



**HAL**  
open science

# Explicitation des solidarités territoriales par les réseaux de dirigeants d'entreprises

Clément Marinos

► **To cite this version:**

Clément Marinos. Explicitation des solidarités territoriales par les réseaux de dirigeants d'entreprises. La Solidarité, une affaire d'entreprise? Une dynamique en émergence, Presses Universitaires Blaise Pascal, 394 p., 2018, 2845167865. hal-01469575

**HAL Id: hal-01469575**

**<https://hal.science/hal-01469575>**

Submitted on 10 Nov 2023

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

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

# Explicitation des solidarités territoriales par les réseaux de dirigeants d'entreprises

Partie 1B, In « La solidarité : une affaire d'entreprise », Presse Universitaires Blaise Pascal.

## Résumé

Depuis le milieu du 20<sup>e</sup> siècle, la recherche s'intéresse au rôle que jouent les entreprises dans la société à travers le courant institutionnaliste. Loin du modèle d'entreprise « hors sol » centré sur la seule rationalité économique, l'étude du fonctionnement de ces organisations révèle un encastrement social qui contribue à leur performance et à leur développement. Par ailleurs on remarque, en France comme ailleurs, un fort développement des réseaux de dirigeants. De la petite commune rurale à la grande métropole, ces réseaux et leurs membres entendent, la plupart du temps, prendre part à la vie économique locale. Leur fonctionnement repose notamment sur des mécanismes de solidarité à un double niveau : entre les différents dirigeants tout d'abord, mais aussi entre ces dirigeants et le territoire d'implantation de leur entreprise. Ce chapitre s'intéresse à la façon dont ces réseaux actionnent les solidarités locales. Il postule que les réseaux de dirigeants ne se réduisent pas à un mode de transmission d'informations liées au marché et à un moyen de réduire les coûts de transaction, mais constituent aussi des espaces de solidarité et de proximité. Ce travail de recherche repose d'une part sur une enquête qualitative réalisée en Bretagne auprès de 25 chefs d'entreprise, et d'autre part sur l'étude des missions que s'attribuent ces réseaux. En termes de résultats, ce chapitre met en évidence que l'attachement des dirigeants d'entreprises à leur territoire s'exprime particulièrement à travers ces réseaux. De même leur implication, la plupart du temps bénévole, répond à un besoin d'encastrement social local. Enfin, ces réseaux mettent en avant la solidarité comme composante centrale de leur identité.

**Mots clés** : encastrement social, réseaux sociaux, clubs d'entreprises, territoire, dirigeants

Ever since the appearance of institutionalist economics in the 1950s, research has been interested in the role played by companies in society. Researchers have shown that these companies' social embeddedness contributes partially to their performance and development. A strong development of business leaders' networks is noted along with this phenomenon. Regardless of their location: be it in smaller rural cities or in bigger urban ones ; such networks are most of the time interested in taking part in the local economy. They operate partly according to solidarity mechanisms and do so on two different levels: among business leaders themselves for one and between these leaders and the territory they are settled in for the second. This chapter is interested in the way business networks appeal to local solidarities. It tests the hypothesis in which business leaders' networks are not mere communication or cost-reducing tools but effective exchange spaces for proximity and solidarity between CEOs. This analysis is constructed around two elements: one is the qualitative survey (25) of business leaders from the Brittany region and the other is the close study of the key missions these networks assign for themselves. The results highlighted here are that these leaders' sense of belonging to their territory is specifically expressed through these networks and that their involvement, volunteer for the most part, answers the need for local social embeddedness. Lastly, these networks put solidarity to the fore, as a major part of their identity.

**Key words**: social embeddedness, social network, business club, territory, business leaders

## Introduction

Dans son ouvrage « The Great Transformation », l'économiste institutionnaliste Karl Polanyi (1944) souligne l'importance des relations hors marché dans l'économie en invoquant la notion de réciprocité. Cette notion permettrait, selon l'auteur, d'expliquer les rapports sociaux entre individus, régulés notamment par le don et le contre don (Mauss, 1923). Ces analyses, bien qu'anciennes, s'avèrent encore aujourd'hui essentielles pour comprendre le fonctionnement des réseaux sociaux, de manière complémentaire à leur rôle vis-à-vis des marchés.

Dans les années 1970 et 1980, Granovetter (1985) poursuit la réflexion sur la ligne de partage entre « économie » et « social » en s'intéressant à la notion d'« encastrement social ». Selon lui, toute action économique, y compris celles concernant les dirigeants, est encadrée dans des structures sociales. Cette notion, sur laquelle nous reviendrons, est appréhendée comme une forme de dépendance aux ressources issues des relations sociales. Pour caractériser les relations entre individus, le père de la « Nouvelle Sociologie Économique »<sup>1</sup> distingue les liens forts des liens faibles en s'appuyant sur des critères de temps passé ensemble, d'intensité émotionnelle, de partage d'intimité et de réciprocité. Les réseaux composés de liens forts sont davantage constitués de relations redondantes, les individus bénéficiant des mêmes contacts, tandis que les réseaux de liens faibles sont plus ouverts et moins denses en interrelations. Dans la lignée des travaux du sociologue américain, Bourgeois et Friedkin (2001) font l'hypothèse que la fréquence des contacts augmente la force des liens et la probabilité de solidarité entre deux individus.

D'un point de vue économique, la solidarité ne constitue pas la finalité principale de l'entreprise. Certains chercheurs attachés au libéralisme considèrent que sa seule fonction réside dans la réalisation de profit (Friedman, 1970). D'autres en admettent plus volontiers son rôle dans la société (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010). Si elle n'est pas indispensable, la solidarité reste néanmoins présente au sein des entreprises, comme valeur mais également dans leur fonctionnement quotidien. Elle vise à concilier les aspects sociaux et économiques de leurs activités, sans perdre de vue les objectifs de performance globale. Pour les PME, les réseaux de dirigeants et de cadres dirigeants se distinguent comme étant des espaces où se crée et s'entretient la solidarité, parallèlement aux finalités économiques.

Dans le cadre de notre recherche, la solidarité est définie comme situation de dépendance mutuelle entre les hommes ou entre les organisations. Il s'agit d'un processus social qui facilite l'action collective des organisations (Baret, Huault et Picq, 2006). Elle passe par le sentiment d'appartenance à une entité collective, cette entité pouvant elle-même être associée à un territoire. Cette forme de solidarité incite à interroger les liens qui unissent les entreprises et leur territoire.

La variable territoriale semble même être déterminante de certains mécanismes de solidarité dans la mesure où elle impacte les rapports entre individus d'un même territoire. Sous certaines conditions, les entreprises locales peuvent être considérées comme les maillons d'une même chaîne, comme faisant partie d'un écosystème commun, avec les responsabilités qui leur incombent. Les réseaux de dirigeants, autrement dit les espaces où s'exercent les interactions, peuvent quant à eux être perçus comme l'une des expressions matérielles de cette chaîne.

---

<sup>1</sup> À travers la Nouvelle Sociologie Économique, Granovetter entend prendre en compte les forces sociales, culturelles et politiques afin d'analyser les questions économiques.

