiellement forte. Pourtant, très peu de recherches abordent cet aspect (Lambrecht, 1997 ; Jaouen, 2006). Les travaux disponibles concernent essentiellement des PME et cherchent à établir un lien entre, d'une part, le profil du dirigeant et, d'autre part, sa propension à coopérer, ou encore le type d'acteurs avec lequel il coopère. Pour caractériser le dirigeant, ces travaux utilisent son origine ethnique et son genre (Blisson et Rana, 2001), son réseau social (Bar Nir et Smith, 2002), ses valeurs collectives vs. individuelles (Wagner, 1995 ; Dickson et Weaver, 1997) ou le nombre d'années qu'il a passées à la tête de son entreprise (Lambrecht, 1997). Aucun rapprochement n'est véritablement fait entre son profil et la forme des réseaux dans lesquels il a inséré son entreprise.

En s'appuyant sur une étude empirique portant sur dix entreprises artisanales, cet article se propose par conséquent d'élargir les connaissances sur les formes des réseaux en milieu artisanal, à partir d'une analyse plus systématique de leurs différentes dimensions et en introduisant l'influence du profil du dirigeant sur le « design » et le fonctionnement de ces réseaux. Contrairement à certaines idées reçues, il montre, notamment que les entreprises artisanales peuvent non seulement appartenir, mais aussi constituer des réseaux interentreprises structurés et très formalisés, à l'instar de leurs homologues de plus grande taille.

Dans une première partie, après avoir précisé quelle définition nous retenons dans ce travail pour identifier un réseau, on présente un cadre d'analyse qui met en relation deux grilles de lecture : l'une issue de la littérature en management stratégique sur les réseaux ; l'autre permettant de différencier le profil du dirigeant de l'entreprise artisanale. Dans une seconde partie, après avoir détaillé la méthodologie de recueil d'information et présenté l'échantillon, nous réalisons une première confrontation de notre cadre d'analyse à la réalité du terrain. Les résultats permettent, notamment d'identifier deux formes réticulaires distinctes mobilisées par les entreprises artisanales et montrent que le fait de s'engager dans l'une de ces deux formes semble conditionné par le profil du dirigeant.

1 LES RÉSEAUX DANS L'ARTISANAT : CADRE D'ANALYSE

Dans cette première partie, l'objectif est de présenter le cadre d'analyse qui a été utilisé pour recueillir et analyser l'information empirique. Dès que l'on s'attache à préciser ce que recouvre

le concept de réseau, on observe une grande variété de réponses qui amènent rapidement à lier cette question à celle des différentes formes que peut prendre le phénomène réticulaire et des indicateurs permettant de les différencier (1.1.). La démarche se poursuit ensuite par l'identification des profils de dirigeants susceptibles de faire varier la forme réticulaire dans laquelle une entreprise artisanale s'engage (1.2.).

1.1. Cinq critères pour analyser les formes réticulaires

En dépit d'un nombre important de contributions, la recherche sur les réseaux se heurte toujours à un problème important : celui de la délimitation du concept (Gardet, 2009). Il existe en effet une multitude de définitions qui diffèrent, notamment quant au nombre d'acteurs que le réseau doit concerner (au moins deux ou plus de deux), à la nature de leurs liens et au degré de formalisation des échanges. La définition apparaissant la plus pertinente en milieu artisanal est la suivante : « *les réseaux englobent toutes les relations horizontales et verticales qu'une entreprise entretient avec d'autres organisations (fournisseurs, clients, concurrents ou autres entités), y compris celles avec des organisations appartenant à d'autres industries ou pays. Ces réseaux stratégiques sont constitués de liens inter-organisationnels qui sont durables et d'importance stratégique pour les entreprises qui les composent* » (Gulati, Nohria et Zaheer, 2000, p. 203). Cette définition intègre une très grande variété d'objectifs et de formes, ce qui semble cohérent avec les quelques études empiriques disponibles sur les entreprises artisanales (Jaouen, 2006 ; De Freyman et Richomme-Huet, 2008 ; Loup, 2008). Un artisan peut en effet collaborer avec différents types de partenaires (concurrents, clients, fournisseurs...), en fonction de ses objectifs : offrir un ensemble de prestations complémentaires aux clients, atteindre une taille critique pour remporter un appel d'offres, promouvoir un métier ou une filière ou encore innover en collaboration avec un fournisseur... Elle permet également de ne retenir que les relations inter-organisationnelles revêtant un caractère stratégique et durable pour l'entreprise artisanale.

Les travaux disponibles sur les réseaux en milieu artisanal restent très laconiques sur la forme que peuvent avoir ces derniers. À notre connaissance, aucune recherche n'a analysé les formes de ces réseaux de manière systématique. La plupart du temps, une seule dimension est retenue dans l'analyse (par exemple le degré de formalisation ou les critères de sélection des membres ; Jaouen et Gundolf, 2009). Pourtant, on trouve dans la littérature plus générale sur les réseaux interentreprises, plusieurs dimensions permettant de caractériser leur forme. Nous avons ainsi retenu les cinq nous paraissant les plus souvent mobilisées par les chercheurs (cf. Tableau 1) : leur mode de formation, les critères de sélection des partenaires, l'architecture du réseau, les modes de coordinations utilisés et les garanties en vigueur.

- Différents types de réseaux peuvent tout d'abord être identifiés en fonction de la façon dont ils ont été formés. Le réseau peut ainsi être issu d'un processus émergent (au sens de Mintzberg, 1994), c'est-à-dire non planifié, mais résultant d'une interdépendance forte des acteurs et la reconnaissance progressive de similarités d'intérêts. Dans ce cas, les relations entre les membres préexistent à la création du réseau. La prise de conscience d'opportunités communes conduit à organiser un réseau social préexistant (Granovetter, 1985 ; Bar Nir et Smith, 2002). À l'inverse, les réseaux peuvent relever d'une construction volontaire

et d'une stratégie délibérée (Jarillo, 1988 ; Mintzberg, 1994). Un acteur clairement identifié propose alors à une ou plusieurs entreprises de s'allier dans un but stratégique. L'image que l'on a traditionnellement de l'artisan conduirait à privilégier la première optique. En effet, les dirigeants d'entreprises artisanales sont souvent vus comme des individus centrés sur les problèmes quotidiens de leur entreprise et davantage focalisés sur les aspects techniques du métier que sur la réflexion stratégique (Julien, 2000), en particulier en raison d'un manque de temps et de ressources. Il est donc probable que la plupart des réseaux d'artisans aient ce caractère spontané et émergent plutôt que celui d'une formation volontaire et délibérée.

TABLEAU 1. PREMIER CADRE D'ANALYSE MOBILISÉ : LES CINQ DIMENSIONS RETENUES DANS LA LITTÉRATURE POUR APPRÉHENDER LA FORME DES RÉSEAUX

Dimensions d'analyse du réseau	Dans les réseaux en général	Études empiriques concernant l'artisanat
Formation du réseau	Émergente (le fait d'opportunité) vs. délibérée (construction volontaire) (Granovetter, 1985 ; Jarillo, 1988 ; Grandori et Soda, 1995 ; Bar Nir et Smith, 2002)	Pas d'étude spécifique
Critères de sélection des partenaires	Critères subjectifs (proximité géographique, sociale, culturelle) vs. critères objectifs (ressources et compétences du partenaire) (Gulati, 1995 ; Blisson et Rana, 2001)	Critères subjectifs (Jaouen, 2008b ; Loup, 2008 ; Marchesnay, 2008)
Architecture du réseau	Centralisée (existence d'une firme pivot) vs. décentralisée (absence de pivot) (Proven et Milward, 1995 ; Assens, 2003)	Pas d'étude recensée
Mode de coordination	Informel, tacite, verbal vs. formel, explicite, écrit (Grandori et Soda, 1995 ; Dhanaraj et Parkhe, 2006 ; Gardet, 2009)	Préférence pour l'informel (Jaouen, 2006)
Garantie	Aucune garantie vs. garanties comportementales ou instrumentales (Granovetter, 1985 ; Fréry, 1998 ; Poppo et Zenger, 2002 ; Assens, 2003 ; Wu et Choi, 2004)	Aucune garantie (Jaouen, 2006 ; De Freyman et Richomme-Huet, 2008)

-En ce qui concerne les critères de sélection des membres du réseau, la recherche de partenaires peut tout d'abord être stratégiquement ciblée sur certaines caractéristiques objectives du partenaire et sur les ressources et compétences qu'il pourra apporter au réseau. L'autre manière de sélectionner les partenaires est plus subjective au sens où elle se fonde sur l'existence de relations antérieures d'affaires, le partage de valeurs communes, l'appartenance au même syndicat professionnel... en résumé, sur la recherche d'une proximité (au sens de Torrès, 2003) avec ses partenaires potentiels (Gulati, 1995 ; Blisson et Rana, 2001). Ces deux types de critères n'étant pas exclusifs l'un de l'autre (les deux rentrant la plupart du temps en ligne de compte), il s'agit alors plutôt d'identifier ce qui a été privilégié par les acteurs. Cependant, plusieurs chercheurs ayant travaillé sur les entreprises artisanales mettent en exergue l'importance de la proximité géographique et sociale (Marchesnay,

2008 ; Jaouen, 2008b). Les réseaux seraient alors plus facilement constitués entre artisans proches géographiquement ou « identitairement » (Loup, 2008) et entretenant au départ des liens amicaux.

