

Les liens sociaux entre dirigeants et le déclenchement de la coopération interentreprises

Thomas FROEHLICHER

Université de Nancy 2

Correspondance :

Institut Universitaire de Technologie « A »
2 ter, Boulevard Charlemagne
54 000 Nancy
Tél : 03.83.91.31.16. Fax : 03.83.28.13.33.
Email : froehlic@iuta.u-nancy.fr

Résumé : Le processus qui conduit à la coopération interentreprises s'inscrit dans une structure sociale qui lui sert de fondement. Dans un premier temps, nous justifions un tel choix en revenant sur les propriétés du réseau et plus particulièrement du réseau social et la notion de « contrat relationnel ». Dans un second temps, nous étudions les liens entre dirigeants, décideurs de la coopération et en particulier les conditions dans lesquelles se déroule leur activité relationnelle. Une étude empirique des liens mutuels entre 94 dirigeants nous permet d'identifier les déterminants essentiels de leur conduite relationnelle et d'observer les espaces relationnels dans lesquels il la déploie.

Mots-clés : coopération interentreprises – réseau social – contrat relationnel – capital relationnel – déclenchement de la coopération.

Abstract : The process of interfirm cooperation is embedded in a social structure which is considered in this article as an essential element. The first part is devoted to the construction of a framework based upon the notion of « relational contracting ». The second part describes the results of an empirical survey conducted on 94 managers that focuses on mutual social links. Its aim is to show the importance of relational activity to trigger interfirm cooperation.

Key words : interfirm cooperation – social network – relational contract – relational capital – activation of cooperation.

Comment faire émerger la coopération entre deux ou plusieurs entreprises lorsque celle-ci n'existe pas ? Tel est le point de départ de cet article. Observée sous bien des angles quand elle fonctionne déjà, son déclenchement est difficilement prévisible par le chercheur qui souhaite l'observer de manière empirique. Cela ne signifie pas pour autant qu'elle survienne au hasard. Il convient donc de trouver une approche théorique qui fournisse un angle de vue propice à la détection de la coopération. Or, la coopération interentreprises, coordination commune entre deux ou plusieurs entreprises sur tout ou partie de leurs activités sans que celles-ci abandonnent leur autonomie stratégique, s'accompagne nécessairement de la production de liens sociaux entre les dirigeants des entreprises impliquées. L'activité relationnelle de ces derniers, la création, le développement, le maintien ou le dénouement de liens sociaux avec leurs pairs, est une approche possible de l'étude du déclenchement de la coopération interentreprises.

L'établissement des liens sociaux entre les dirigeants de plusieurs entreprises dans une optique partenariale est, par conséquent, un point de passage obligé à partir duquel nous avons choisi d'observer le déclenchement des pratiques de coopération. Dans cette perspective, la coopération interentreprises est définie comme un processus socioéconomique où liens sociaux et activité économique interagissent dans le cadre d'un contrat relationnel, contrat inscrit dans un contexte social qui le conditionne avant et pendant son exécution et qui continue à produire des effets quand l'objet économique du contrat est atteint. Dans ce cadre, l'activité relationnelle des dirigeants se matérialise par un réseau social témoignant de leur cohésion et de l'existence d'une finalité commune à leurs entreprises. Ces éléments sont explicités dans une première partie.

Dans une seconde partie, les résultats d'une étude empirique qui a conduit à étudier l'activité relationnelle de près de cent dirigeants sont présentés. Les principes qui sous-tendent cette étude sont triples : marquer les liens mutuels entre les dirigeants d'entreprise porteurs de projet de développement, comprendre les déterminants sociologiques et économiques de leur activité relationnelle et enfin, en déduire l'existence de réseaux d'entreprises potentiels en fonction d'une faisabilité, l'existence

préalable de liens entre dirigeants et l'existence d'un intérêt commun déduit d'une position conjointement occupée au sein de l'espace social étudié.

1. La coopération interentreprises, un processus socioéconomique

La coopération interentreprises est souvent décrite comme un contrat. Cependant, faire correspondre la coopération à un accord de ce type risque, au mieux, de n'apercevoir qu'un résumé des multiples interactions sociales qui l'ont précédée, au pire, de ne pas prendre en compte l'importance de nombreux échanges hors contrat nécessaires à la réalisation de l'objet de la coopération. Nous décrivons la coopération comme un « contrat relationnel » qui inclut mais aussi dépasse le contrat pour mieux appréhender les événements sociaux qui émaillent la coopération avant, pendant et après son exécution. Le réseau social est ensuite introduit comme outil de lecture des liens sociaux. Enfin, un schéma global du processus qui mène à une coopération est tiré de ces réflexions. Dans ce cadre, l'activité relationnelle entre dirigeants d'entreprises constitue un point de passage obligé, prélude à l'implémentation d'une coopération. L'établissement des liens entre dirigeants peut être vu comme un facteur du déclenchement de la coopération interfirmes ou comme une étape importante de sa réussite. Cette étape est dans tous les cas un préalable à la production des mécanismes nécessaires à la coordination de la coopération.

1.1. Un contrat relationnel

Certains juristes et de nombreux sociologues s'accordent sur l'importance de l'extra-juridique dans les affaires économiques. En effet, de nombreux actes de la vie économique sont situés socialement et ne peuvent être implémentés efficacement sans l'existence d'une confiance mutuelle. Celle-ci se caractérise dans la littérature principalement de deux manières : l'assurance d'un comportement du partenaire

conforme aux attentes ; la bonne volonté du partenaire [P. S. Ring, A. Van de Ven 1992, L. T. Hosmer 1995, P. Hart, C. Saunders 1997].

Dans bien des cas, le contrat rédigé et signé n'est que la résultante d'une activité sociale intense en aval de son établissement et de son exécution. Souvent d'ailleurs, les décideurs économiques préfèrent ne pas se référer aux termes du contrat existant. Le lien qui s'établit entre deux acteurs à travers la manifestation d'une « bonne volonté » mutuelle conduit à la genèse de la confiance. Elle contribue à faire perdurer les liens au-delà de l'exécution du contrat qui peut par conséquent être qualifié de « relationnel ». Dans une étude empirique, A. Larson [1992] souligne que la confiance mutuelle entre les protagonistes de plusieurs opérations de coopération existe préalablement à tout engagement contractuel. Les liens sociaux antérieurs jouent un rôle important en réduisant les risques d'un engagement partenarial au plan économique :

« Connaître les gens et reconnaître leurs compétences »
[A. Larson, p. 85]

De là, un processus incrémental s'enclenche qui conduit à renforcer pas à pas la confiance réciproque. À chaque fois, la confiance donnée est récompensée par une confiance rendue.