En s'appuyant sur une enquête auprès de dirigeants, nos travaux visent à expliciter le fonctionnement de ces réseaux sous l'angle de leur dimension solidaire. Pour y parvenir, nous résumerons tout d'abord la problématique et les principales hypothèses de recherche, puis nous présenterons le cadre théorique, les principales notions mobilisées et les enjeux traitant de la solidarité par les réseaux d'entreprises, tels qu'identifiés par la littérature. La troisième partie précisera la méthodologie retenue et le terrain de recherche. Enfin, notre quatrième partie sera consacrée à la présentation des résultats.

Nos analyses interrogent le caractère solidaire des réseaux locaux de dirigeants en insistant sur leur territorialité. Dans quelle mesure le territoire contribue-t-il à activer cette solidarité ? Est-elle constitutive de l'implication des chefs d'entreprise dans un réseau ? A contrario, un dirigeant peut-il être « encastré socialement » sans s'appuyer sur des mécanismes relevant de la solidarité ? Un triptyque territoire – réseau – dirigeant semble se dessiner avec la solidarité comme agent principal.

Pour répondre à ce questionnement, nous proposons une grille de lecture des mécanismes sous-tendant le fonctionnement de ces réseaux en prenant le soin d'examiner le territoire comme un catalyseur des relations de solidarité entre les dirigeants d'entreprises.

Nos trois hypothèses sont les suivantes :

- Les solidarités locales et les logiques d'appartenance au territoire sont renforcées par l'émergence d'espaces d'échanges non marchands entre les dirigeants ;
- Ces réseaux ne constituent pas seulement des moyens de réduire les coûts de transactions et d'accéder à des ressources économiquement utiles aux entreprises ;
- Solidarité territoriale et réseaux de dirigeants seraient deux figures qui s'alimentent l'une et l'autre. On assisterait ainsi à un phénomène auto-renforçant.

Nous questionnons ces hypothèses par l'étude des solidarités entre dirigeants implantés dans le périmètre géographique de trois zones d'emploi de ville moyenne : Quimper, Lorient et Vannes, situées en Bretagne Sud.

## **1. Ancrage théorique et enjeux de recherche**

Nos réflexions suggèrent de mobiliser la littérature en sciences de gestion, en sociologie économique et en sciences régionales. Nous proposons de définir les principales notions employées puis revenons sur les enjeux de recherche identifiés dans les travaux traitant de la solidarité entre dirigeants en lien avec le territoire et les réseaux.

Pour ce faire, nous présentons, dans un premier temps, quelques-uns des enjeux des coopérations inter-entreprises. Dans un deuxième temps, c'est la notion de solidarité au sein des communautés qui est précisée. Enfin, nous soulignons que l'insertion dans les réseaux constitue un élément essentiel dans la vie des PME et, par conséquent, un objet de recherche cohérent au regard de notre problématique.

### ***Un contexte d'horizontalisation des relations inter-entreprises***

La transformation de l'environnement économique et social qui accompagne la fin de la prééminence du modèle vertical des entreprises fordiennes a conduit à s'intéresser aux relations entre les acteurs économiques et sociaux (Baret, Huault et Picq, *ibid*). Dans ce cadre, de nombreux auteurs ont mis en évidence l'importance, pour les PME, des relations de

coopérations dans un contexte de concurrence accrue, lié à la mondialisation des échanges (Morgan et Hunt, 1994 ; Parvatiyar et Sheth, 2002 ; Eggert et Ulaga, 2005 ; Benali M, 2005).

Parallèlement, la solidarité constitue une dimension significative des travaux sur la responsabilité sociale en entreprise (Peretti, 2013), définie par la Commission européenne comme une « démarche volontaire visant à aller au-delà des obligations légales et des conventions collectives » (2001). Ils montrent un déplacement des problématiques internes vers des problématiques externes. Cette responsabilité devient même un élément de plus en plus prégnant au fur-et-à-mesure que l'on assiste à une dilution de ses frontières. Or, la solidarité est un élément déterminant de la construction « d'enveloppes à l'échelle des réseaux inter-organisationnels » (Dupuis, 2008, p. 77). C'est ce mécanisme que nous proposons d'examiner.

La notion de réseau, sur laquelle nous allons revenir à présent, renvoie à « un ensemble d'organisations ou d'individus engagés réciproquement dans des transactions récurrentes régulées selon un mode de coordination ni strictement marchand, ni strictement hiérarchique » (Bejean et Gadreau, 1997, p. 81). Afin de préciser cette notion, Grossetti et Bès (2001) proposent de distinguer les réseaux sociaux des relations interpersonnelles. Les premiers n'impliquent ni conscience organisatrice, ni sentiment d'appartenance, ni frontière préétablies. Parmi les réseaux sociaux, on différencie les réseaux structurés, que le sociologue désigne comme des collectifs et qui ont cette conscience organisatrice, des réseaux informels, par nature plus difficiles à observer. Les relations interpersonnelles sont par nature des relations non-intermédiées. Elles reposent sur un lien direct entre les individus mais peuvent au demeurant émerger avec l'appartenance à un réseau structuré. Les réseaux structurés, qui constituent le cœur de notre objet d'analyse, ont l'avantage d'explicitier leurs objectifs. Selon Allouche et Aman, (2002) ces réseaux peuvent être analysés comme des constructions sociales, c'est dire qu'ils ne sont pas seulement guidés par la recherche d'efficacité économique, mais poursuivent d'autres objectifs, comme la solidarité. Notre recherche vise à mettre au jour ces logiques de fonctionnement.

### ***La notion de communauté locale essentielle pour appréhender la solidarité***

Il semble à ce stade pertinent de préciser la notion de communauté afin de poursuivre le cheminement de notre recherche.

La solidarité participe d'une entraide positive entre les membres d'une communauté (Peretti, 2013) et la notion de communauté semble jouer un rôle central dans ce mécanisme. Certains réseaux de dirigeants s'appuient sur un sentiment d'appartenance communautaire à dominante territoriale. Le cas de l'Émilie-Romagne apparaît ainsi emblématique de l'expression de la solidarité des entreprises. Assens (2003, p. 55) y décrit un réseau où « les liens de solidarité entre des PME gouvernées par des familles dont les membres se connaissent et partagent les mêmes conventions tacites ». Plus globalement, on retrouve d'après Fouchet (2003, p. 87), dans les districts italiens, « un système de valeurs reposant sur une culture industrielle obtenue à force d'expériences productives communes et de relations interpersonnelles ».

S'intéressant aux fondements de l'attachement au territoire des individus et à la solidarité qui peut s'en dégager, Lewicka (2005) nous indique que l'attachement au lieu génère des comportements dont profite l'ensemble de la communauté. Les interactions entre ses membres participent à ce sentiment (Altman et Low, 1992). Quand l'individu établit des liens affectifs forts avec les membres de son réseau social, il contribue à renforcer la relation émotionnelle avec son environnement géographique et à faire émerger un territoire. Le fait de

partager cette même part d'identité semble générer des comportements désintéressés comme la solidarité. Selon Melucci cité par Kosianski (2004, p. 404), la construction d'une identité est liée à l'action :

*« L'identité ne se représente plus comme étant donnée par la nature, ni comme le simple contenu d'une tradition à laquelle les individus s'identifient (...). Les individus et les groupes, par le biais de leurs actions, participent à la formation de l'identité, qui est le résultat de décisions et de projets, plutôt que celui de conditionnements et de liens ».*

La solidarité est, dans ce cadre, perçue comme un mode de régulation socio-politique, s'opposant aux marchés et aux contrats. Elle s'exprime par un fort sentiment d'appartenance à la communauté locale et par une loyauté communautaire. Cette loyauté ne peut s'exercer convenablement qu'à condition que les membres partagent un système commun de références et de valeurs. Ils doivent également assumer une responsabilité collective vis-à-vis du groupe.