-En termes d'architecture, deux types de structures sont généralement identifiés par les chercheurs selon le degré de centralisation qu'elles traduisent (Proven et Milward, 1995). Dans la structure centralisée, appelée parfois « réseau en étoile » (Assens, 2003), une firme pivot est au centre d'un réseau de satellites. Le pouvoir de décision est réparti de façon inégale entre les partenaires. L'un des membres occupe une position dominante au centre de l'édifice qui lui permet de réguler les connexions avec les autres membres. La structure décentralisée (appelée aussi distribuée ou réseau communautaire) est au contraire constituée de plusieurs entreprises de poids équivalent (Assens, 2003).

-Les modes de coordination sont des arrangements qui régissent la manière dont les partenaires vont collaborer (Grandori et Soda, 1995 ; Gardet, 2009). Ceux-ci peuvent être plus ou moins formalisés (Dhanaraj et Parkhe, 2006), allant de l'écrit, de l'explicite et du formel (existence de procédures, de systèmes de comptabilité analytique, de plans, de budgets, ou encore de contrats où tout est stipulé et auxquels on peut se référer régulièrement, notamment pour savoir qui est responsable de quoi) jusqu'au verbal, à l'informel voire à l'implicite (ajustement mutuel, mises au point ponctuelles lors de réunions, communication lors de rencontres pas forcément planifiées, relations téléphoniques, remontées d'information via le personnel...). Ici encore, ces différents modes de coordination peuvent être utilisés conjointement (l'informel venant compléter le formel par exemple). Concernant les artisans, les connaissances disponibles semblent indiquer qu'ils préfèrent plutôt les coopérations non formalisées (Jaouen, 2006), même si certaines recherches montrent le recours possible à la formalisation (De Freyman et Richomme-Huet, 2008).

-Les membres d'un réseau utilisent enfin parfois des garanties (Gardet, 2009), pour se prémunir des comportements déloyaux de leurs partenaires. Ces garanties ne sont toutefois pas systématiques et peuvent être remplacées par un partage d'intérêts communs, la confiance, la réciprocité (Granovetter, 1985) ou encore reposer sur « des principes sociopolitiques de type identitaire » (Assens, 2003), c'est-à-dire le sentiment d'appartenance à une communauté. Lorsque ces garanties existent, elles peuvent prendre deux formes (Poppo et Zenger, 2002) : instrumentale ou comportementale. Le contrôle instrumental repose sur des mécanismes formels et peut comprendre : les contrats, la présence « dotages » (investissements irrécupérables, actifs spécifiques) ou de systèmes électroniques permettant de contrôler les flux (mécanisme qualifié d'intégration logistique et qui se retrouve fréquemment dans des relations de sous-traitance ; Fréry, 1998). Le contrôle comportemental, quant à lui, correspond à des mécanismes plus informels qui n'obéissent pas à des règles prédéterminées et n'ont pas un caractère officiel. Il peut inclure l'existence d'une codestinée des partenaires, c'est-à-dire le fait qu'en cas d'échec, tous les partenaires seront affectés. De futures opportunités d'affaires, que le succès ou l'image de marque du réseau amènera (Wu et Choi, 2004), ou les phénomènes de réputation peuvent également contrecarrer d'éventuels comportements opportunistes d'un partenaire. Dans l'artisanat, il semblerait qu'il y ait une fréquente aversion pour le contrat (Jaouen, 2006). En outre, le poids historique des rapports humains et des relations socioaffectives dans le mode de fonctionnement de ces entreprises tendrait à limiter le recours à des garanties (De Freyman et Richomme-Huet, 2008).

Somme toute, même si les quelques travaux disponibles (Jaouen, 2006 ; De Freyman et Richomme-Huet, 2008 ; Loup, 2008) laissent entrevoir que les réseaux dans l'artisanat seraient plutôt informels, formés par la proximité des membres et qu'ils fonctionneraient sans mécanisme de contrôle (cf. dernière colonne du tableau 1), l'utilisation plus systématique de ces cinq dimensions devrait nous permettre de mieux appréhender la forme de ces réseaux.

1.2. Pratique réticulaire et profil du dirigeant

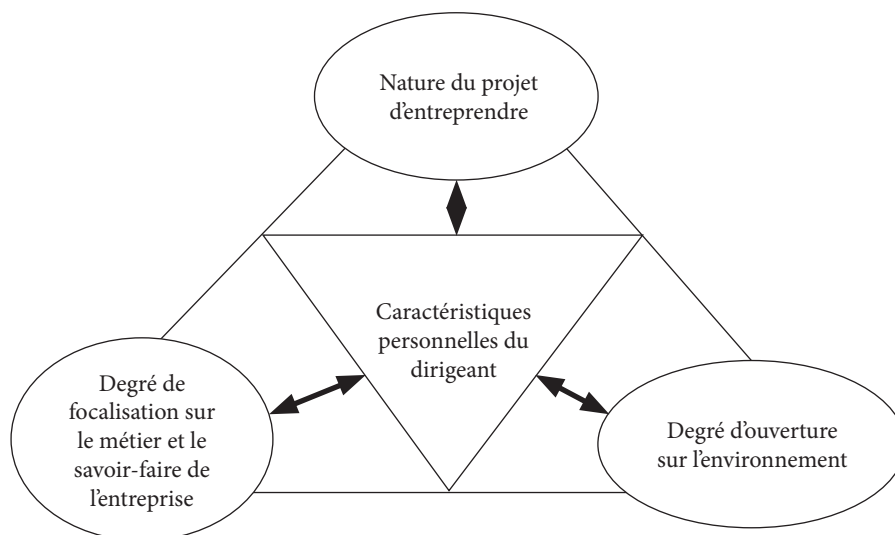
Les recherches sur les entreprises artisanales sont unanimes quant à la forte influence qu'exerce le dirigeant sur son entreprise, du fait de sa position centrale dans cette structure de petite taille. Certains parlent même de personnification de la stratégie (Richomme-Huet, 2006 ; Jaouen, 2008a). Un consensus existe également sur le fait que, derrière une apparente homogénéité du secteur des Métiers, se cache une relative hétérogénéité en matière de profils de dirigeants artisanaux et de comportements stratégiques⁴ (Boutillier, David et Fournier, 2009). En ce qui concerne les réseaux, il n'existe pas de recherche qui mette en relation le profil du dirigeant d'entreprise artisanale et sa propension à coopérer, comme on peut en trouver dans le champ de la PME (Wagner, 1995 ; Lambrecht, 1997 ; Blisson et Rana, 2001 ; Bar Nir et Smith, 2002). En matière de forme réticulaire, Jaouen (2008a) montre qu'il existe manifestement un lien entre le profil du dirigeant et la façon dont les réseaux ont été initiés (c'est-à-dire la dimension « formation » dans notre cadre d'analyse). On ne sait toutefois que peu de choses sur les quatre autres dimensions qui caractérisent la forme des réseaux.

Plusieurs typologies de dirigeants d'entreprises artisanales existent aujourd'hui (Marchesnay, 2004 ; Julien et Marchesnay, 1988 ; Picard, 2006 ; Richomme-Huet, 2006). Dans l'optique de mieux appréhender le lien entre le profil du dirigeant et les stratégies réticulaires de ces entreprises, notre choix s'est porté sur une adaptation du modèle de Picard (2006) pour deux raisons. Ce modèle a tout d'abord l'avantage d'être plus complet puisqu'il comporte trois autres dimensions que les seules caractéristiques personnelles du dirigeant : la nature du projet d'entreprendre⁵ (Bréchet, 1994), le degré de focalisation sur le métier et le degré d'ouverture sur l'environnement. En introduisant de la richesse dans la « modélisation », ces trois dimensions supplémentaires permettent de mieux rendre compte de la spécificité des entreprises artisanales. Ensuite parce qu'il a démontré son caractère opérationnel, en étant le seul, à notre connaissance, à avoir été utilisé empiriquement et validé sur un large échantillon (346 artisans) représentatif de l'artisanat français.