Les engagements pris sont autant assurés par des mécanismes sociaux que contractuels. S. Macaulay [1963] montre l'importance de la « poignée de main » qui vaut souvent plus que tous les contrats écrits. Pour ne pas hypothéquer des relations favorables dans le futur, les conflits se dénouent loin des tribunaux et des clauses contractuelles.

« Vous pouvez régler n'importe quel différent si vous gardez les avocats en dehors de l'affaire. Ils ne saisissent pas l'importance des concessions mutuelles dans les affaires »
[S. Macaulay, p. 61]

La confiance agit comme un mécanisme de contrôle. L'histoire de la coopération, quand elle repose sur une bonne volonté mutuelle maintes fois manifestée, contribue à minimiser la crainte d'une défection du partenaire. Dans ces conditions, les contacts répétés entre partenaires conduisent à la production d'une norme de comportement honnête et loyal et d'une volonté d'en faire plus pour le partenaire que pour un client habituel.

Au Japon, dans le cadre des relations sous-traitants/donneurs d'ordre, la bonne volonté envers ses partenaires habituels est souvent considérée comme un devoir, une obligation morale et rend possible une relation pérenne.

« La bienveillance est un devoir. Point à la ligne. C'est le sentiment du devoir – d'une obligation au-dessus et au-delà des termes d'un contrat écrit – qui donne la certitude d'un retour et rend le contrat relationnel viable. »
[R. Dore 1983, p. 470]

En réalité, cette bonne volonté ne s'exerce pas envers un partenaire-entreprise mais envers la personne, contact privilégié de cette entreprise. La bonne volonté est alors définie comme un sentiment d'amitié et une obligation morale qui s'établissent entre des individus engagés dans des échanges économiques contractualisés et récurrents.

Cette volonté de situer le partenariat dans la durée se manifeste aussi à l'occasion du renouvellement de la coopération. R. Gulati [1995], sur la base d'une étude longitudinale sur dix années, démontre que plus on coopère avec une entreprise, plus cette coopération a de chance de se répéter. Une nouvelle fois, ce phénomène tient à l'apparition progressive d'un tissu relationnel propice à la répétition d'une relation partenariale.

« Des entreprises déjà associées par le passé tendent à s'engager dans des alliances futures. [...] Un catalyseur important d'alliances à répétition est la disponibilité d'informations pour chaque partenaire. L'information concernant la fiabilité d'une entreprise en tant que partenaire, de ses opérations et d'opportunités suscite une confiance accrue dans l'entreprise-partenaire. Simultanément, la probabilité d'une nouvelle alliance augmente. »
[R. Gulati, p. 643-644].

La pratique de la coopération interentreprises s'inscrit dans un contrat relationnel au sens de I.R. MacNeil [1974, 1985] en opposition avec le contrat discret. Alors que le contrat discret possède un commencement datable, une durée fixe et une fin annoncée dès exécution du contrat, le contrat relationnel peut présupposer des relations antérieures, l'échange est plus long et continu. Les obligations du contrat discret

cret dépendent des règles en vigueur, d'obligations standardisées, celles du contrat relationnel sont produites à travers la relation. C'est le jeu de la réciprocité, c'est-à-dire d'un avantage donné qui produit une obligation de rendre dans le futur, qui assure la stabilité de la relation. Dans le cas d'un contrat discret, les conflits d'intérêts sont attendus mais sans poser de problèmes car, la réalisation du contrat clôt définitivement la relation. Dans le contrat relationnel, les conflits anticipés et les difficultés futures sont contrebalancés par la confiance mutuelle et les efforts faits pour créer une communauté d'intérêts.

Ce qui est en cause dans l'établissement de liens sociaux, c'est avant tout la stabilité de la coopération interentreprises.

1.2. Les réseaux sociaux de dirigeants

Les liens entre acteurs sont cruciaux. Il est donc nécessaire de disposer d'un outil conceptuel et analytique adapté à leur étude. Le réseau en général et le réseau social de dirigeants d'entreprise en particulier constituent les outils conceptuels et analytiques choisis. Le réseau est une « trame » théorique¹ utile à de nombreux égards. Il assure une fonction de médiation entre des concepts traditionnellement isolés. En tant que contexte d'action, le réseau saisit simultanément environnement et acteurs. Dans l'appréhension des modes d'échange entre acteurs, il constitue une mise en contact informelle et collective en complément des modes bilatéraux et formalisés que représentent liens hiérarchiques et relations marchandes. Il est également utile lorsque l'analyse porte sur des ensembles organisationnels aux frontières mobiles, comme dans le cas d'une coopération interentreprises. Le réseau rend possible l'étude d'un champ d'action au-delà des niveaux inter ou intraorganisationnels². Enfin, au plan temporel, il concilie l'analyse statique d'une pratique coopérative avec l'analyse du processus qui conduit à l'établir, dynamique par définition.

¹ Nous empruntons cette idée à P. Cohendet.

² Une coopération interentreprises peut certainement être étudiée comme un champ d'action ou un système d'action concret comme le désignent M. Crozier et E. Friedberg.

Une représentation des liens personnels sous la forme d'un réseau social est pleine d'enseignements. En effet, le processus qui conduit à la coopération interentreprises met nécessairement en jeu un réseau social regroupant les dirigeants des entreprises concernées. Même si la genèse du processus n'est pas forcément à chercher dans des liens antérieurs entre les équipes dirigeantes, une coopération durable entre deux ou plusieurs entreprises conduit forcément à l'établissement de liens fréquents et réguliers entre les membres de celles-ci.

Le réseau social se définit selon trois critères essentiels. Il se compose de dirigeants d'entreprises, décideurs stratégiques essentiels. Il constitue un groupe social, possédant une certaine cohésion sociale qui se traduit au premier chef par l'existence de liens mutuels. Il possède une finalité : les objectifs que les dirigeants assignent à la coopération interentreprises. Il ne se réduit donc pas à une simple communauté.

1.3. Acteurs versus objets : le processus de la coopération interentreprises

Le processus de la coopération interentreprises ne se résume pour autant pas au périmètre du réseau social.