Au-delà de la volonté de prendre part à une communauté, d'autres motivations semblent inciter les dirigeants à s'engager dans des coopérations au sein des réseaux. Dès lors, on peut s'interroger sur le rôle de ces structures pour les dirigeants.

### ***La solidarité comme composante des réseaux***

Les chefs d'entreprise appartenant à un réseau seraient confrontés à une apparente contradiction, entre intérêt individuel (la survie et la croissance de leur entreprise) et intérêt collectif (la santé économique et sociale de la communauté). En s'appuyant sur les travaux de Putnam (1993), Schweigert (2002, p. 37) a entrepris de rapprocher ces deux objectifs en introduisant la variable temps. Au sein d'une communauté, « chaque action individuelle se caractérise par un altruisme de court terme et un intérêt propre de long terme ». Autrement dit, un membre agit à un instant donné pour le groupe dans l'attente d'un retour individuel dans le futur.

L'étude des clusters, dont le principe repose sur le regroupement géographique d'entreprises appartenant à un même secteur d'activité ou contribuant à une même chaîne de valeur, met en avant leur caractère solidaire. Pour Lafitte (2003, p. 39), « le principal intérêt des clusters réside dans la solidarité qu'ils engendrent entre les entreprises et donc entre leurs dirigeants ». L'économiste américain Michael Porter (1998), à l'origine du concept du cluster, explique que cette solidarité provient d'intérêts communs comme le partage d'une main d'œuvre qualifiée, de l'information spécialisée, d'institutions et de biens publics, mais découlerait surtout de l'émulation entre les membres. En somme, la solidarité correspondrait à un comportement strictement rationnel qui résulterait du désir personnel d'obtenir des bénéfices inatteignables par des stratégies individuelles (Rizza, 2008).

L'adhésion à un réseau répondrait-elle simplement à une démarche intéressée et économiquement rationnelle ? Notre recherche propose de mettre en évidence qu'il ne s'agit pas de l'unique vecteur guidant la solidarité.

Certains travaux étudient la solidarité de certains réseaux économiques spécifiques. Daugas-Sinda (2002, p. 89) se penche ainsi sur le cas du « Réseau d'économie solidaire » du Nord-Pas-de-Calais en montrant notamment que, dans la phase de démarrage du projet, la solidarité des parrains bénévoles favorise la pérennité des entreprises. Ainsi :

*« 70 % des PME qui ont fait appel au conseil ou à l'accompagnement (expert, parrain, tuteur...) sont toujours en activité cinq ans après avoir été créées, contre 58 % (taux de continuité) pour les autres ».*

Cette solidarité s'exprime par le consentement de prêt par un organisme à but non lucratif en complément d'un financement bancaire. L'auteure s'intéresse par ailleurs au réseau d'entreprises « Alteractives » dont la préoccupation principale consiste à allier « efficacité économique et solidarité ». Dirigeants d'entreprises, ses membres s'engagent à respecter ces valeurs via la signature d'une charte où figure explicitement la notion de solidarité : « Développer, dans le respect de la personne, les principes de solidarité entre les hommes, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise » (article 4 de la charte) et « Participer et coopérer au développement d'un mouvement collectif, solidaire et transparent » (article 6). Nous verrons dans l'exposé de nos résultats que la plupart des réseaux de dirigeants étudiés ne s'inscrivent pas spécifiquement dans une démarche d'appartenance à l'économie sociale et solidaire, et que cela ne conditionne pas l'adhésion au réseau à ce type de critère.

Les travaux de Palard et Berthet (1997) révèlent l'importance de la solidarité entre dirigeants dans une perspective de développement territorial. L'exemple de la Commune des Herbiers en Nord Vendée, territoire connu pour son faible taux de chômage et pour la solidité du tissu industriel composé de PME, apparaît assez caractéristique dans la mesure où il fait de la solidarité un outil du développement local. Dans sa politique de communication, la ville insiste sur la réussite des entreprises par les réseaux qui « ont bien compris que la solidarité inter-entreprises permet à chacun de progresser et de trouver des synergies gagnantes »<sup>2</sup>. Ici, la dimension solidaire des réseaux constitue explicitement un levier du dynamisme économique local. On parle de « culture de réseaux » pour qualifier l'écosystème territorial. Solidarité et réseaux semblent imbriqués l'un dans l'autre. Selon les auteurs, le succès du territoire nord-vendéen repose notamment sur un partage de valeurs et un socle culturel commun.

Par ailleurs, les travaux issus de l'École de la Proximité s'intéressent à la notion de solidarité au sein des coopérations. Angeon, Caron et Lardon (2006) désignent le territoire comme un espace de proximité qui constitue le support d'institutions invisibles - comme la solidarité - qui contribueraient à la coordination entre les agents. Cette proximité institutionnelle semble s'affirmer particulièrement lorsque les individus appartiennent à une même organisation, avec un partage d'objectifs et de règles communs. Les réseaux apparaissent comme l'un des supports privilégiés mettant en pratique ces institutions invisibles.

La littérature traitant des réseaux souligne donc leur utilité pour les dirigeants en termes de ressources valorisables pour leur entreprise. Elle montre par ailleurs que les chefs d'entreprise expriment le besoin d'appartenir à une communauté où la solidarité constitue un élément clé dans la régulation des échanges. Dans ce cadre, le territoire, appréhendé comme le support des relations sociales, apparaît aussi comme une composante essentielle des mécanismes de solidarité. Partant de ces différents constats, notre recherche s'intéresse plus particulièrement à la manière dont les réseaux locaux structurés, c'est-à-dire ayant un statut juridique et une existence formelle, agissent comme un support des solidarités entre dirigeants à l'échelle locale.

---

<sup>2</sup> <http://www.lesherbiers.fr/entreprendre/nos-atouts/culture-de-reseaux/>, consulté le 10 avril 2016

## 2. Une méthodologie basée sur des entretiens avec des chefs d'entreprise

### *La Bretagne comme terrain de recherche*

La Bretagne nous a semblé être un terrain particulièrement fécond pour l'étude de l'impact des réseaux sur la solidarité territoriale. Il s'agit d'une région où l'identité socio-culturelle est revendiquée, y compris par les entreprises et leurs réseaux. L'histoire régionale explique en partie ce socle commun. En retard en termes de développement jusqu'aux années 1950, la Bretagne a connu ensuite un spectaculaire essor, dénommé le « miracle Breton » (Y. Le Bourdonnec, 1996), grâce à la forte mobilisation d'acteurs économiques et politiques en faveur de la décentralisation industrielle. Il s'agissait en effet de lutter contre le « désert français » (Gravier, 1958). De nos jours, le réseau « Produit en Bretagne » constitue l'un des exemples les plus emblématiques de l'appropriation par les milieux économiques de ce sentiment d'appartenance au territoire. La région reste en outre riche de ses réseaux : la CCI régionale en a identifié 350 en 2015.