4 Depuis quelques années, sous l'impulsion de l'Institut supérieur des métiers (notamment dans le cadre du Réseau Artisanat-Université), les recherches montrent toute la richesse, mais aussi toute l'hétérogénéité des comportements stratégiques des entreprises artisanales tant en ce qui concerne l'innovation, que l'internationalisation ou encore les modalités de croissance (Annales du Réseau Artisanat-Université*, ISM, 2007 à 2010).

5 Si l'on admet que « l'artisan fait l'entreprise artisanale », le projet de l'entreprise artisanale est assimilable au projet d'entreprendre de son fondateur, l'artisan, c'est-à-dire aux objectifs personnels et aux motivations de l'individu.

FIGURE 1. SECOND CADRE D'ANALYSE MOBILISÉ : LE PROFIL DU DIRIGEANT DE L'ENTREPRISE ARTISANALE



(Adapté de Picard, 2006)

On trouve ainsi, au centre du modèle (Figure 1), les caractéristiques personnelles du dirigeant (son âge, son genre, ses traits psychologiques, son expertise, son histoire, sa formation...) qui agissent comme un filtre à travers lequel les trois autres dimensions du modèle sont interprétées :

Ces caractéristiques façonnent tout d'abord la représentation que ce dirigeant se fait du métier de l'entreprise. Il peut ainsi avoir le sentiment que celle-ci possède un savoir-faire unique, hérité d'une grande pratique, ou au contraire d'exercer un métier banalisé. Ce sentiment introduit une plus ou moins grande focalisation du dirigeant sur ce métier et un désir plus ou moins fort de le promouvoir auprès des différentes parties prenantes internes (salariés, quand il y en a) et externes (clients, société) (Paige et Littrell, 2002) ;

C'est ensuite à travers ces mêmes caractéristiques qu'il accorde une attention plus ou moins grande à son environnement. Les évolutions, les opportunités ou les menaces n'existent pas et ne sont perçues par le dirigeant qu'à travers la représentation que celui-ci s'en forge (Weick, 1979 ; Silvestre et Goujet, 1996 ; Wiklund et Shepherd, 2005) ;

Ce sont enfin ces caractéristiques qui, couplées au degré de focalisation sur le métier et d'ouverture sur l'environnement, vont lui permettre de déterminer un projet d'entreprendre et de définir des objectifs stratégiques (Torrès, 2007). On pourra ainsi distinguer des dirigeants plutôt en retrait, qui visent le *statu quo* voire la cessation progressive de leur activité, et d'autres plus désireux de développer fortement leur entreprise.

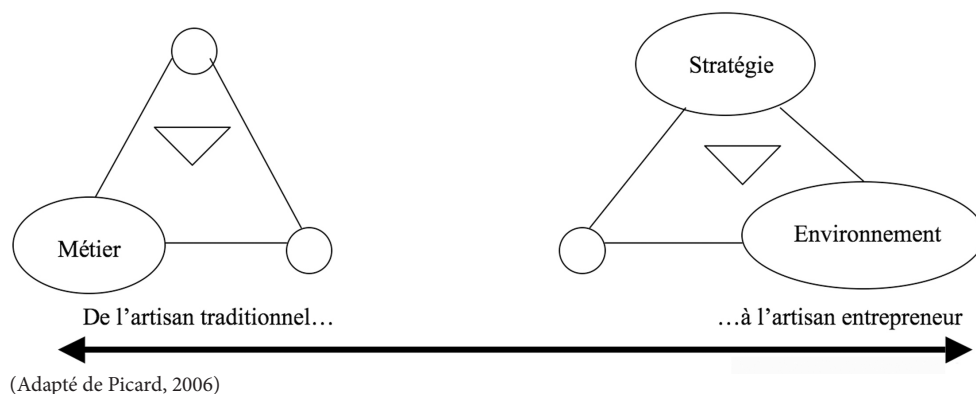
Lors du test de ce modèle « général » sur un échantillon de 346 artisans, Picard a fait émerger un continuum des profils de dirigeants d'entreprises artisanales avec, à ses extrémités, deux configurations types : « l'artisan traditionnel » et « l'artisan entrepreneur ».

L'artisan traditionnel se caractérise par une perception très manuelle du métier, dans laquelle le savoir-faire détenu est considéré comme rare, pas ou peu reproductible, long à acquérir et difficile à transmettre. Ce type de dirigeant souffre d'une importante « myopie » vis-à-vis de son environnement, dont l'influence n'est pas considérée comme déterminante dans l'évolution et le fonctionnement de l'entreprise. Ses motivations à la création et à la direction de son entreprise sont centrées sur la volonté d'exercer de manière indépendante le métier que ce dirigeant aime et souhaite promouvoir auprès de différentes communautés. Elles sont associées à des objectifs stratégiques qui privilégient le maintien, le *statu quo* et la pérennité de l'entreprise, bien loin derrière la croissance et le profit. Pour lui, le métier constitue « une fin en soi ». Cet artisan est plutôt indépendant et fortement encastré dans son environnement local (Gumpert et Boyd, 1984 ; Loup, 2008 ; Marchesnay, 2008). Ce premier profil ressemble à celui de l'artisan « classique » décrit par la plupart des chercheurs en gestion (Pitcher, 1999 ; Paige et Littrell, 2002 ; Fillis, 2002 ; Marchesnay, 2004 ; Filion, 2007 ; Torrès, 2007). Même si les pourcentages varient d'une étude à l'autre (70 % dans l'échantillon de Picard en 2006, 30 à 50 % dans les études plus récentes menées par l'Institut supérieur des métiers en 2009), il est le profil le plus répandu dans l'artisanat.

À l'autre extrémité du continuum, on trouve l'artisan entrepreneur. Moins présent à la fois dans les statistiques et dans les travaux de recherche (20 à 30 % selon les études), il se caractérise par une hypertrophie du pôle « perception de l'environnement » qui traduit une plus grande vigilance sur les évolutions de cet environnement et notamment celles qui sont susceptibles d'affecter la technique et l'exercice du métier. Le projet d'entreprendre et les objectifs stratégiques sont davantage orientés vers l'expansion, mais aussi la rationalisation de la gestion de l'entreprise. Le métier est quant à lui perçu « sans particularité », facile à acquérir et à transmettre. Il constitue « un moyen » d'atteindre ses buts.

La figure 2 permet de visualiser ces deux profils extrêmes, en faisant apparaître l'hypertrophie ou l'atrophie de certains pôles. Picard (2006) montre que ces dirigeants d'entreprises artisanales au profil différent ont des comportements stratégiques distincts. Par exemple, les artisans entrepreneurs adopteront des stratégies de développement plus ambitieuses telles que l'export, la diversification ou encore les acquisitions.

FIGURE 2. LE CONTINUUM DES PROFILS ARTISANAUX



Rapporté au contexte qui nous intéresse ici, celui des réseaux dans l'artisanat, on peut légitimement penser, en s'appuyant notamment sur les quelques travaux disponibles s'intéressant, dans les PME ou les entreprises artisanales, au lien entre profil du dirigeant et formes réticulaires (Wagner, 1995 ; Dickson et Weaver, 1997 ; Lambrecht, 1997 ; Bar Nir et Smith, 2002 ; Street et Cameron, 2007 ; Jaouen, 2008b), que ces deux types de dirigeants ne recourront pas aux réseaux avec la même intensité et ne s'inséreront probablement pas dans les mêmes types de réseaux. La proposition centrale que nous formulons est par conséquent la suivante : **le profil du dirigeant d'entreprise artisanale conditionne la propension à coopérer de son entreprise et la forme réticulaire dans laquelle il engage sa structure.**

Cette proposition peut se décliner en deux sous-propositions :

- P1 - Les dirigeants d'entreprises artisanales dont le profil se rapproche de celui des « artisans traditionnels », par nature plus individualistes, moins ouverts sur l'environnement et moins entreprenants, seront moins enclins à participer à des réseaux que les dirigeants tendant vers le profil « artisans entrepreneurs » ;
- P2 - Lorsqu'ils appartiennent à des réseaux, les dirigeants d'entreprises artisanales dont le profil se rapproche de celui des « artisans traditionnels », opteront pour des réseaux de formes différentes que ceux tendant vers le profil « artisans entrepreneurs ». Cinq dimensions seront retenues pour l'analyse de ces formes : leur mode de formation, le mode de sélection des partenaires, leur architecture, les modes de coordinations utilisés et les garanties en vigueur.

2. DIX CAS POUR UNE PREMIÈRE VALIDATION EMPIRIQUE

Après avoir présenté le protocole de recueil des données et les caractéristiques des dix entreprises artisanales étudiées (2.1.), nous montrerons que le profil du dirigeant ne semble pas avoir d'influence sur la propension à coopérer (2.2.). En revanche, ce profil impacte la forme du réseau dans lequel est insérée l'entreprise (2.3.).