Des entreprises tout entières sont mobilisées. La rencontre entre deux ou plusieurs entreprises distinctes, représentant autant de milieux organisationnels, conduit à deux types de tension [M. Augé 1994, p. 61]. La première est l'altérité : le rapport de soi à autrui. L'autre poursuit-il réellement les mêmes buts que moi ? Ses projets personnels s'ajustent-ils aux miens ? L'altérité fonctionne selon le registre de l'ambiguïté, de logiques individuelles qui ne sont compatibles qu'à un certain degré. La seconde est l'appartenance individuelle à une entreprise : le rapport entre le singulier et le collectif. Cette tension se résout par une réflexion sur l'identité et sur l'ambivalence, car les mêmes individus sont voués à appartenir à plusieurs entreprises.

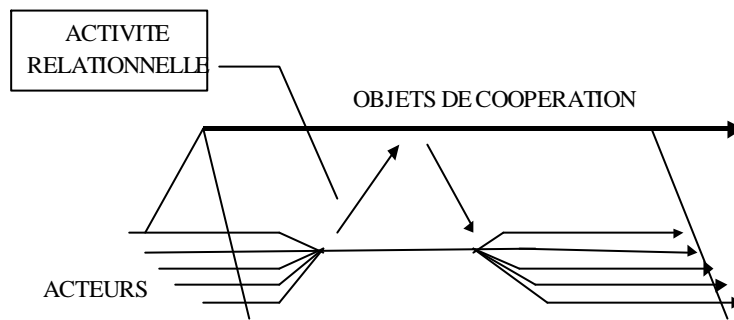
L'activité relationnelle des dirigeants, dans le cadre de l'émergence d'une coopération interentreprises, se joue à deux niveaux :

- des acteurs individuels se rencontrent, discutent, négocient leur coopération et apprennent à se connaître et à se faire confiance ;

– des acteurs, possédant une délégation de pouvoir de la part de l'entreprise dont ils assument la responsabilité³, décident d'un projet économique commun.

Or, le réseau social possède bien ces deux dimensions : d'un côté, cohésion des individus, de l'autre, intérêt commun à engager les ressources organisationnelles et donc finalité commune. Finalement, nous proposons de représenter les choses conformément à la figure 1.

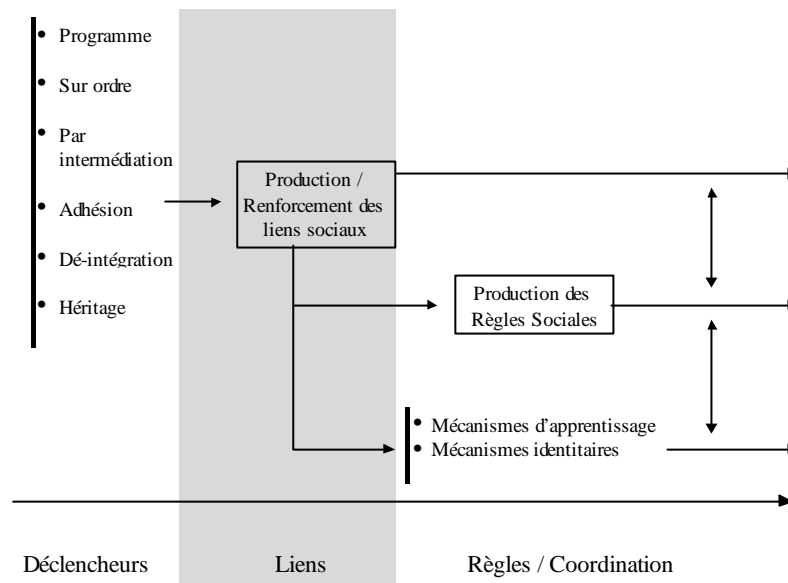
Figure 1 – *Acteurs, objets et activité relationnelle*



En bas se situe le plan des acteurs individuels dont certains décident de se regrouper. En haut, s'observe l'axe sur lequel se situent les finalités des actions communes. Entre les deux se joue l'activité relationnelle qui lie ces acteurs dans un réseau social. L'intérêt de l'analyse peut alors se porter sur l'interaction entre les deux niveaux, individuel et collectif que l'on peut étudier au niveau intermédiaire du réseau social. Perçu de cette manière, la coopération interentreprises devient un processus en plusieurs étapes que l'on décompose comme l'indique la figure 2.

³ Nous adhérons à la définition de l'organisation proposée par E. Friedberg [1993]. Celle-ci est définie comme un champ d'action qui se différencie selon quatre dimensions : le degré de formalisation des règles en vigueur, le degré de prise de conscience par les acteurs de leur appartenance au champ d'action, le degré de finalisation des actions collectives et l'explicitation d'une délégation de pouvoir à certains acteurs dans le champ d'action.

Figure 2 – *Le processus socioéconomique de la coopération interentreprises*



En premier lieu, des facteurs déclenchent le processus. Leur nature varie selon l'existence ou non de liens préalables entre les acteurs selon un continuum. Deux situations extrêmes sont imaginables. L'une est celle d'une coopération qui s'enclenche entre des dirigeants se connaissant. Il s'agit d'une coopération résultant d'un *héritage relationnel*. La coopération peut être facilitée par la cohésion très forte existant entre les acteurs. Cette situation correspond à différents cas de figure : coopération prenant naissance au sein d'un district industriel où les acteurs œuvrent au sein d'une même communauté [G. Becattini 1992], coopération entre des partenaires ayant déjà coopéré sur d'autres projets dans le passé. Autre déclenchement intéressant, celui qui suit une opération de « *dé-intégration* ». Des entités appartenant à un même ensemble se séparent juridiquement mais restent étroitement liées par des liens de coopération. Les « *keiretsu* » japonais issus des « *ex-zaibatsu* » se classent dans cette catégorie. À l'autre extrême, les coopérations qui se développent sans tissu relationnel préalable. Les acteurs s'engagent par l'intermédiaire d'un tiers qui joue le rôle d'incitateur ou d'intermédiaire.

Dans le premier cas, on trouve les coopérations « *programmées* » comme celles résultant des grands programmes de coopération communautaires ou intergouvernementaux dans l'Union Européenne mais aussi les coopérations « *sur ordre* » : un donneur d'ordre impose une coopération de cotraitance entre plusieurs de ces partenaires pour que ceux-ci atteignent une taille critique. Proche de l'intermédiation, « *l'adhésion* » à un réseau stratégique déjà existant par une entreprise extérieure peut se réaliser à l'initiative d'un membre du réseau. Ce dernier la coopte dans le réseau. En définitive, quel que soit le déclencheur, les liens sociaux s'établissent et le processus suit son cours.