Le choix plus spécifique de la Bretagne Sud nous est apparu lui aussi intéressant dans la mesure où entreprendre en territoire composé de villes petites et moyennes, à l'écart des métropoles régionales et de leur grand marché, semble aussi avoir un effet sur le rapport des entrepreneurs à leur territoire. Ce sentiment souvent exprimé d'être excentré et en marge des grandes villes et de la métropolisation pourrait contribuer à resserrer les liens entre dirigeants et ainsi contribuer à l'émergence de solidarités territoriales.

### *Choix méthodologique*

Cette recherche s'appuie sur une double méthodologie. D'une part, nos résultats sont issus d'une analyse documentaire portant sur l'étude de soixante-dix réseaux structurés. Nous nous basons pour cela sur les informations de présentation issues de leur site internet. Ces réseaux sont tous implantés en Bretagne Sud, notre terrain d'étude. D'autre part, une enquête a été menée auprès de dirigeants d'entreprises, tous impliqués dans au moins un réseau, soit en tant que simple adhérent, soit comme partie prenante de sa gouvernance (président, animateur ou coordinateur). Le croisement de ces deux analyses a contribué à renforcer la cohérence de nos résultats.

Dans un premier temps, nous avons procédé à un recensement des réseaux d'entreprises présents dans les zones d'emploi de Quimper, Lorient et Vannes, c'est-à-dire des structures ayant leur siège ou une antenne sur l'un ou l'autre des territoires. Trois sources ont été exploitées pour identifier ces réseaux. Le guide des réseaux de Vannes (édité par VIPE, l'agence locale de développement économique), celui de la Chambre de Commerce de Bretagne et le site de « Quai des réseaux »<sup>3</sup> (soirée dédiée aux réseaux du Morbihan organisée par la Chambre de Commerce et d'Industrie) ont permis de faire état de 70 réseaux. L'ensemble de leurs missions a tout d'abord été relevé sur les sites internet afin de procéder ensuite à leur analyse. Nous avons ainsi pu dénombrer 75 missions différentes, dont certaines relativement similaires ou ayant une signification identique. Selon ces similarités, des regroupements ont été réalisés pour réduire leur nombre à 22. Nous avons pu comptabiliser le nombre de réseaux concernés par mission avant de procéder à la consolidation des résultats, présentés sous forme d'un histogramme exposant la proportion de réseaux concernés par chacune des missions (cf. figure 2). Si la solidarité entre dirigeants n'apparaît pas de prime

---

<sup>3</sup> <http://www.quaidesreseaux56.fr>





grands groupes (Mahé de Boislandelle, 1996), car l'information est davantage disponible à l'extérieur de l'entreprise qu'à l'intérieur du fait d'une taille plus modeste. Les dirigeants de PME sont plus isolés et doivent mobiliser des relations sociales externes à leurs structures pour limiter le risque d'échec (Krauss, 2009).

Le matériau collecté a fait ressortir l'articulation entre les dirigeants, les réseaux et leur territoire. Ces éléments pourraient former un triptyque avec, en son centre la solidarité, que nous proposons de détailler dans la partie suivante.

### 3. La solidarité au cœur du triptyque dirigeant – réseau – territoire ?

En termes de résultats, nous caractérisons en premier lieu le rapport entre les dirigeants et leurs réseaux. Les enquêtés sont (ou ont été) impliqués dans des réseaux, la plupart du temps locaux afin de rompre leur isolement, avoir accès à des ressources ou contribuer au développement de leur territoire. Ces réseaux constituent un moyen d'exprimer leur solidarité à l'égard de leurs pairs. Nous explicitons ensuite le lien que ces réseaux entretiennent avec leur territoire. Ils revendiquent une appartenance et un attachement fort et s'appuient sur des valeurs qui rassemblent leurs membres, comme la solidarité à l'égard de leur territoire. Enfin, et afin de compléter l'analyse du triptyque, le lien entre les dirigeants et leur territoire est révélé par un attachement lié à leur parcours individuel (origines familiales, temps passé sur le territoire) mais également par leur volonté de contribuer au développement local.

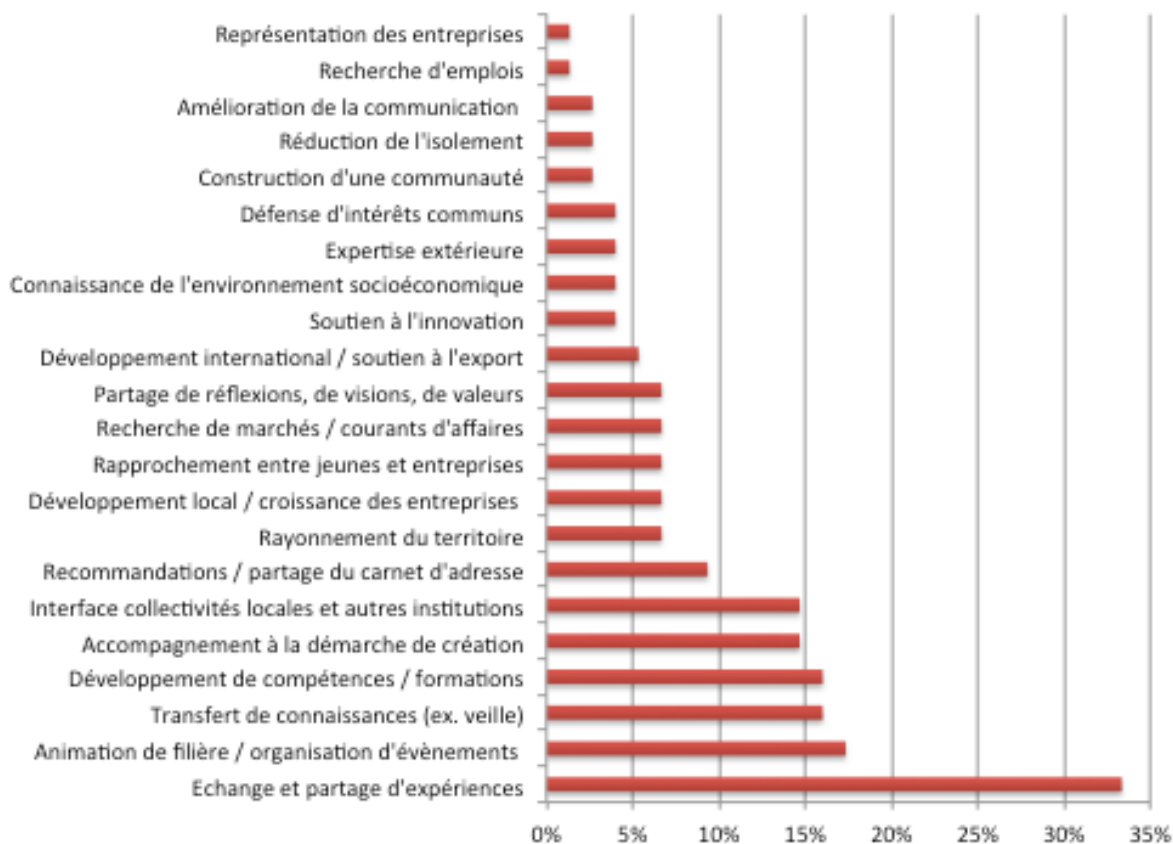


Figure 2 : Proportion des réseaux de Bretagne Sud concernés par mission

## ***Principes de fonctionnement des réseaux structurés***

Avant de nous intéresser plus précisément à la notion de solidarité et de présenter les trois principaux résultats de notre recherche, il nous semble tout d'abord nécessaire de préciser l'organisation des réseaux structurés.