2.1. Choix méthodologiques

Compte tenu du nombre réduit de recherches existantes et de leur caractère partiel, et dans l'optique de mieux appréhender les stratégies réticulaires des entreprises artisanales, nous avons opté pour une première démarche qualitative permettant à la fois de bien cerner les profils des dirigeants des entreprises étudiées et de bien comprendre pourquoi et surtout comment les réseaux avaient été constitués. En suivant les conseils d'Eisenhardt (1989) pour qui le nombre idéal de cas se situe entre quatre et dix, nous avons retenu dix cas d'entreprises artisanales. Ces entreprises sont toutes artisanales au sens de la loi et sont toutes immatriculées au répertoire des métiers. Enfin, au regard de la question de la participation à des réseaux, nous avons considéré qu'elles affrontaient des problématiques stratégiques similaires. Ces entreprises sont de tailles et de métiers distincts pour introduire une certaine variété (Huberman et Miles, 1991). Elles appartiennent aux quatre secteurs principaux de

l'artisanat que sont l'alimentation, le bâtiment, la production et les services. En référence à notre cadre conceptuel, leurs dirigeants ont des profils différents : cinq ont plutôt un profil traditionnel, les cinq autres sont des entrepreneurs. L'accès à ces entreprises a été facilité par leur appartenance à un club de dirigeants artisanaux⁶. L'annexe 1 décrit cet échantillon.

Dans un souci de triangulation des données (Yin, 1994), nous avons utilisé trois types de matériaux empiriques (entretiens, données secondaires et observations). Les données recueillies reposent tout d'abord sur le discours des dirigeants. Chacun d'entre eux a été rencontré trois fois. Les deux premières rencontres ont eu lieu au sein de leur entreprise, pour des entretiens qui ont duré entre deux et trois heures. Un premier guide d'entretien a été utilisé afin de cerner leur profil. Des questions portaient ainsi sur leurs caractéristiques personnelles (état civil, origine sociale, parcours et histoire les ayant menés à la direction de leur entreprise) et sur les trois autres pôles du modèle de Picard (2006) (leur perception du métier, l'attention portée à l'environnement, leur projet d'entreprendre ; cf. Annexe 2 qui présente les items retenus dans l'analyse). Puis, des questions générales permettaient de cerner leur activité réticulaire. Nous n'avons retenu dans notre analyse que les réseaux inter-organisationnels qui présentaient un caractère durable et dont les relations étaient jugées véritablement stratégiques par le dirigeant (réseaux permettant de lutter efficacement contre une menace avérée, de réaliser une part significative du chiffre d'affaires de l'entreprise, etc.).

Le deuxième entretien cherchait à approfondir les formes des réseaux identifiés, en utilisant les cinq dimensions retenues (formation, critères de sélection des partenaires, architecture, modes de coordinations utilisés et garanties). Afin de limiter les biais d'interprétation des données et de garantir leur validité interne (Yin, 1994 ; Hlady-Rispal, 2002), chaque entretien a été conduit par un chercheur différent (les points de vue étant alors confrontés lors de l'analyse des données) et la retranscription des interviews et des analyses a été validée par les répondants lors d'une réunion de groupe. Au cours de cette dernière entrevue qui s'est étalée sur une journée, les dirigeants ont pu donner leur accord sur la façon dont nous avons perçu leur profil et leur activité réticulaire et, le cas échéant, amender et compléter nos analyses.

Puis nous avons complété les interviews par de l'information secondaire. Quand ils existaient, nous avons ainsi analysé les documents permettant de comprendre le fonctionnement des réseaux : contrats, procédures de répartition des tâches, plaquette commune de présentation des offres... Enfin, la présence en entreprise nous a également parfois permis d'accéder à des données non verbales grâce à l'observation du comportement du dirigeant dans sa relation avec certains de ses partenaires (relations téléphoniques ou en face à face).

Le nombre total de réseaux identifiés, dans cet échantillon initial de dix entreprises artisanales, étant bien plus conséquent que celui attendu au départ (32 réseaux en tout), nous avons dû opter pour une démarche de quantification des données (Langley, 1999). Celle-ci visait à réduire la complexité de la masse des informations qualitatives collectées sur les

6 À cet égard, les auteurs souhaitent remercier l'Institut supérieur des métiers qui leur a permis, dans le cadre du Réseau Artisanat-Université*, d'animer un club de dirigeants d'entreprises artisanales et ainsi d'accéder à un matériau empirique riche.

formes de ces réseaux et à systématiser le processus d'analyse des données dans le cadre de l'analyse intersite (Huberman et Miles, 1991). Ce traitement statistique a reposé sur un postcodage des données textuelles en variables nominales (questions fermées uniques ou multiples), ce qui a permis d'obtenir des tableaux binaires ne comportant que des 1 ou des 0, selon que l'individu cite ou non la modalité en question. De tels tableaux binaires ont ensuite pu être assimilés à des tableaux d'effectifs et être soumis à l'analyse factorielle des correspondances multiples. Les paragraphes qui suivent décrivent les résultats obtenus.

2.2. Une propension à coopérer indépendante du profil du dirigeant

Tous les artisans de notre échantillon sont membres d'au moins un réseau. En moyenne, le nombre de réseaux auxquels ces entreprises appartiennent s'élève à 3,2, ce qui nous paraît élevé compte tenu de la taille de certaines structures (1 salarié pour la plus petite). Ce chiffre traduit donc une activité réticulaire significative de la part des entreprises artisanales. Si l'on cherche, derrière cette moyenne de 3 réseaux par entreprise, à mettre en évidence des disparités selon le profil du dirigeant, le résultat est assez surprenant.

En effet, si les dirigeants de l'échantillon se répartissent équitablement sur les deux types de profil (5 artisans entrepreneurs et 5 artisans plutôt traditionnels), la faible taille de notre échantillon ne permet pas de constater une différence statistique significative dans le nombre de réseaux auxquels ils appartiennent : 16 en tout, de part et d'autre. **Ce constat ne confirme donc pas notre proposition P1 : les artisans aux profils plutôt traditionnels de notre échantillon n'appartiennent pas à moins de réseaux que les artisans entrepreneurs.**

Il semblerait donc que les réseaux concernent tous les types d'entreprises artisanales, y compris celles affichant des caractéristiques plutôt traditionnelles. Ces entreprises ne seraient ainsi manifestement pas aussi isolées que certaines recherches le laissent supposer (Loup, 2008 ; Torrès, 2008). Les pressions de plus en plus vives de l'environnement (pressions concurrentielles, difficultés de recrutement dans certains métiers désaffectés...) les pousseraient visiblement de plus en plus à unir leurs forces, et ce pour des objectifs multiples. Il convient cependant d'être très prudent avec ce résultat, dans la mesure où aucun dirigeant de notre échantillon n'a un profil « strictement » traditionnel.

En revanche, un lien entre le profil du dirigeant et la forme de réseau privilégiée existe de façon plus manifeste.

2.3. Des formes de réseaux différentes selon le profil des dirigeants

Le tableau 2 présente la répartition des 32 réseaux étudiés sur chacune des cinq dimensions du cadre d'analyse des formes réticulaires.

Ce résultat montre tout d'abord une pluralité de formes potentielles de réseaux bien supérieure à ce que la littérature existante laissait envisager. Ainsi, si les réseaux informels sont majoritaires (18 sur 32), les réseaux formels existent néanmoins également de façon