La seconde phase consiste en une mise en contact des décideurs quand ceux-ci se sont pas encore rencontrés, à une intensification de leur activité relationnelle dans tous les cas et surtout à une « finalisation » de leur relation autour du projet de coopération. On passe alors d'une simple réunion à un réseau social. Le groupe se donne un dessein commun. Si l'existence de liens entre des dirigeants d'entreprises ne les conduit pas forcément à envisager une coopération entre leur société respective, une coopération interentreprises ne saurait, par contre, faire l'impasse sur des liens intenses entre ces personnes. Les liens qui s'établissent à ce moment perdurent généralement au-delà de la coopération. Lorsque son objet est atteint, la coopération au plan économique cesse, mais les liens demeurent pouvant préfigurer une coopération future. C'est de cette activité relationnelle qui met en contact les dirigeants des entreprises désireuses d'entrer en coopération que vont naître les conditions d'une coordination efficace.

La troisième étape du processus, en effet, conduit ces acteurs à imaginer les conditions d'une coordination sous l'angle de deux catégories de mécanismes.

D'abord, des mécanismes sociaux que l'on peut qualifier de règles sociales et dont l'objectif est l'obtention d'un degré de confiance suffisant. Celles-ci définissent les conduites acceptables qui ne remettent pas en cause la confiance établie au fur et à mesure du processus. Parallèlement, à partir de ce soubassement social, des mécanismes managériaux de coordination interentreprises sont construits et mis en œuvre (mécanismes favorisant l'apprentissage interorganisationnel ou la diffu-

sion de l'information, etc.). Le fonctionnement de ces mécanismes a été souvent étudié [G. Hamel 1991, E. Brousseau 1993]. Il n'en va pas de même pour l'étude de l'activité relationnelle des dirigeants dans une perspective partenariale. Ce sera l'objet de la deuxième partie de cet article.

2. L'activité relationnelle des dirigeants dans une perspective partenariale

Les liens entre dirigeants d'entreprise dans un milieu professionnel ne s'organisent pas au hasard. Ils suivent des logiques sociales et économiques précises et à ce titre, l'analyse des liens entre dirigeants est riche d'informations stratégiques sur la conduite des entreprises. Dans un premier temps, nous présentons le terrain d'observations utilisé pour nos analyses, la zone d'influence des mines de potasse d'Alsace, et les caractéristiques essentielles des 94 dirigeants rencontrés, leurs liens mutuels et la politique générale de leur entreprise. Nous précisons également la nature des traitements effectués sur ces données. Dans un second temps, le lien interdirigeants est analysé. Nous montrons qu'il est porteur d'une double logique, sociale et économique. De là, dans un troisième temps, l'étude peut se placer dans une perspective partenariale. Une fois repérés, les liens existant dans un espace social particulier, ceux-ci peuvent être étudiés sous l'angle de leur cohésion et sous celui de l'existence d'intérêts communs déterminant une velléité de coopération (leur équivalence structurale). Il s'agit donc d'une analyse qui confond l'identification des acteurs (composition du groupe) et celle des objets de leur possible coopération (finalité d'un groupe qui se mue en réseau social).

2.1. Dispositif d'enquête et méthodologie

L'étude des liens réciproques entre des dirigeants d'entreprise pose un problème méthodologique majeur. Comment délimiter *a priori* l'étendue des liens existant entre un ensemble fini de personnes ? Nous

avons choisi de les circonscrire à un territoire géographique donné : la zone d'influence du bassin potassique proche de Mulhouse dans le Haut-Rhin. Ce bassin se caractérise par le poids d'une mono-industrie, l'exploitation d'un gisement de potasse, dont la fermeture est programmée pour l'année 2004. Un redéploiement économique s'impose. Une société de diversification, la Sodiv, œuvre à la revitalisation par l'octroi de prêts bonifiés à des entreprises industrielles et de services à l'industrie. Dans cet espace, nous avons sélectionné 118 dirigeants d'entreprise porteurs de projet de développement dont 94 ont été interrogés en face à face⁴. L'étude, dans sa dimension recherche-action, vise à favoriser l'émergence de coopérations interentreprises mobilisant des acteurs locaux, en vue de favoriser l'éclosion de nouveaux pôles d'activité.

Elle repose sur différents types de critères. Premièrement, l'activité relationnelle est « opérationnalisée » par deux variables. Les liens réciproques sont marqués entre les 94 acteurs à partir d'un générateur de noms : « Quels sont les dirigeants que vous rencontrez de façon régulière et fréquente dans un cadre professionnel ? ». En moyenne, un dirigeant mentionne 11 autres dirigeants (tableau 1). Cette première variable aboutit à une estimation de l'intensité de l'activité relationnelle au sein de cet espace social localisé (nombre de liens intrazone) et à l'établissement d'une matrice des liens mutuels⁵.

⁴ Les entreprises sont de taille variable, l'effectif variant de 1 à 262 personnes pour une moyenne de 29 personnes. Les secteurs d'activité les plus représentés sont la mécanique (34%), l'électricité et l'électronique et le BTP (11,7%) et l'agro-alimentaire (10,6%).

⁵ La matrice est composée de 1 et de 0 : 1 marque l'existence d'un lien réciproque, 0 son absence. Par commodité, la matrice a été rendue symétrique de manière à obtenir le maximum de liens réciproques. Lorsqu'un lien entre deux dirigeants n'était pas réciproque, nous avons estimé que ce lien univoque permettait néanmoins de supposer un lien réciproque. Le degré de connexité (nombre de liens constatés sur le nombre de liens possibles) est de 15 %. Il aurait été de 8 % si la « symétrisation » avait été opérée selon un principe inverse.

Tableau 1 – *Distribution de la fréquence des liens avec d'autres dirigeants dans la zone*

Nombre de liens intrazone	Pourcentage (sur 118 noms proposés)
Aucun	10,7
1 à 9	43,6
10 à 19	19,1
20 et plus	17
Sans réponse	10,6

L'existence de liens avec des dirigeants dans d'autres régions et/ou pays est aussi notée (seconde variable). 50 % des dirigeants entretiennent des relations avec des pairs dans d'autres régions limitrophes au Haut-Rhin, 56.4 % dans le reste de la France, 36.2 % en Europe du Nord, 23.4 % en Europe du Sud, 16 % en Amérique du Nord pour ne mentionner que les zones les plus significatives.