Formellement, la plupart des réseaux étudiés fonctionnent en suivant des principes relativement proches. Ils réunissent un nombre limité de dirigeants, entre 10 et 20, lors de réunions à fréquence régulière (hebdomadaire, bimensuelle ou mensuelle). Chaque rencontre fait l'objet d'un sujet spécifique où un expert, la plupart du temps extérieur, est amené à s'exprimer sur une problématique d'entreprise. Des visites d'établissement (entreprises, organismes publics) et des voyages thématiques sont aussi régulièrement proposés pour rendre l'expérience de partage plus informelle. Enfin, des événements plus festifs, assurant la convivialité, viennent ponctuer l'année ou le semestre. Certains réseaux s'organisent en outre autour d'une manifestation particulière, comme le « Club K » à Lorient, qui réunit les entreprises partenaires du Festival Interceltique.

D'une manière générale, l'animation et la coordination sont assurées par une personne dédiée, un animateur, alors que la stratégie se décide lors des réunions du bureau ou des conseils d'administration, dans le cas des réseaux associatifs. Lorsque ces réseaux dépendent d'instances régionales ou nationales, les antennes locales s'engagent à adhérer à un certain nombre de valeurs et respecter des normes établies par ailleurs. Cependant, les participants ne sont pas contraints par des règles, excepté le respect de la confidentialité, et peuvent évoluer relativement librement. Leur engagement repose sur le principe du volontariat. Les membres sont la plupart du temps sélectionnés ou cooptés par d'autres membres avec la contrainte d'éviter les situations de conflits d'intérêt et de concurrence. Ainsi, la présence d'entreprises d'un même secteur d'activité dans un groupe est souvent proscrite, la mixité et la diversité étant privilégiées. Surtout, l'absence de concurrence directe semble être une condition nécessaire pour développer la solidarité. D'après les témoignages recueillis, les responsables des réseaux cherchent à former des groupes cohérents avec les entreprises faisant face à des problématiques comparables, implantées dans un espace géographique limité.

Raveyere (2009, p. 96) résume bien le fonctionnement de ces réseaux. Selon l'auteur, ils « peuvent être appréhendés comme des dispositifs de rencontre, lesquels équipent les relations, en soutenant la circulation d'informations et l'interconnaissance » et constituent « des appuis pour la mise en place d'action en commun sur le mode associatif ».

### ***Une solidarité qui s'exprime par l'implication des dirigeants dans les réseaux structurés***

Le fonctionnement des réseaux une fois explicité, nous pouvons à présent poursuivre l'analyse du triptyque en considérant le lien entre les dirigeants et leurs réseaux.

Comment se traduit leur implication dans ces réseaux et quelles sont les motivations, surtout lorsque cette activité s'avère chronophage, parfois onéreuse<sup>4</sup> et s'effectue au détriment d'autres tâches ? Nous proposons deux principaux éléments d'explication issus de notre enquête. D'une part, ils répondent à des demandes liées aux pratiques professionnelles et d'autre part, ils contribuent à soutenir personnellement leurs membres.

---

<sup>4</sup> La cotisation annuelle du réseau GERME s'élève par exemple à 3 000 €.

Les réseaux sont susceptibles de jouer un rôle déterminant dans le processus de développement du projet d'entreprise. Que ce soit pour dénicher le terrain adéquat en vue de bâtir des locaux ou pour être présenté à la bonne personne qui saura « débloquer la situation », les réseaux font office de marchepied : pour les dirigeants interrogés, ils constituent un moyen de progresser et de réaliser ses ambitions. Plus largement, à travers les échanges informationnels (qui concernent trois des sept premières missions des réseaux), ils contribuent à une ouverture vers d'autres modes de fonctionnement que l'entreprise pourra éventuellement adopter par la suite. Pour des dirigeants de PME, bénéficier d'un regard extérieur est un exercice particulièrement difficile, car ils ne bénéficient souvent ni des ressources internes pour engager une démarche de veille (cf. figure 1), ni des moyens de financer des consultants externes pour des audits. De surcroît, le partage entre pairs a l'avantage de générer de l'empathie et de la compréhension. Comme l'expose la figure 1, l'échange et le partage d'expériences constituent les missions les plus fréquentes des réseaux étudiés (plus d'un tiers des 70 réseaux recensés). Ils répondent à une demande des dirigeants dont l'isolement professionnel ne permet pas de combler leurs attentes. Ces opportunités d'échanges favorisent, par exemple, la découverte de nouvelles approches managériales et impulsent un changement dans l'entreprise. Le temps passé dans le réseau peut, dans ce cas, être considéré comme un investissement conséquent pour l'entreprise, avec l'attente logique d'un retour car il y a en effet souvent réciprocité. Les propos d'un des entrepreneurs rencontrés illustrent bien cette utilité pour l'entreprise : « *Les réseaux font circuler l'information entre les personnes, ils permettent de mettre en relation des opportunités, de baigner dans ce milieu* ». Leur fonction consisterait dans ce cas à réduire les coûts de transaction.

Mais l'aide procurée dépasse les enjeux proprement économiques de l'entreprise : elle concerne aussi l'individu. S'impliquer dans un réseau participe à la prise de recul impliquant tout projet entrepreneurial et s'appuie pour cela sur des mécanismes de solidarité. Au niveau individuel, les réseaux fournissent un soutien moral au dirigeant de PME. Comme décideur principal, il « mène son affaire » en personne. Il détient le pouvoir principal, car la taille de sa structure ne permet pas à la présence d'instances comme un conseil d'administration ou de surveillance. Au centre de son organisation, le dirigeant doit souvent assumer seul la plupart des responsabilités, élément pouvant mener à un état d'épuisement professionnel (Doudin et Curchod-Ruedi, 2011). Pour obtenir un appui, il se tourne vers son cercle familial mais aussi vers les associations de dirigeants (Defays et Saint-Pierre, 2012). Constitués de pairs, ces réseaux interviennent en complément des liens amicaux et familiaux (Reix, 2008). Lors des réunions, quelques minutes sont souvent consacrées à l'état psychologique et les inquiétudes de chaque membre. « *On s'aide et on remet les choses en perspective pour persévérer* », affirme un membre d'un réseau. S'exprimer sur les problèmes participerait à leur résolution. Le partage d'événements difficiles et de ses doutes à propos d'une situation complexe contribuent à briser la solitude dont sont victimes de nombreux dirigeants (Drucker-Godard, 2000 ; Krauss, 2009). Les réactions des membres leur permettent de prendre conscience qu'ils ne sont pas seuls à rencontrer des difficultés équivalentes. Elles créent, de surcroît, des moments de respiration en dehors de l'entreprise et de son cadre hiérarchique où des pressions internes sont susceptibles de s'exercer, et contribuent de ce fait à l'épanouissement des dirigeants (Swedberg et Granovetter., 1992). Ce faisant, les relations au sein du réseau semblent être gouvernées par des critères relevant davantage de l'émotion que de la stricte rationalité économique (Gomez-Mejia, Nuñez-Nickel Manuel et Gutierrez, 2001).