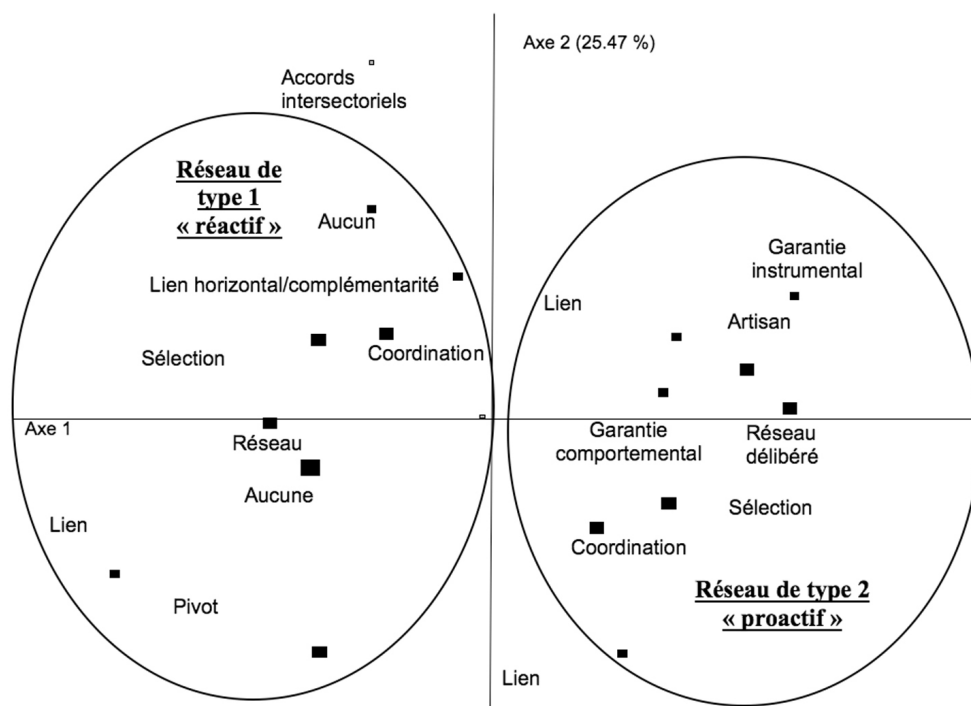
significative (14 sur 32). Les dirigeants d'entreprises artisanales peuvent donc utiliser des modes de coordination formels, explicites et écrits, comme les contrats ou les procédures par exemple, même si les travaux existants ont à plusieurs reprises montré une nette préférence pour l'informel (Jaouen, 2006 ; 2008b). De même, si dans la majorité des réseaux étudiés (19 sur 32), on n'a pas mis en place de garantie pour se prémunir d'éventuels comportements opportunistes des partenaires (Jaouen, 2006 ; De Freyman et Richomme-Huet, 2008), ces garanties peuvent néanmoins exister en contexte artisanal et être tantôt instrumentales (7 cas), prenant par exemple la forme de contrats ou d'otages (actifs spécifiques), tantôt comportementales (6 cas) reposant sur la codestinée ou la présence de futures opportunités d'affaires. Les entreprises artisanales sont également en mesure d'aller chercher des partenaires n'appartenant pas forcément à leur réseau social, mais possédant les ressources et compétences requises pour leur projet de développement, et ce y compris à l'étranger. Ce résultat complète, là encore, les travaux précédents en montrant que la proximité n'est pas toujours de mise (Jaouen, 2008b ; Loup, 2008 ; Marchesnay, 2008). Enfin, ces données amènent de nouvelles informations quant à la formation et l'architecture des réseaux en contexte artisanal. Sur le premier point, il indique qu'un réseau peut très bien être le résultat d'une construction délibérée de l'entreprise artisanale, même si apparemment, dans l'échantillon étudié, les réseaux apparaissent de façon émergente dans un peu plus de la moitié des cas. Sur le second, il montre différents degrés de centralisation possibles du réseau. Dans l'échantillon étudié, il existe ainsi un tiers de réseaux décentralisés et deux tiers de réseaux centralisés autour d'une organisation pivot. Dans la moitié de ces réseaux centralisés, c'est l'entreprise artisanale qui constitue le pivot, montrant ainsi le rôle moteur que peut avoir ce type d'entreprise dans un réseau.

TABLEAU 2. LES RÉSULTATS OBTENUS SUR LES CINQ DIMENSIONS PERMETTANT D'APPRÉHENDER LA FORME DES RÉSEAUX

Dimension	Variable	Nombre de citations	Fréquence
FORMATION DU RÉSEAU	Délibérée (choix du dirigeant interrogé)	14	43,8 %
	Émergente	18	56,3 %
CRITÈRES DE SÉLECTION	Plutôt objectifs	15	46,9 %
	Plutôt subjectifs	17	53,1 %
ARCHITECTURE DU RÉSEAU	Pas de pivot	10	31,3 %
	Dirigeant interrogé pivot	11	34,4 %
	Pivot externe	11	34,4 %
MODES DE COORDINATION	Plutôt formels	14	43,8 %
	Plutôt informels	18	56,3 %
GARANTIES	Aucune garantie	19	59,4 %
	Garanties plutôt instrumentales	07	21,9 %
	Garanties plutôt comportementales	06	18,8 %
	NOMBRE DE RÉSEAUX	32	100 %

Par ailleurs, une analyse multivariée permet de repérer un lien entre les cinq dimensions et de faire émerger deux grands types de réseaux. La figure 3, analyse factorielle des correspondances⁷, permet de visualiser ces réseaux en fonction de leurs caractéristiques⁸.

FIGURE 3. LES DEUX TYPES DE RÉSEAUX IDENTIFIÉS DANS L'ARTISANAT⁹



7 L'analyse factorielle des correspondances permet de représenter visuellement les résultats de tableaux croisés complexes. Sa lecture repose sur l'analogie géographique. Les lieux ont les propriétés des objets qui s'y trouvent, les distances sont facteurs de ressemblance ou de dissemblance (proximité signifie ressemblance, éloignement signifie dissemblance). Les concentrations de points définissent donc des zones opposables les unes aux autres.

8 La carte factorielle ne restitue que 59 % de la variance. Ceci peut paraître relativement faible, mais s'explique néanmoins par la petite taille de l'échantillon.

9 Si la carte présentée laisse penser que les réseaux ne se différencient que sur l'axe 1, les contributions de certaines variables aux axes permettent de mieux les caractériser. Ainsi, l'axe 1 oppose les réseaux « émergents » aux réseaux « délibérés », les réseaux à « pivot externe » aux réseaux pour lesquels c'est l'artisan étudié qui joue le rôle de pivot et les réseaux pour lesquels il n'existe pas de garantie à ceux pour lesquels il en existe. Concernant l'axe 2, il oppose les réseaux « décentralisés » (pas de pivot) aux réseaux « centralisés », les réseaux « informels » aux réseaux « formels », les réseaux dont les membres ont été sélectionnés de façon subjective à ceux privilégiant une sélection objective. Il distingue également les réseaux selon leur objectif stratégique. À la lumière de ces éléments, la position des variables à l'intérieur des deux types de réseau laisse envisager des nuances qu'une analyse statistique sur un échantillon de plus grande taille pourrait affiner.

La première forme réticulaire correspond à des réseaux que l'on qualifiera de réactifs. Dans ces réseaux, on trouve une architecture plutôt décentralisée (pas d'entreprise pivot). Lorsqu'un pivot existe, c'est souvent une institution de type syndicat professionnel ou chambre de métiers. Ces réseaux ont été constitués de façon émergente (ils apparaissent au gré des contacts favorisés par le réseau social de l'artisan ou les rencontres organisées par l'institution), avec des membres sélectionnés de façon subjective. Ils fonctionnent de façon plutôt informelle (coordination tacite reposant sur la parole donnée) et sans garantie. De manière plus qualitative, lorsque l'on intègre dans la présentation de ces résultats le discours des artisans concernant notamment les conditions environnementales dans lesquelles ces réseaux s'inscrivent (évolutions réglementaires, technologiques, concurrentielles...), on constate qu'ils ont été constitués pour répondre à des objectifs plutôt réactifs et défensifs de protection contre des menaces environnementales avérées : *lobbying* pour défendre une activité menacée par les nouvelles réglementations européennes (F. Menuiserie), recherche de complémentarité pour résister à des concurrents de plus grande taille maîtrisant une palette de métiers plus large (H. Électricité) ou pour faire face à une évolution technologique du marché (par exemple, l'association de B. Piscine avec une entreprise informatique pour créer un site de *e-commerce* et contre-carrer la baisse de chiffre d'affaires connue dans le réseau de vente traditionnel). Malgré leur faible formalisation et leur caractère émergent, l'importance stratégique de ces réseaux pour ces entreprises artisanales est grande, puisqu'ils correspondent souvent à une volonté, dans une situation de ressources limitées, de répondre à de fortes pressions environnementales et d'assurer la survie de l'entreprise.

La seconde forme réticulaire, que nous qualifierons de réseaux proactifs, correspond à des réseaux plus formalisés, coordonnés par des procédures, des cahiers des charges ou des contrats qui précisent la répartition des tâches ou les modalités de facturation. Les dirigeants interrogés en sont les pivots, ils ont planifié et initié leur constitution et ont sélectionné les membres selon des critères objectifs de pertinence par rapport au projet entrepris. Les garanties existent bel et bien, mais sont tantôt instrumentales (contrats, moyens de production mis à disposition du partenaire), tantôt comportementales (résultat gagnant/gagnant, futures opportunités d'affaires). La vocation de ce type de réseau est de répondre à un objectif de taille (se regrouper pour répondre à des appels d'offres et attaquer de nouveaux segments de clientèle par exemple chez I. Alim), mais également d'aller vers de la « quasi-intégration verticale ». On trouve ainsi plusieurs exemples de partenariats de coconception (I. Alim) ou de sous-traitance améliorée avec un partenaire privilégié (A. Chaudronnerie, D. Ingénierie). Ces réseaux ont un caractère stratégique également très affirmé au sens où ils sont considérés, par les artisans qui les ont constitués comme essentiels pour remporter des marchés, notamment à l'export (A. Chaudronnerie, E. Traçabilité), diminuer les coûts (J. Location), développer de nouveaux produits (I. Alim), repérer et saisir des opportunités, ou encore créer des barrières « locales » à l'entrée. Ils sont au cœur du développement de leur entreprise, sont à ce titre plus offensifs et s'inscrivent davantage dans une logique proactive.