Trois autres groupes de variables précisent : la politique générale de l'entreprise (secteur d'activité, organisation interne, facteurs clés de succès, etc.), le degré d'appartenance du dirigeant et de son entreprise au milieu d'implantation (origine du dirigeant et ancienneté dans la région, géographie des clients et des fournisseurs, etc.) et le niveau d'autonomie du dirigeant et de son entreprise vis-à-vis de son environnement (ancienneté en tant que dirigeant, niveau d'étude, répartition du capital, etc.)⁶. Deux analyses distinctes ont été effectuées sur ces données : des analyses factorielles des correspondances multiples (AFCM) et une analyse structurale. Pour cette dernière, la matrice des liens mutuels est utilisée pour segmenter la population interrogée en fonction du principe de l'équivalence structurale. Chaque segment est défini par les liens « intrasegments » et par les liens que ses membres entretiennent avec des personnes extérieures au segment. Ce dernier est ensuite caractérisé en recherchant des corrélations entre l'appartenance à un segment et les modalités d'autres variables⁷.

⁶ Les variables sont précisées en Annexe 1.

⁷ Pour conduire ce traitement, le logiciel UCINET IV et plus précisément l'algorithme de segmentation CONCOR qui utilise une distance mesurée à partir des coefficients de corrélation, a été employé (S. Borgatti, M. Everett,

2.2. Les déterminants de l'activité relationnelle

L'intensité de l'activité relationnelle s'observe sous plusieurs plans d'analyse ressortant des AFCM. Trois apparaissent significatifs en tant que déterminants de la conduite relationnelle des dirigeants : la géographie, le style de management et l'héritage relationnel. Chacun permet de qualifier un type de lien exemplaire.

En premier lieu, il apparaît que les liens sociaux sont fortement corrélés à *la géographie de l'activité économique*. L'étendue géographique des liens sociaux est corrélée à la localisation des clients et des fournisseurs. La plupart des chefs d'entreprise sont soit ancrée fortement au niveau local et il en va alors de même de leur activité économique, soit ils sont impliqués dans des activités commerciales et d'approvisionnement qui les entraînent loin de leurs bases. Dans ce cas, leurs liens se développent hors de la zone, dans d'autres régions et/ou pays. Le nombre d'années passé dans la zone et dans l'entreprise joue un rôle important. Quatre groupes de dirigeants ressortent selon l'appartenance à la zone géographique :

- les dirigeants d'âge mûr, issus du bassin potassique, très relationnels et centrés économiquement sur la zone ;
- un groupe « relationnel » mais dont les liens se tissent hors de la zone ;
- un groupe qui se caractérise par une absence de liens, jeunes dirigeants ou nouveaux arrivants dans la zone ;
- un groupe de dirigeants qui sait marier liens « intrazone » et liens « extra-zone ».

Les premier et troisième groupes illustrent le caractère *routinier* du lien entre dirigeants qui se tisse à travers les interactions indispensables à l'exploitation courante d'une entreprise. La nécessité d'une relation commerciale ou d'une visite à un fournisseur contraint à l'existence de contacts réguliers.

En deuxième lieu, l'activité relationnelle dépend du *style de management*. À cet égard, nous opposons deux styles différents : « *service* »

et « *production* ». Un management de type « *service* » correspond à une volonté de flexibilité envers le client : « nous devrions passer 80 % de notre temps chez les clients ». Les liens s'organisent alors verticalement entre le dirigeant et les cadres opérationnels ou fonctionnels qu'il rencontre chez ses clients ou ses fournisseurs. Dans ce cas, il ne développe que peu de liens avec d'autres dirigeants dans la zone. Un style orienté « *production* » met plutôt l'accent sur la productivité. Les dirigeants plébiscitent la qualité comme facteur clé de succès essentiel. Les liens avec d'autres chefs d'entreprise sont nombreux à la recherche de nouvelles compétences techniques. Le lien de type « *production* » possède une nature *stratégique*, car il va souvent au-delà du lien routinier. Il recoupe une volonté d'autonomie vis-à-vis des clients par l'établissement de liens informels horizontaux de type partenarial.

Enfin, l'intensité de l'activité relationnelle peut s'expliquer partiellement par la trajectoire professionnelle car celle-ci conditionne un « *héritage relationnel* ». Ce critère montre l'importance de la trajectoire sociale des dirigeants. Les conditions de l'accession à la fonction de dirigeant (structure du capital social de l'entreprise, nombre d'années passé en tant que dirigeant et formation initiale reçue, etc.) déterminent leur capacité à nouer des liens avec des pairs. Cinq types de dirigeants se distinguent :

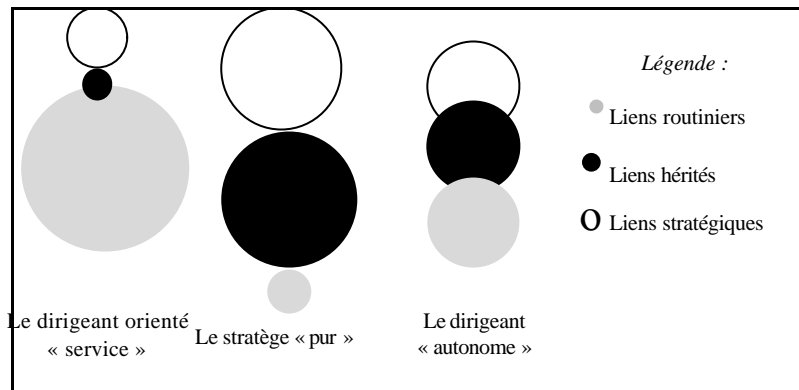
- le « patron » : il dirige une société familiale depuis longtemps (plus de 16 ans) et possède un « capital relationnel » important dans la zone ;
- le « directeur » : il appartient à un groupe de sociétés qui l'a nommé (en général depuis moins de huit ans). Il a au moins un niveau d'éducation équivalent à une maîtrise, en général une grande école. Il ne présente pas d'activité relationnelle intense. En réalité, ses contacts se développent en priorité dans le milieu organisationnel que constitue le groupe ;
- le « repreneur » : il a repris une société familiale (il détient au moins le tiers du capital et le partage avec des actionnaires non familiaux). Il ne possède pas de liens avec d'autres dirigeants car il arrive d'autres régions et/ou n'exerçait pas de responsabilités de management auparavant ;

- le « jeune héritier » : c'est un patron qui a repris l'entreprise familiale plutôt jeune (la plupart avant 40 ans). Il accède à cette fonction prématurément en raison d'événements imprévus (décès, maladie) ou d'un décalage d'âge important entre lui et son prédécesseur. En conséquence, l'héritage relationnel est limité ;

- le « patron-ingénieur » : il a hérité de l'entreprise familiale après avoir accompli de longues études et tout particulièrement une école d'ingénieur. Il fait montre d'une activité relationnelle d'intensité moyenne mais entretient des liens sur une étendue géographique plus large que la moyenne (en France et à l'étranger).