L'un des entrepreneurs interrogés résume ainsi l'entraide fournie par les réseaux : « *Ce temps passé dans ces activités de réseau est extrêmement intéressant d'un point de vue personnel mais aussi bénéfique pour la boîte derrière* », quand un autre ajoute : « *On se développe avec*

*un réseau de partenaires et d'amis* ». Par ces propos, on saisit le double intérêt collectif et individuel d'une participation aux réseaux.

À cet égard, deux exemples nous semblent particulièrement pertinents pour souligner la dimension solidaire des réseaux. Créé et animé par des dirigeants d'entreprises, le réseau « Rebond » vise à prévenir les comportements déviants comme le suicide chez cette catégorie de population souvent marquée par la solitude (Defays et Saint-Pierre, 2012). Le fonctionnement repose sur l'idée que des difficultés incitent à de la solidarité. Le second réseau, le programme ALIZE, pour Action Locale Interentreprises en Zone d'Emploi, constitue un autre exemple de dispositif fondé sur le principe de solidarité. Ce programme vise en effet à mettre en place un parrainage des entrepreneurs débutants par des plus chevronnés en leur fournissant un appui opérationnel et stratégique avec un accompagnement et la mise à disposition ponctuelle de compétences.

### ***L'ancrage local des réseaux de dirigeants contribue à la solidarité***

Si les réseaux fournissent un cadre aux relations sociales des dirigeants où la solidarité semble prendre une place significative, ces mêmes réseaux entretiennent, en tant qu'organisations locales, des liens avec leur territoire. Ce sont ces liens qu'il s'agit ici d'explicitier. Plus particulièrement, nous cherchons à caractériser les mécanismes de solidarité sous tendant l'activité des réseaux structurés envers leur territoire.

De manière formelle, le rapport des réseaux au territoire s'exprime naturellement par l'origine géographique des membres, mais aussi par le choix de leur dénomination. La plupart des noms choisis par les réseaux ont directement trait à celui de leur territoire. Ils y accolent simplement leur propre nom. On relèvera ainsi le Club Production du Pays de Vannes, le Club des Entreprises de Cornouaille, l'Interprofession du Port de Concarneau, le CJD Lorient, etc. En plus d'identifier géographiquement un lieu, ce choix d'appellation traduit une association des réseaux à leur territoire.

Certains auteurs comme Moine (2006) proposent précisément de définir le concept de territoire à l'aune des relations sociales. Selon Angeon, Caron et Lardon (2006), les réseaux participent à « faire territoire » par les interactions sociales et les interdépendances qu'ils contribuent à former. À l'échelle locale, le besoin de coordination répond à une volonté d'agir collectivement là où l'action individuelle ne le permet pas. D'après Kosianski (2004, p. 409), « les synergies puisent leur existence dans une solidarité spatiale et un dialogue entre les entreprises et le territoire, croisant logique industrielle et logique sociale communautaire ». La proximité géographique permet aux acteurs d'interagir fréquemment. Les réseaux sont les lieux de rencontres et d'interactions. L'engagement des dirigeants dans les réseaux contribue, via les relations sociales qui en découlent, à construire le territoire.

Ainsi, rares sont les entreprises qui évoluent hors sol, c'est-à-dire sans contact avec les acteurs de leur territoire. « *Une entreprise intégrée dans un réseau est beaucoup plus pérenne pour le territoire qu'une entreprise qui n'est qu'une entité économique* », déclare l'un des patrons interviewés. Certaines entreprises, dont les dirigeants étaient peu coutumiers des réseaux, quittent le territoire car elles ne sont pas « retenues » par un réseau de relations. Le même entrepreneur prend l'exemple d'une grande société sud-bretonne, dont le dirigeant était très peu inséré dans les réseaux locaux : « *On a vu le siège social partir. Quand il n'y a plus cette implication de l'entreprise, où qu'elle ne l'est que dans son objet économique, elle peut être n'importe où et c'est bien plus fragile pour le territoire* », déplore-t-il.

Ces réseaux véhiculent aussi des ambitions liées au développement de leur territoire. Leur mission, qui dépasse le strict cadre entrepreneurial, consiste dans ce cas à co-construire un projet local partagé par les membres. Le réseau s'avère alors porteur d'une vision pour le territoire et se fixe des objectifs plus vastes que la seule aide apportée à ses membres, comme la contribution au dynamisme du tissu économique local. Ce partage d'objectifs communs contribue à resserrer les liens entre les membres qui se montrent solidaires de leur espace géographique. Certains dirigeants considèrent qu'ils participent, par leur activité au sein du réseau, au « cercle vertueux de développement local ». L'échelle locale semble correspondre à un « périmètre de solidarité » avec des acteurs regroupés autour d'un projet productif commun, et qui possèdent des conceptions (ou intuitions) proches (mais différentes), convergentes (et donc non antagoniques) de l'intérêt général (Monnier et Thiry, 1997).

Nous avons évoqué le fait que les réseaux étudiés associent leur nom à un territoire. Cet attachement géographique se complète fréquemment par une adhésion à des valeurs et à des représentations. Le Club des entreprises de Cornouaille souhaite ainsi : « Développer l'activité et les échanges économiques entre les membres et contribuer ainsi au développement de la région de Cornouaille » et « Promouvoir les intérêts économiques des entreprises dans le respect d'un développement durable ». Le réseau Produit en Bretagne s'adosse à des valeurs comme l'éthique, le respect, l'ouverture, l'audace et la solidarité. À propos du même réseau, l'un des dirigeants confirme cette appropriation de valeur par les entreprises adhérentes :

*« Le réseau Produit en Bretagne dénote une vraie solidarité, une vraie force dans la région. C'est aussi une vraie envie d'avancer. Ça n'a rien à voir avec le bretonnant, c'est quelque chose d'intelligent sur le plan économique, sur le plan du réseau ».*

Les valeurs partagées entre les membres d'une organisation impactent les rapports sociaux. Selon Tsai et Ghoshal (1998, p. 467) :

*« Quand les membres d'une organisation ont les mêmes perceptions de la façon d'interagir avec les autres, cela limite les incompréhensions et renforce leur capacité à échanger librement leurs ressources et leurs idées ».*

Ces valeurs communes semblent étroitement associées au territoire, dans le sens où l'attachement au territoire contribue à leur consolidation. A l'inverse, lorsqu'il n'y a pas cette convergence de vision, le réseau peut s'avérer moins utile pour ses membres, comme en témoigne l'étude de cas proposée par Geindre (2013) montrant le délitement d'un réseau qui n'avait pas su fédérer ses membres autour d'un socle de valeurs communes. On observe donc un mécanisme d'homophilie sociale (Lazega, 2009) : les individus se tournent plus facilement vers ceux qui ont des caractéristiques proches ou similaires. Cette ressemblance peut se traduire par le partage de valeurs définissant elles-mêmes une identité de réseau.