En termes de proportions (Tableau 3), on trouve à peine plus de réseaux de type réactif que de réseaux de type proactif (17 contre 15, ce qui, au regard de la taille de l'échantillon, ne correspond pas à une différence significative). En revanche, lorsqu'on s'intéresse à l'influence du profil du dirigeant d'entreprise sur l'appartenance à ces deux formes de réseaux, il apparaît que ceux dont le profil se rapproche de celui des artisans traditionnels sont statistiquement

majoritairement engagés dans les réseaux réactifs (de type 1) alors qu'à l'inverse, ceux s'apparentant aux artisans entrepreneurs privilégient les réseaux proactifs (de type 2)¹⁰. **Ceci va par conséquent dans le sens de notre proposition P2.**

TABLEAU 3. LE LIEN ENTRE LE PROFIL DU DIRIGEANT ET LA FORME DES RÉSEAUX¹¹

Profil du dirigeant/Forme réticulaire	Réseau réactif	Réseau proactif	Total
Artisan plutôt traditionnel	12	4	16
Artisan entrepreneur	5	11	16
TOTAL	17	15	32

Au final, on peut donc considérer que si le profil du dirigeant de l'entreprise artisanale ne semble pas conditionner sa propension à coopérer, il influe certainement sur la forme réticulaire dans laquelle il engage sa structure. Le tableau n° 4 synthétise ces résultats et peut à présent fournir la base d'un modèle à tester de façon quantitative, sur un échantillon de plus grande taille.

TABLEAU 4. SYNTHÈSE DES RÉSULTATS : FORME RÉTICULAIRE ET PROFIL DU DIRIGEANT DE L'ENTREPRISE ARTISANALE

	Dirigeant au profil « Artisan traditionnel »	Dirigeant au profil « Artisan entrepreneur »
Type de réseau	Réseaux réactifs	Réseaux proactifs
Formation du réseau	Plutôt émergente	Plutôt délibérée
Sélection des partenaires	Critères plutôt subjectifs	Critères plutôt objectifs
Architecture du réseau	Décentralisée ou centralisée avec un pivot autre que l'artisan	Centralisée (artisan pivot)
Modes de coordination	Plutôt informels	Plutôt formels
Garanties	Aucune garantie	Garanties instrumentales ou comportementales
Membres et objectifs de la collaboration	Concurrents ou entreprises d'autres secteurs dans un objectif plutôt défensif (faire face aux menaces de l'environnement)	Concurrents ou clients/fournisseurs dans un objectif offensif : remporter des marchés, innover, exporter...

10 Il ne semble pas, en revanche, y avoir de lien entre la forme du réseau et la taille de l'entreprise artisanale. La proactivité de certains dirigeants a en effet fait croître très rapidement, notamment via la constitution de réseaux, la taille de leur entreprise. Mais la constitution de réseaux est également pour certains un moyen de contourner les difficultés de recrutement dans leur secteur d'activité et donc leur petite taille.

11 Les nombres en gras dans ce tableau matérialisent une dépendance statistiquement significative entre le profil du dirigeant et le type de réseau : $\chi^2=6,15$; ddl=1 ; 1-p=98,69 %.

CONCLUSION

Ce travail de recherche avait pour objectif d'enrichir la connaissance des réseaux interentreprises dans l'artisanat en décrivant les formes qu'ils peuvent prendre et en introduisant l'influence du profil du dirigeant sur ces dernières.

Les principaux résultats de cette première démarche empirique conduisent tout d'abord à montrer que les entreprises artisanales semblent bel et bien avoir intégré la logique du réseau dans leur comportement stratégique. Les artisans de notre échantillon utilisent en effet tous cette stratégie quel que soit leur profil. Nos résultats montrent ensuite que si, dans cette étude, le profil du dirigeant ne semble pas conditionner sa propension à collaborer, il paraît en revanche influencer son comportement stratégique en matière de coopération, dans la manière et les raisons pour lesquelles il s'engage dans des réseaux. Deux formes distinctes de réseaux ont ainsi été identifiées. La première, qualifiée de réseau réactif, est peu formalisée dans sa construction et son fonctionnement. Sa structure est soit décentralisée, soit centralisée autour d'une institution. Son pilotage s'appuie sur le relationnel et la proximité et elle rapproche des partenaires dans un but de protection face aux menaces de l'environnement. On trouve ici une majorité de dirigeants aux profils se rapprochant des artisans traditionnels. L'autre forme, baptisée réseau proactif, est davantage formalisée, tant dans sa structure que dans son pilotage. Elle a été construite par le dirigeant qui en a sélectionné les membres et elle rapproche des partenaires dans une optique plus proactive d'exploitation des opportunités de l'environnement. On y trouve davantage de dirigeants aux profils entrepreneurs.

Les apports de ce travail résident ainsi dans les connaissances véhiculées dans un champ encore relativement délaissé par les travaux en management stratégique : celui de l'artisanat. Cela, même si depuis quelques années les études et les initiatives se développent, notamment sous l'impulsion d'instances représentatives du secteur des métiers, telles que l'Institut supérieur des métiers ou les Chambres de métiers. Il constitue le premier véritable travail d'observation systématique des différentes dimensions que peut revêtir un réseau interentreprises dans l'artisanat et laisse apparaître une pluralité de formes réticulaires dans ces secteurs (Jaouen, 2006 ; 2008b). Ce travail apporte également un nouvel éclairage sur l'entreprise artisanale et sa spécificité, qui remet au moins partiellement en question la vision traditionnelle de cette TPE particulière. L'identification des réseaux proactifs permet en effet de rompre avec l'image souvent caricaturale du dirigeant d'entreprise artisanale, considéré comme un dirigeant centré sur les problèmes quotidiens de son entreprise souffrant d'une relative myopie par rapport à son environnement (Mahé de Boislandelle, 1996 ; Pacitto et Julien, 2006) et focalisé sur les aspects techniques du métier (Julien 2000 ; Torrès 2003). Il existe manifestement des dirigeants capables d'avoir une intention stratégique, d'être moteurs dans la construction de réseaux et de mettre en place des formes réticulaires relativement structurées, comme pourraient le faire des entreprises de plus grande taille. L'apport se situe donc également dans l'identification d'une variable supplémentaire pour enrichir la connaissance du comportement stratégique des entreprises artisanales. Ces résultats permettent par ailleurs d'apporter une contribution supplémentaire au débat portant sur les liens entre formes réticulaires et profil du dirigeant d'entreprise, débat encore largement ouvert et porteur de larges perspectives de recherche (Street et Cameron, 2007).

Enfin, d'un point de vue plus managérial, cette recherche illustre le caractère stratégique des réseaux et donc le fait que la capacité à constituer de telles relations inter-organisationnelles

devienne de plus en plus critique pour la survie et le développement de l'entreprise artisanale. Il invite alors les Chambres de métiers et de l'artisanat à développer des démarches et outils d'accompagnement spécifiques pour aider les chefs d'entreprises artisanales à mettre en place et à piloter de telles modalités de développement.

Les limites de cette recherche résident, bien entendu, dans la faible taille de l'échantillon issue d'une méthodologie qualitative qui n'a notamment pas permis de repérer de dirigeant artisanal s'apparentant exactement au profil traditionnel sur toutes ses composantes. Les tendances observées méritent d'être validées par un échantillon plus important, permettant par ailleurs de contrôler l'influence d'autres variables sur le type de réseaux auxquels les artisans appartiennent, tels que l'appartenance sectorielle ou le type de client desservis. Cela ouvre sur une piste de recherche qui mobiliserait une méthodologie quantitative confirmatoire se fondant sur les grilles élaborées ici et qui pourrait également inclure dans l'analyse une plus grande variété de profils que les deux extrêmes utilisés ici.