De cette typologie, un dernier type de lien ressort nettement : *le lien hérité* du passé ou de tiers, notamment au plan familial. Ces liens ne sont pas exclusifs des précédents. Ils peuvent être mobilisés dans la réalisation d'opérations routinières ou plus stratégiques, telles que l'acquisition d'une nouvelle technologie ou le développement d'un nouveau produit. Au-delà, ce lien peut aussi représenter un « pont relationnel », contact qui permet d'accéder à des univers relationnels jamais fréquentés.

Ainsi, chaque dirigeant est qualifié par le « volume » de liens qu'il entretient avec ces pairs selon leur nature routinière, stratégique ou héritée (figure 3). Ils constituent son capital relationnel. À titre d'illustration, nous représentons un type de dirigeant dont la particularité est de chercher un équilibre entre ces différents types de liens : le « dirigeant autonome ». Son autonomie lui parvient de sa capacité à s'affranchir partiellement de sa structure sociale d'origine par des liens stratégiques, sans pour autant se défaire d'un héritage relationnel important. On peut situer dans cette catégorie les dirigeants sachant équilibrer liens proches et lointains (plan géographique), liens routiniers (service) et liens stratégiques (production), c'est-à-dire engagement sur le terrain et réflexion stratégique au contact de nouveaux partenaires et enfin les « patrons-ingénieurs » dont l'appartenance à un corps d'ingénieur ou plus modestement aux anciens d'une grande école constitue une réserve de ponts relationnels et de liens stratégiques dépassant le simple héritage relationnel.

Figure 3 – *Le capital relationnel des dirigeants d'entreprise*

2.3. *La finalisation des liens entre dirigeants d'entreprise*

Les liens sont donc partiellement déterminés par des finalités économiques. Leur observation fournit un moyen de détecter des coopérations interentreprises potentielles qui pourraient s'enclencher à l'initiative des dirigeants. Selon notre approche, pour qu'un dirigeant d'entreprise engage son entreprise dans une relation partenariale, il faut que deux éléments soient réunis : la *faisabilité* et la *potentialité* de l'émergence de la coopération. La *faisabilité* de la coopération représente la facilité avec laquelle des acteurs savent se trouver et se réunir autour d'une même table pour engager leur entreprise. Dans l'analyse de la matrice des liens mutuels, elle ressort du degré de cohésion existant entre les acteurs. À chaque fois que dans un groupe d'individus, les liens mutuels sont multiples allant jusqu'à une connexité totale, le groupe possède une forte cohésion, et une coopération entre les entreprises est « *faisable* ». Les liens personnels entre les dirigeants sont déjà établis ; il ne leur manque plus qu'un mobile pour enclencher la coopération, c'est-à-dire un intérêt à s'engager. Celui-ci définit la *potentialité* de la coopération. On déduit de l'observation des liens mutuels l'existence d'un intérêt commun en considérant la propension de deux acteurs à être engagés dans des liens avec les mêmes personnes. Le fait d'avoir des liens communs avec d'autres dirigeants peut signifier que l'on possède des

fournisseurs ou des clients similaires, par exemple. Pour R.S. Burt [1982], cette caractéristique suggère une équivalence structurale, c'est-à-dire le fait que les acteurs soient positionnés de manière semblable au sein de la matrice des liens mutuels. Cette position les conduit à coopérer pour modifier dans le futur la structure sociale en leur faveur.

« Les acteurs sont conduits à développer des relations de coopération avec les acteurs occupant une même position dans la structure de telle sorte qu'ils modifient le contexte social initial. » [R.S. Burt 1982, p. 330].

Par exemple, ils peuvent nouer conjointement des relations avec de nouveaux acteurs et devenir plus central dans l'espace social. Dans le langage de l'analyse des réseaux sociaux, centralité rime avec pouvoir accru, comme le montre la description faite par M. Crozier et E. Friedberg du marginal-sécant⁸.

L'analyse structurale dont nous avons exposé le principe précédemment conduit à segmenter la matrice des liens mutuels selon ces deux principes : recherche des groupes d'acteurs en cohésion et des groupes d'acteurs en équivalence structurale. Chaque segment correspond à un « archipel relationnel » (AR), les liens s'y déploient à l'exclusion relative des autres archipels⁹. Apparaissent alors des espaces sociaux constitués selon une double logique sociale et économique, chaque archipel se caractérisant à partir d'une combinaison de variables. Leur logique interne est présentée à partir de tests de dépendance (test du khi-deux et de Pearson) de la variable « appartenance à un archipel » et des différentes variables de l'étude (tableau 2).

⁸ « Les individus et les groupes qui, par leurs appartenances multiples, leur capital de relations dans tel ou tel segment de l'environnement, seront capables de maîtriser, tout ou au moins en partie, cette zone d'incertitude, de la domestiquer au profit de l'organisation, disposeront tout naturellement d'un pouvoir considérable au sein de celle-ci. C'est le pouvoir dit du marginal-sécant. » [M. Crozier, E. Friedberg, 1977, p. 86].

⁹ Les dimensions de la matrice traitée dépassant les dimensions représentables, il n'est pas possible de la reproduire dans cet article.

Tableau 2 – La qualification des archipels

<i>Variables</i>	<i>Khi-deux significatif à</i>	<i>Nature de la relation avec la variable appartenance</i>
Archipel 1 (N = 16)		
Années passées dans l'entreprise	1 %	depuis plus de 15 ans (56 %)
La production est un facteur clé de succès	5 %	Oui (81 %)
Modification dans l'étendue géographique des clients	5 %	Non (70 %)
Archipel 2 (N = 16)		
La stratégie comme facteur clé de succès	1 %	Oui (81 %)
Secteur d'activité principale	1 %	La mécanique (62.5%)
Niveau de formation initiale	5 %	Grande école (62.5%)
Travailler pour les grands donneurs d'ordre	5 %	Oui (44 %)
Le financement comme facteur clé de succès	5 %	Oui pour (44 %)
Archipel 3 (N = 16)		
Une structure en évolution	1 %	Oui (81.3%)
Une diversification de la clientèle	1 %	Non (50%)
Le marketing et la vente comme facteur clé de succès	5 %	Non (70%)
Archipel 4 (N = 12)		
L'existence de relations en Europe du Sud	5 %	Non pour 92 %
L'existence de relation dans des régions limitrophes	5 %	Non pour 75 %

Quatre archipels ont été mis à jour¹⁰ :

- L'AR 1 est celui des « traditionalistes ». Ils travaillent dans l'entreprise et en sont les dirigeants depuis longtemps. Ils accordent la priorité aux opérations de production et ne souhaitent pas élargir leur champ d'action commerciale. Leur priorité va aux ventes régionales et nationales.