### ***Le lien entre territoire et dirigeants : un sentiment d'appartenance revendiqué soutenant la solidarité***

Si les réseaux semblent jouer un rôle de catalyseur du lien entre dirigeant et territoire, ce lien s'exprime aussi plus directement par les notions d'interdépendance et d'attachement. Les dirigeants interrogés estiment faire partie intégrante de l'écosystème local. Ils expriment ainsi une forme de responsabilité collective vis-à-vis du territoire, motivée par leur volonté de jouer

un rôle sur leur territoire d'appartenance, de prendre part à un « destin commun » et de co-construire le développement local, au côté d'autres acteurs comme les élus.

Certains dirigeants considèrent leur implication comme une forme d'échange, en d'autres termes comme un moyen de rendre ce que le territoire et ses acteurs leur ont donné par le passé. Ils souhaitent participer au cercle vertueux du développement : « *Si mon territoire va mal, il en sera de même pour mon entreprise* », confie l'un d'entre eux. Un autre exprime cette dépendance au territoire, bien que la plupart de ses clients et fournisseurs y soient extérieurs : « *On est lié au développement du territoire. Je crois que notre salut est lié à ce développement ... et inversement, l'un se nourrit de l'autre* ». Ils considèrent les réseaux comme un moyen de matérialiser cette réciprocité (Colletis et Pecqueur, 2004). Ces résultats corroborent l'enquête « Entreprises et Territoires » menée par le Centre des Jeunes Dirigeants (2002), qui indique que 75 % des chefs d'entreprise se disent impliqués, d'une manière ou d'une autre, dans la vie économique locale.

L'attachement au territoire se manifeste notamment lors des changements d'échelle. Étant fréquemment amené à voyager à l'étranger pour ses affaires, l'un d'eux exprime cette nécessité de repères : « *On a besoin de racine pour avoir des ailes* ». Ces racines, si elles peuvent provenir des origines familiales, doivent aussi être entretenues : « *Mes clients sont partout dans le monde mais j'aime m'impliquer dans la vie locale même si j'ai conscience que cela ne me procurera pas davantage de chiffre d'affaires* », précise un autre dirigeant qui préside aussi le club de football local. Tout se passe comme si ces chefs d'entreprise exprimaient un besoin de « local » lorsqu'ils évoluent dans le « global ». Ce rapport affectif du dirigeant à son territoire répondrait tout d'abord à une nécessité personnelle : « *J'aime bien aller prendre mon café dans ma ville le samedi matin, j'y tiens très égoïstement. J'ai besoin qu'elle se porte bien* », affirme l'un des patrons.

Ce rapport prend aussi la forme d'une responsabilisation de la fonction de l'entreprise vis-à-vis de son environnement proche : « *Nous avons une importance sociétale localement de par notre taille* », considère un dirigeant d'une PME d'une centaine de salariés. Plus les entrepreneurs évoluent dans un marché globalisé, plus ils passent de temps à voyager à travers le monde, plus ils expriment ce besoin de « local ».

Ces dirigeants mettent en avant le rôle du territoire. Ils expriment cette conscience que leur entreprise n'est qu'une partie d'un tout. Leurs frontières dépassent celles de leurs locaux d'activité. Ce rapport au territoire, presque du ressort de l'intime, répond à un besoin de repères. L'un des chefs d'entreprise se saisit ainsi de cette image : « *J'ai besoin de racines pour avoir des ailes* », indique-t-il pour illustrer son attachement à son territoire. En somme, l'entreprise est perçue par son dirigeant comme une entité connectée à son territoire. Ces différents propos témoignent d'une solidarité territoriale au sens où l'entreprise fait partie intégrante des lieux et ne peut s'en extraire. Les territoires de villes moyennes, notre terrain de recherche, offriraient à ce titre un environnement plus favorable que les métropoles, leur identité étant souvent plus marquée, moins anonyme (Marinos, 2014).

Solidarité entre les hommes et solidarité avec le territoire semblent ainsi aller de concert. Notre enquête permet de saisir l'attachement des dirigeants à leur territoire qui est aussi celui de leur entreprise. Ils entretiennent un rapport affectif et assument une forme de fidélité qui compte dans la prise de décision. En tant qu'employeurs locaux, ils semblent endosser une responsabilité quant à l'avenir de leur territoire.

## Conclusion et perspectives

Dans ces pages, nous avons proposé une réflexion sur les rapports entre dirigeants de PME dans le cadre des réseaux structurés. Ces acteurs intermédiaires entre le territoire et ses entreprises constitueraient un moyen d'expression de la solidarité. Nos analyses ont mis en évidence le fait que le territoire répond au besoin de singularité des dirigeants face à la crainte de se perdre dans l'universalité. Ce phénomène pourrait correspondre à une époque où la mondialisation va de pair avec des rapports déshumanisés. Le territoire du quotidien, celui des rencontres et des échanges, comblerait alors ce besoin d'échelle humaine.

Dans le champ de l'étude des PME et de leurs dirigeants, notre recherche rappelle la nécessité de prendre en compte le lien des entreprises à leur territoire, les relations sociales s'avérant fondamentales pour appréhender ce rapport. Les réseaux, comme espaces de rencontres et d'interactions, semblent dans ce cadre être des lieux privilégiés pour développer le sentiment d'appartenance au territoire qui, à son tour, s'avère propice à l'émergence de mécanismes de solidarité. Notre recherche a permis de mettre en évidence un triptyque composé de l'entreprise, du dirigeant et de leur territoire tout en mettant en évidence le rôle de la solidarité comme agent principal. Nous avons en outre explicité deux dimensions de l'apport des réseaux. Individuelle d'abord avec le soutien direct au dirigeant en tant que personne et dimension organisationnelle à travers les conseils et l'aide à la résolution de problèmes concrets que rencontrent les PME.

Centrés sur un échantillon de dirigeants et de réseaux, ces travaux pourraient être utilement complétés par l'étude d'autres environnements géographiques où le sentiment d'appartenance au territoire diffère. De même il serait intéressant de croiser nos résultats avec ceux issus d'une enquête de plus grande ampleur permettant de quantifier le poids des solidarités dans les relations sociales entre chefs d'entreprise.

## Bibliographie

Allouche, José et Amann, Bruno (2002), « L'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale », *Revue française de gestion*, n°5, p. 109-130.

Altman, Irwin et Low, Setha (1992), *Place attachment*, New York, Plenum, 336 pages.

Angeon, Valérie, Caron, Patrick et Lardon, Sylvie (2006), « Des liens sociaux à la construction d'un développement territorial durable: quel rôle de la proximité dans ce processus ? », *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, (Dossier 7).

Assens, Christophe (2003), « Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances », *Management international*, vol. 7, n°4, p. 49-59.

Baret, Christophe, Huault, Isabelle et Picq, Thierry (2006), « Management et réseaux sociaux Jeux d'ombres et de lumières sur les organisations. », *Revue française de gestion*, vol. 4, n°163, p. 93-106.

Benali, Mehdi (2005), *Une modélisation des liens de coopération et des trajectoires*



*d'évolution des réseaux d'entreprises*, Thèse de doctorat, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne.

Bourgeois, Mickael et Friedkin, Noah E. (2001), « The distant core : social solidarity, social distance and interpersonal ties in core–periphery structures », *Social Networks*, vol. 23, n°4, p. 245-260.

Capron, Michel et Quairel-Lanoizelée, Françoise (2010), *La responsabilité sociale d'entreprise*, La découverte, 128 pages.

Centre des Jeunes Dirigeants (2002), *Entreprises et territoires : un destin commun*.