ANNEXE 1. LES DIX ENTREPRISES ARTISANALES ÉTUDIÉES

	A. Chaudronnerie	B. Piscine	C. Construction	D. Ingénierie	E. Traçabilité
Activité	Chaudronnerie et bureau d'études	Installation de piscines	Construction métallique	Ingénierie d'automatismes industriels	Fabrication d'identifiants pour la traçabilité alimentaire
Clientèle	Industriels	Particuliers et promoteurs immobiliers	Industriels, remontées mécaniques, entreprises de BTP	Industries, hôtels, promoteurs immobiliers	Industriels
CA (euros)	2 500 000	900 000	2 070 000	3 300 000	920 000
Nombre de salariés	17	8	17	20+6 ¹	7
Profil identifié	Artisan entrepreneur	Artisan plutôt traditionnel ²	Artisan plutôt traditionnel	Artisan entrepreneur	Artisan entrepreneur
Nombre de réseaux	6	3	2	3	2
Présentation synthétique des réseaux (partenaires, objectifs de la collaboration)	<ul style="list-style-type: none"> - Entreprises de la métallurgie et de la mécanique dans un club de <i>benchmarking</i> - Une entreprise du même métier pour de la sous-traitance de production - Entreprises du même métier pour de la sous-traitance de production (horizontale) - Deux entreprises de métiers complémentaires dans le câblage électrique et la programmation de robots - Un fabricant chinois pour de l'export - Un fabricant mexicain pour de l'export 	<ul style="list-style-type: none"> - Alliance complémentaire avec un partenaire terrassier/paysagiste - Alliance complémentaire avec un partenaire maçon - Accord avec une entreprise d'informatique pour la vente en ligne d'accessoires de piscine 	<ul style="list-style-type: none"> - Un client de grande taille pour de la sous-traitance de spécialité pour des pièces en aciers spéciaux - Un client de grande taille pour de la sous-traitance de maintenance industrielle 	<ul style="list-style-type: none"> - Un client de longue date pour de la sous-traitance de production - Un client de longue date pour de la sous-traitance de production et de service de livraison - Un fournisseur de connectique pour de la coconception 	<ul style="list-style-type: none"> - Accord de commercialisation avec une entreprise d'un autre secteur, mais s'adressant aux mêmes clients - Partenariat avec plusieurs distributeurs pour de l'export

1 Pour rester dans une problématique d'entreprise de petite taille, nous nous étions fixés comme seuil à ne pas dépasser un effectif de 20 salariés. Au début de la recherche, D. Ingénierie employait donc bien 20 salariés. Puis, notamment du fait de son activité réticulaire, cette entreprise s'est fortement développée durant la recherche. Cette croissance a abouti à l'embauche de 6 nouveaux salariés.

2 Il n'y a pas, dans notre échantillon, de véritables artisans traditionnels tels que les avait définis Picard (2006). Cinq artisans se rapprochent de ce modèle par leur forte focalisation sur leur métier et leur projet d'entreprise relativement limité. Ils s'en éloignent cependant par leur ouverture plus prononcée sur l'environnement. Ce sont en effet des artisans qui estiment que l'on ne peut pas ignorer l'influence de son environnement et qu'il faut obligatoirement se tenir régulièrement informé des avancées technologiques, des goûts et attentes des clients et des évolutions politiques légales à l'échelle européenne. Nous les appellerons de ce fait les artisans « plutôt traditionnels ».

	F. Menuiserie	G. Charcuterie	H. Électricité	I. Équipement	J. Location
Activité	Menuiserie	Charcuterie traiteur	Électricité, installation et maintenance	Fabrication et vente de matériel pour l'agroalimentaire	Location/vente de matériel pour carrossiers et particuliers + matériels BTP
Clientèle	Particuliers	Particuliers Restaurant en 1/2 gros	Particuliers, syndic de copropriétés, entreprises	Boucheries, collectivités locales, restaurants	Carrossiers, particuliers
CA (euros)	200 000	500 000	1 300 000	3 600 000	520 000
Nombre de salariés	1	3	10	17	8
Profil identifié	Artisan plutôt traditionnel	Artisan plutôt traditionnel	Artisan plutôt traditionnel	Artisan entrepreneur	Artisan entrepreneur
Nombre de réseaux dans lesquels l'artisan est inséré	3	5	3	4	1
Présentation synthétique des réseaux (partenaires, activité, direction de la collaboration)	<ul style="list-style-type: none"> - Partage d'un banc d'essai très onéreux avec des concurrents - <i>Lobbying</i> visant à contester des normes européennes avec des concurrents - Organisation d'un salon promotionnel avec d'autres artisans de la région 	<ul style="list-style-type: none"> - Producteurs, restaurateurs, traiteurs et charcutiers pour créer un club gastronomique et ainsi promouvoir les produits alimentaires locaux auprès des clients (mise en place d'un label) - Charcutiers de 2 départements pour diminuer les coûts d'approvisionnement - Magasin local d'articles de sport pour obtenir de nouveaux clients - Agences immobilières pour obtenir de nouveaux clients - Charcutiers et clubs de sport locaux pour organiser des événements sportifs (notoriété et image) 	<ul style="list-style-type: none"> - Autres électriciens pour de la sous-traitance d'installation, rénovation, maintenance - Partenariat pour de la maintenance avec des syndicats et bailleurs sociaux - Entreprises d'autres corps de métiers du second œuvre pour proposer un <i>packaging</i> de services aux clients 	<ul style="list-style-type: none"> - Partenariat avec une fonderie - Accord de coconception et de distribution avec un fabricant de machines - Alliance complémentaire : accord de distribution avec une grande entreprise qui vend des produits complémentaires - Participation à un groupement commercial avec entreprises concurrentes et complémentaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Partage de matériel spécifique très onéreux avec concurrents éloignés géographiquement

ANNEXE 2. LES ITEMS UTILISÉS POUR CERNER LE PROFIL DU DIRIGEANT DE L'ENTREPRISE
ARTISANALE

Les trois pôles du modèle	Les items retenus dans cette recherche	Dirigeant au profil « Artisan traditionnel »	Dirigeant au profil « Artisan entrepreneur »
Focalisation sur le métier	Vision du métier	Métier vu comme une passion, une fin en soi	Métier peu important, vu comme un moyen d'atteindre des objectifs
	Spécificité du métier	Métier perçu comme rare, difficile à acquérir	Métier perçu comme facile à appréhender, sans spécificité technique particulière
	Importance du travail manuel	Importance perçue du travail manuel, synonyme de meilleure qualité	Part du travail manuel plus limitée, recherche de simplification des tâches voire d'automatisation
Degré d'ouverture sur l'environnement	Réalisation d'études de marché	Non	Oui
	Participation du dirigeant à des événements extérieurs (foires, expositions, salons, clubs de dirigeants...)	Rarement	Régulièrement
	Étendue du marché desservi	Local/régional	National, voire international
	Nombre et type d'acteurs de l'environnement cités comme influençant l'entreprise	Quelques acteurs de proximité (comptable, banquier, assureur, client...)	Nombreux acteurs, vision élargie de la concurrence (concurrents + produits substitués), prise en compte de l'environnement macro-économique...
Projet d'entreprendre et objectifs stratégiques	Motivations à la création ou à la reprise de l'entreprise ?	Créer son emploi, exercer le métier aimé, être indépendant...	Besoin d'entreprendre, de créer, d'innover ; défi à relever ; recherche de profit
	Objectif prioritaire dans les 5 prochaines années en matière d'activité et de chiffre d'affaires	Transmission et/ou cessation d'activité - Maintien	Croissance - profit
	Attitude face à la prise de risque	Plutôt minimisation	Maîtrise, acceptation

(Adapté de Picard, 2006)

BIBLIOGRAPHIE

- ALVAREZ S.A. et BARNEY J.B. (2001), How can entrepreneurial firms really benefit from alliances with large firms ?, *Administrative Science Quarterly*, 41, 4, 600-628.
- ASSENS C. (2003), Le réseau d'entreprises vers une synthèse de connaissances, *Management International*, 7, 4, 49-59.
- BAR NIR A. et SMITH K.A. (2002), Interfirm alliances in the small business : the role of social networks, *Journal of Small Business Management*, 40, 3, 219-232.
- BIRLEY S., CRONIE S. et MYERS A. (1991), Entrepreneurial networks : their emergence in Ireland and overseas, *International Small Business Journal*, 9, 4, 56-74.
- BLISSON D. et RANA B.K. (2001), The role of entrepreneurial networks ; the influence of gender and ethnicity in British SMEs, à la 46^e *Conférence internationale de la petite entreprise (ICSB)*, Taipei, Taiwan, juin.
- BOUTILLIER S., DAVID M. et FOURNIER C. (2009), *Traité de l'artisanat et de la petite entreprise*, Paris, Educaweb, 652 p.
- BRECHET J.P. (1994), Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise, *Revue Française de Gestion*, 99, juin-juillet-août, 5-14.
- DE FREYMAN J. et RICHOMME-HUET K. (2008), L'influence des relations interpersonnelles sur la structuration de la coopération artisanale, dans *Les relations inter-organisationnelles des PME*, K. Gundolf et A. Jaouen (dir.), Paris, Lavoisier, 127-156.
- DHANARAJ C. et PARKHE A. (2006), Orchestrating innovation networks, *Academy of Management Review*, 31, 3, 659-662.
- DICKSON P.H. et WEAVER K.M. (1997), Environmental determinants and individual level moderators of alliances, *Academy of Management Journal*, 40, 2, 404-425.
- EISENHARDT K.M. (1989), Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550.
- FILION L.J. (2007), Types de propriétaires-dirigeants, dans *Management des PME, de la création à la croissance*, L.J Filion (dir.), Québec, Pearson Education, 63-75.
- FILLIS I. (2002), Barriers to internationalisation : an investigation of the craft microenterprise, *European Journal of Marketing*, 36, 7-8, 912-927.
- FRÉRY F. (1998), Les réseaux d'entreprise : une approche transactionnelle, dans *Repenser la stratégie*, H. Laroche (dir.), Paris, Vuilbert, 61-84.
- FROELICHER T. (1998), Les liens sociaux entre dirigeants et le déclenchement de la coopération interentreprises, *Finance Contrôle Stratégie*, 1, mars, 99-124.
- GARDET E. (2009), Modes de coordination instaurés par le pivot d'un réseau d'innovation : le cas d'un porteur de projet TPE, *Management et Avenir*, 26, 33-51.
- GEINDRE S. (2009), Le transfert de la ressource réseau lors du processus repreneurial, *Revue internationale PME*, 22, 3-4, 109-137.