- L'AR 2 est celui des « stratèges de la mécanique ». Ils sont d'abord stratèges, fonction jugée primordiale en parallèle avec le financement des activités. Ils travaillent dans la mécanique et sont souvent les sous-traitants des principaux donneurs d'ordre régionaux (PSA,

¹⁰ 34 individus isolés ont été regroupés dans une classe qui n'est pas analysée ici.

Schlumberger, Renault, General Motors, ABB, Alsthom...). Ils ont généralement fait une grande école.

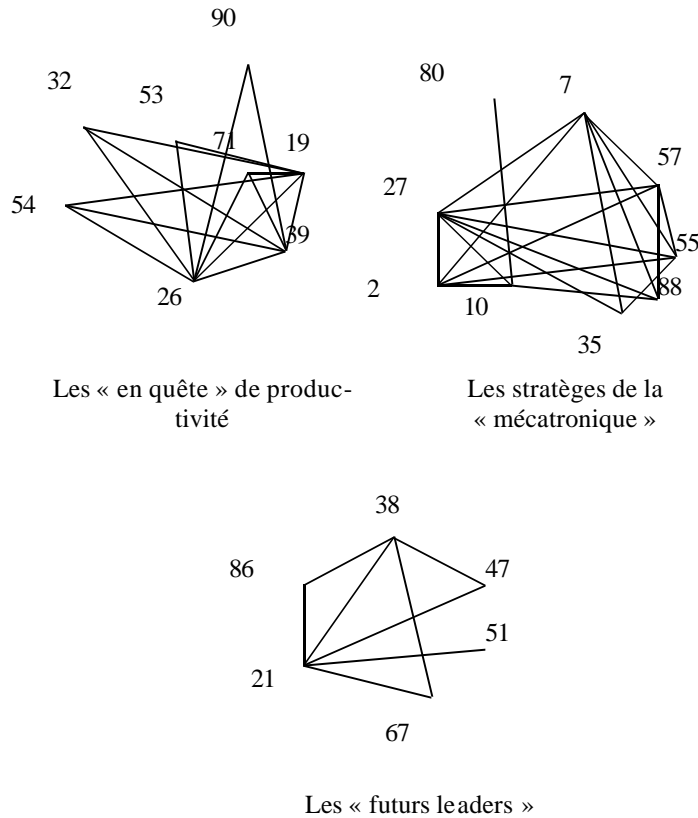
- L'AR 3 est celui des « restructurateurs ». Leur préoccupation première est de faire évoluer la structure de l'entreprise familiale pour lui permettre de conserver des positions commerciales solides. Ces restructurations concernent la fonction achat et le choix des fournisseurs recherchés dans toute l'Europe. Elle se traduit aussi par des rationalisations internes qui peuvent conduire à intégrer, sous-traiter ou délocaliser certaines opérations de production. Dans cette optique, leur formation « terrain » leur permet une bonne adaptation à leur environnement commercial.

- L'AR 4 regroupe « les jeunes dirigeants localisés ». Ils ont pour la plupart moins de quarante ans et ont bâti le développement de leur entreprise sur des liens localisés. Ils n'entretiennent pas de contacts avec des dirigeants d'autres zones géographiques. Ils ont cependant une volonté commune d'élargir leur champ d'action commerciale. Leur clientèle est diversifiée et se compose d'entreprises, de particuliers et de commerces de détail.

Les archipels sont peuplés d'éléments plus petits résultant d'un niveau de segmentation supplémentaire : les îlots stratégiques. Leur taille, de 6 à 9 dirigeants, est plus adaptée à l'établissement d'une coopération interentreprises. À ce niveau d'observation, on peut étudier la finalisation des liens et les objets possibles d'une coopération interentreprises à partir de données qualitatives exprimées par les dirigeants lors des entretiens : forces et faiblesses de l'entreprise et projets de développement.

Dans chaque archipel, nous avons choisi un îlot stratégique à l'exception de l'AR 3 dont la cohésion est très faible. Seul un groupe latent pourrait en ressortir. Chaque îlot est représenté graphiquement à la figure 4¹¹ et nous résumons sa finalité en termes de projet commun potentiel en reprenant les éléments du discours des dirigeants.

¹¹ Chaque numéro représente un dirigeant. Chaque trait identifie un lien réciproque avec un pair.

Figure 4 – Trois îlots stratégiques

Parmi les « traditionalistes », un îlot de huit acteurs ressort dont la connexité est importante et repose en particulier sur les liens de deux acteurs (26 et 39) ce qui donne au graphe des liens une forme cristalline. Il réunit des entreprises de deux secteurs complémentaires : la mécanique et la plasturgie. Le mot clé des dirigeants est « réactivité ». Ils ont réussi durant les trois dernières années à multiplier leur chiffre d'affaires par trois avec une augmentation des effectifs de 23 % en moyenne. Un handicap en découle : le manque d'organisation. Les dirigeants privilégient nettement la production associée à la gestion des ressources humaines. Leurs projets se définissent systématiquement en référence à une volonté de rationaliser leur production en vue d'une meilleur

leure productivité (obtention d'une norme ISO 9000, investissements productifs, structures à réorganiser et formation du personnel). Ils sont « *en quête* » de productivité.