Colletis, Gabriel et Pecqueur, Bernard (2004), « Révélation de ressources spécifiques et coordination située », *Economie et Institutions*, n°6-7, p. 51-73.

Commission de l'Union européenne (2001), *Livre vert « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Bruxelles, 34 pages.

Daugas-Sinda, Annie (2002), « Solidarité régionale et création d'entreprises », *Economie et Humanisme*, n°361, p. 88-91.

Defays Lucile et St Pierre Josée (2012), « Réflexion du dirigeant de PME dans un contexte difficile : quelle place pour les valeurs personnelles de l'individu à la tête de l'entreprise ? », *11<sup>ème</sup> CIFEPME*, Brest.

Doudin, Pierre-André et Curchod-Ruedi, Denise (2011), « Le soutien social comme facteur de protection de l'épuisement », *La santé psychosociale des enseignants et des enseignantes*, vol. 31, p. 11.

Drucker-Godard, Carole (2000), *La gestion au quotidien des priorités du dirigeant : analyse de la dynamique du portefeuille de préoccupations décisionnelles*, Thèse de doctorat, Université Paris IX Dauphine.

Dupuis, Jean-Claude (2008), « La responsabilité sociale de l'entreprise : gouvernance partenariale de la firme ou gouvernance de réseau ? », *Revue d'économie industrielle*, n°122, p. 67-86.

Faber, Pascal (2002), *La motivation du dirigeant de PME : un processus à gérer pour soi-même et l'organisation*, Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion.

Ferrary, Michel (2010), « Dynamique des réseaux sociaux et stratégies d'encastrement social », *Revue d'Economie Industrielle*, n°129-130, p. 171-202.

Fouchet, Robert (2003), « Les représentations du territoire dans les écrits portant sur les SPL, in Institut Supérieur des Métiers », *Petites entreprises et artisanat acteurs des systèmes productifs locaux*, collection Etudes et Recherches, Paris, ISM, pp. 57-93.

Geindre, Sébastien (2013), « Réseau formel de dirigeants, capital social et convention d'affaires », *Actes du VIIIème Congrès de l'académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation*, p. 18.

Gomez-Mejia, Luis R., Nuñez-Nickel Manuel et Gutierrez Isabel (2001), « The Role of Family Ties in Agency Contracts », *The Academy of Management Journal*, vol. 44, n°1, p. 81-95.

Granovetter, Marc (1985), « Economic action and social structure : The problem of embeddedness », *American journal of sociology*, p. 481-510.

Gravier, Jean (1958), *Paris et le désert français*, Flammarion, 317 pages.

Grossetti, Michel et Bès, Marie-Pierre (2001), « Encastrement et découplages dans les relations science industrie », *Revue Française de Sociologie*, vol. 2, n°42, p. 327-355. [SEP]

Kosianski, Jean-Michel (2004), « Les pôles métiers d'art : des démarches empiriques de développement local relevant des réseaux de solidarité territoriale à finalité productive ? », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, n°3, p. 391-414.

Krauss, Gerhard (2009), « Les jeunes entreprises pionnières face à l'incertitude : la construction sociale de l'échec », *Revue Française de socio-économie*, n°1, p. 169-186.

Laffitte, Pierre (2003), « Technopoles et clusters : Pour la croissance par l'innovation », *Réalités Industrielles*, n° décembre, p. 39-41.

Lazega, Emmanuel (2009), « Théorie de la coopération entre concurrents : Organisation, marché et analyse de réseaux », *Traité de sociologie économique*, PUF, p. 533-571.

Lewicka, Maria (2005), « Ways to make people active : the role of place attachment, cultural capital, and neighbourhood ties », *Journal of Environmental Psychology*, vol. 25, n°4, p. 381-395.

Le Bourdonnec, Yannick (1996), *Le Miracle Breton*, Editions Calmann-Levy, 244 pages.

Melucci, Alberto (1982), *L'invenzione del presente : moviamenti, identità, bisogni individuali*, Bologne, Il Milino, 251 pages.

Mahé de Boislandelle, Henri (1996), « L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH », *Congrès International Francophone sur la PME*, Trois Rivières, p. 101-115.

Marinos, Clément (2014), « Des entreprises performantes en dehors des métropoles », *ESO Travaux et Documents*, n°37, p. 63-71.

Moine, Alexandre (2006), « Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie », *L'Espace Géographique*, vol. 2, n° 35, p. 115-132.

- Monnier, Lionel et Thiry, Bernard (1997), « Architecture et dynamique de l'intérêt général », in *Mutations structurelles et intérêt général. Vers quels nouveaux paradigmes pour l'économie publique, sociale et coopérative*, De Boeck Supérieur, p. 11-30.
- Palard, Jacques et Berthet, Thiery (1997), « Culture politique réfractaire et décollage économique. L'exemple de la Vendée du Nord-Est », *Revue française de science politique*, vol. 47, n°1, p. 29-48.
- Pecqueur, Bernard et Zimmerman, Jean-Benoît (2002), « Les fondements d'une économie de proximité », *Document de travail, GREQAM*.
- Peretti, Jean-Marie (2013), « Tous solidaires, un impératif pour les organisations », *Tous solidaires : Les meilleures pratiques par 91 professionnels*, Eyrolles, p. 15-25.
- Porter Michel E. (1998), « Clusters and the new economics of competition », *Harvard Business Review*, n° novembre-décembre, p. 77-90.
- Putnam, Robert D. (1993), « What makes democracy work ? », *National Civic Review*, vol. 82, n°2, p. 101-107.
- Raveyre, Marie (2009), « L'entreprise fabrique de réseaux territoriaux ou comment équiper les relations interorganisationnelles ? », *Management & Avenir*, n°7, p. 86-105.
- Reix, Fabien (2008), « L'ancrage territorial des créateurs d'entreprises aquitains : entre encastrement relationnel et attachement symbolique », *Géographie, économie, société*, vol. 10, n°1, p. 29-41.
- Rizza, Roberto (2008), « Néo-institutionnalisme sociologique et nouvelle sociologie économique : quelles relations ? », *Revue Interventions économiques* [En ligne], n°38.
- Robert M. et Hunt, Shelby D. (1994), « The commitment-trust theory of relationship marketing », *The journal of marketing*, vol. 50, p. 20-38.
- Schweigert, Francis J. (2002), « Solidarity and subsidiarity : Complementary principles of community development », *Journal of social philosophy*, vol. 33, n°1, p. 33-44.
- Sheth, Jagdish N. et Parvatiyar, Atul (2002), « Evolving relationship marketing into a discipline », *Journal of Relationship Marketing*, 2002, vol. 1, n°1, p. 3-16.
- Swedberg Richard et Granovetter Mark S. (1992), *The sociology of economic life*, Westview Press, 592 pages.
- Tournier, France (2005), *Formaliser et piloter un réseau d'entreprise*, Eyrolles, 112 pages.
- Tsai, Wenpin et Ghoshal, Sumantra (1998), « Social capital and value creation : The role of intrafirm networks », *Academy of management Journal*, vol. 41, n°4, p. 464-476.

Ulaga, Wolfgang et Eggert, Andreas (2005), « Relationship value in business markets : the construct and its dimensions », *Journal of Business-to-business Marketing*, vol. 12, no 1, p. 73-99.