- GOMES-CASSERES B. (1997), Alliance strategies of small firms, *Small Business Economics*, 9, 1, 33-44.
- GRANDORI A. et SODA G. (1995), Inter-firm networks : antecedents, mechanisms and forms, *Organization Studies*, 16, 2, 183-214.
- GRANOVETTER M.S. (1985), Economic action and social structure : the problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91, 3, 481-510.
- GULATI R. (1995), Social structure and alliances formation patterns : a longitudinal analysis, *Administrative Science Quarterly*, 40, 4, 619-652.
- GULATI R., NOHRIA N. et ZAHEER A. (2000), Strategic networks, *Strategic Management Journal*, 21, 3, 203-215.
- GUMPERT D.E. et BOYD D.P. (1984), The loneliness of the small business owner, *Harvard Business Review*, novembre-décembre, 18-24.
- HLADY RISPAL M. (2002), *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*, Bruxelles, De Boeck Université, 250 p.
- HUBERMAN A.M. et MILES M.B. (1991), *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, De Boeck Université, 480 p.
- INSTITUT SUPÉRIEUR DES MÉTIERS (2009), Les entrepreneurs artisans : évolution des profils et caractéristiques. Caractéristiques et comportement de la jeune entreprise artisanale, à la 4^e Rencontre nationale du Réseau Artisanat-Université®, Paris, mai.
- INSTITUT SUPÉRIEUR DES MÉTIERS (2010), Les entreprises du patrimoine vivant, résultats de l'enquête réalisée en novembre 2010, <<http://www.infometiers.org/ISM/Etudes-et-enquetes/Liste-des-etudes-et-enquetes/Les-Entreprises-du-Patrimoine-Vivant-Enquete-2010?from=liste&offset=0&classification=10>>, consulté le 15 décembre 2013.
- JAEGER C. (2009), L'artisanat – des territoires mouvants pour des choix personnels, dans *Traité de l'artisanat et de la petite entreprise*, S. Boutillier, M. David et C. Fournier (dir.), Paris, Educaweb, 417-432.
- JAOUEN A. (2006), Les stratégies d'alliance des TPE artisanales, *Revue internationale PME*, 19, 3-4, 111-136.
- JAOUEN A. (2008a), Proximité et alliances stratégiques en TPE, dans *Les TPE un management de proximité*, A. Jaouen et O. Torrès (dir.), Paris, Lavoisier, 105-124.
- JAOUEN A. (2008b), Dirigeants de TPE et construction des alliances stratégiques : une analyse par les liens, dans *Les relations inter-organisationnelles des PME*, K. Gundolf et A. Jaouen (dir.), Paris, Lavoisier, 69-104.
- JAOUEN A. et GUNDOLF K. (2009), Strategic alliances between microfirms : specific patterns in the french context, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 15,1, 48-70.
- JAOUEN A. (2010), Typologie de dirigeants de très petite entreprise, *Journal of Small Business et Entrepreneurship*, 23, 1, 133-152.

- JARILLO J.C. (1988), On strategic networks, *Strategic Management Journal*, 9, 1, 31-41.
- JULIEN P.-A. et MARCHESNAY M. (1988), *La petite entreprise : principes d'économie et de gestion*, Paris, Vuibert (Gestion), 288 p.
- JULIEN P.-A. (2000), *The state of the art in small business and entrepreneurship*, 2^e édition, Brookfield, Ashgate, 479 p.
- LAMBRECHT J. (1997), The network position of small business : an explanatory model, *Journal of Small Business management*, 35, 2, 13-25.
- LANGLEY A. (1999), Strategies for theorizing from process data, *Academy of Management Review*, 24, 4, 691-710.
- LOUP S. (2008), Proximité et actions collectives des TPE : illustration par le cas des métiers d'art, dans *Les TPE un management de proximité*, A. Jaouen et O. Torrès (dir.), Paris, Lavoisier, 193-214.
- MAHE DE BOISLANDELLE H. (1996), L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH, au 3^e Congrès international francophone sur la PME, Trois-Rivières, Québec.
- MCAULEY A. (1999), Entrepreneurial instant exporters in the scottish arts and crafts sector, *Journal of International Marketing*, 7, 4, 67-82.
- MARCHESNAY M. (2003), La petite entreprise : sortir de l'ignorance, *Revue Française de Gestion*, 29, 144, 107-118.
- MARCHESNAY M. (2004), Hypermodernité, hypofirme et singularité, *Management et Avenir*, 2, 7-26.
- MARCHESNAY M. (2008), Le statut théorique de la relation petite entreprise-réseau, dans *Les relations inter-organisationnelles des PME*, K. Gundolf et A. Jaouen (dir.), Paris, Lavoisier, 23-44.
- MINTZBERG H. (1994), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris, Dunod *Stratégies et Management*, 456 p.
- PACITTO J.C. et JULIEN P.-A. (2006), Le marketing est-il soluble dans la très petite entreprise ?, *Revue internationale PME*, 19, 3-4, 78-110.
- PAIGE R.C. et LITRELL M.A. (2002), Craft retailers' criteria for success and associated business strategies, *Journal of Small Business Management*, 40, 4, 314-331.
- PICARD C. (2006), La représentation identitaire de la TPE artisanale, *Revue internationale PME*, 19, 3-4, 13-49.
- PITCHER P. (1999), Artists, craftsmen and technocrats, *Training et Development*, 53, 7, 30-33.
- POLGE M. (2008), Diversité des entreprises artisanales en développement, *Management et Avenir*, 4, 18, 133-146.
- POPPO L. et ZENGER T. (2002), Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements ?, *Strategic Management Journal*, 23, 8, 707-725.

PROVEN K.G. et MILWARD H.B. (1995), A preliminary theory of interorganisational network effectiveness : a comparative study of four community mental health systems, *Administrative Science Quarterly*, 40, 1, 1-33.

RICHOMME-HUET K. (2006), Une interprétation des stratégies artisanales à partir des trajectoires professionnelles dans le secteur des métiers, *Revue internationale PME*, 19, 3-4, 51-76.

SILVESTRE H. et GOUJET R. (1996), Lisibilité de l'environnement, management stratégique : éléments de recherche sur les PMI, *Revue internationale PME*, 9, 1, 61-78.

STREET C.T. et CAMERON A.F. (2007), External relationships and the small business : a review of small business alliance and network research, *Journal of Small Business Management*, 45, 2, 239-266.

TORRES O. (2003), Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, *Revue Française de Gestion*, 29, 144, 119-138.

TORRES O. (2007), *La recherche académique française en PME : les thèses, les revues, les réseaux*, Maisons-Alfort, OSEO (Regard sur les PME), 136 p.

TORRES O. (2008), L'ambivalence du management de proximité des TPE, dans *Les TPE un management de proximité*, A. Jaouen et O. Torres (dir.), Paris, Lavoisier, 27-56.

WAGNER J.A. (1995), Studies of individualism-collectivism : effects on cooperation in groups, *Academy of Management Journal*, 38, 1, 152-172.

WEICK K.E. (1979), *The social psychology of organizing*, New York, McGraw Hill, 294 p.

WIKLUND J. et SHEPHERD D. (2005), Entrepreneurial orientation and small business performance : a configurational approach, *Journal of Business Venturing*, 20, 1, 71-91.

WU W.P. et CHOI W.L. (2004), Transaction, cost, social capital and firms'synergy creation in chinese business networks : an integrative approach, *Asia Pacific Journal of Management*, 21, 3, 325-343.

YAMI S. (2003), Petite entreprise et stratégie collective de filières, *Revue Française de Gestion*, 29, 144, 165-179.

YIN R. (1994), *Case study research – Design and methods*, 2^e édition, Thousand Oaks, Sage, 312 p.

ZARCA B. (1986), *L'artisanat français, du métier traditionnel au groupe social*, Paris, Economica, 290 p.