Des stratèges de la mécanique, nous isolons un réseau de neuf dirigeants très fortement connecté. Dans cet îlot, chacun est en relation avec l'autre. Son graphe possède en conséquence une forme circulaire. En réalité, cet îlot représente le cœur de la zone étudiée. L'activité mécanique est complétée par des entreprises évoluant dans l'électricité et l'électronique industrielles. Il regroupe, en outre, les entreprises les plus importantes par la taille (en moyenne 53 personnes) et qui subissent le plus directement la difficile reconversion industrielle de la zone. Le chiffre d'affaires ne progresse pas alors que les effectifs augmentent de 40 %. Ces entreprises sont très centrées sur la région tant en amont qu'en aval. Les dirigeants sont issus de la région et s'impliquent dans le milieu patronal (chambre de commerce et d'industrie, chambre patronale, jeune chambre économique et centre des jeunes dirigeants). Ils ont fait une grande école (sauf l'individu 80) et perçoivent la stratégie comme le facteur clé de succès primordial. Ils ont une représentation commune de leurs difficultés stratégiques : ils maîtrisent une « palette » de compétences technologiques très complète et diversifiée mais le développement de leur entreprise est bloqué par un positionnement stratégique médian, entre de petites structures plus flexibles et de grandes entreprises internationales. Il leur faut gagner en taille par des décisions stratégiques judicieuses, notamment en termes de diversification et de développement de gammes de produits standardisés. Leur coopération est en germe dans une activité à forte valeur ajoutée liée à la « mécatronique ». Ce sont les stratèges de la « mécatronique ».

Enfin, des jeunes dirigeants localisés, on peut tirer un groupe de six dirigeants. Ceux-ci dirigent des entreprises de taille modeste (dix millions de chiffre d'affaires en moyenne) mais en développement exponentiel. L'activité se réalise à 86 % dans le Haut-Rhin. Les activités sont diverses (un tiers dans le BTP). Ce qui réunit ses dirigeants, c'est leur âge (en moyenne 40 ans), et une prise de responsabilité précoce dans l'entreprise (depuis 12 ans en fonction en moyenne). Ils ont accédé au poste de dirigeant à 28 ans avec une formation « sur le tas »

après un CAP-BEP et une formation complémentaire à la gestion. Leur mode de gestion favori est le « *service* ». Ils ont peu de relations en dehors de la zone et sont tous issus de celle-ci. Ce sont des entrepreneurs dont la réussite s'explique par une bonne connaissance du terrain associée à un fort dynamisme personnel. Leurs faiblesses, outre un traditionnel manque de fonds propres pour des entreprises de cette taille, proviennent d'un manque d'encadrement. Ils déplorent tous l'absence d'un « second » pour des activités techniques qui leur permettrait de s'investir dans la consolidation de leur position commerciale par l'exportation de proximité ou l'élargissement de leur réseau commercial. Ce sont les futurs leaders du milieu.

Ces résultats soulignent l'importance des liens entre acteurs en amont du déclenchement d'une coopération interentreprises. Il nous semble important d'introduire l'analyse de l'activité relationnelle des dirigeants comme étape initiale du processus de la coopération interentreprises. Le capital relationnel possédé par un dirigeant, en volume (densité des liens entretenus avec d'autres décideurs) et en nature (nature des liens), joue un rôle important dans la faisabilité d'une coopération. Il est le médiateur entre, d'une part, la définition par un dirigeant d'un contenu stratégique à réaliser en coopérant ainsi que la sélection de partenaires potentiels et, d'autre part, sa concrétisation, c'est-à-dire l'intéressement et la mobilisation effectives des partenaires [M. Callon 1986]. Le capital relationnel détermine la capacité d'un acteur à accéder à des *opportunités* « *d'investissement* » dans une démarche partenariale où il pourra mobiliser les ressources que constituent ses capitaux financiers et de compétences. Cette propriété du capital relationnel tient, en particulier, à une manipulation plus efficace de l'information. Le dirigeant qui possède un capital important en retire un accès à l'information plus rapide car il atteint plus facilement les interlocuteurs dont il a besoin. Une des questions que se posent le plus souvent les dirigeants d'entreprise est la suivante : « avec qui suis-je en relation, qui serait susceptible de connaître la personne dont j'ai besoin ? » [R. S. Burt 1992, p. 61]. Le capital relationnel fournit également la possibilité d'une meilleure « *adaptabilité* » à un environnement en évolution. Certains liens vont permettre une ouverture vers des espaces relationnels pas encore ex-

ploités par le dirigeant. Concernant l'analyse des configurations relationnelles (archipels relationnels et îlots stratégiques), ils fournissent une information sur le niveau de faisabilité *et la conduite à suivre pour faire émerger la coopération* entre ces acteurs. Dans le cas où l'îlot considéré posséderait une forme cristalline (en quête de productivité), une partie seulement des dirigeants est en relation avec l'ensemble du groupe. Ils sont donc les « acteurs » potentiels de l'émergence d'une coopération. Dans le cas d'une forme circulaire, deux situations se présentent. Si les liens sont déjà intenses (stratèges de la mécanique), seule une prise de conscience de la potentialité d'une coopération reste à accomplir. Si les liens sont peu intenses, la faisabilité est faible (futurs *leaders* du milieu). Les acteurs doivent se rencontrer et en même temps traduire leurs intérêts individuels en intérêt commun. Il reste alors à construire des « machineries relationnelles » susceptibles d'accélérer le processus.

Conclusion

Le contexte social de la coopération interentreprises joue un rôle non négligeable voire essentiel à qui veut comprendre son déroulement, de sa genèse discutée par un groupe de décideurs jusqu'à son implémentation. En effet, en amont de son apparition, la nature de l'activité relationnelle des dirigeants détermine les conditions de déclenchement de la coopération, l'objet de celle-ci et très vraisemblablement son efficacité. Les liens mutuels entre dirigeants fournissent un angle de vue riche d'enseignements car le lien est le dépositaire de logiques sociologique et économique. Les dirigeants peuvent être classés selon la nature de l'intensité de leur activité relationnelle, du volume des liens de nature routinière, héritée et stratégique qui caractérise leur capital relationnel. Le marquage de leurs liens mutuels peut alors les situer à l'intérieur d'archipels relationnels. Ils apparaissent alors parfois suffisamment proche de certains de leurs pairs pour qu'existent une potentialité et une faisabilité d'apparition d'une coopération de leurs entreprises. À un niveau plus fin, le regroupement des acteurs au sein d'îlot stratégique montre les finalités possibles à la constitution de réseaux d'entreprises.

Ces résultats constituent le point de départ d'une analyse relationnelle et socioéconomique de la coopération. Il reste à descendre le processus vers l'aval, c'est-à-dire des liens mutuels à la production des mécanismes de coordination de la coopération : règles sociales et mécanismes de management. Cette progression intègre la question de l'efficacité d'une coopération interentreprises. Au sein d'une même industrie, les écarts de performance entre des firmes coopérantes sont certainement à chercher dans la façon de coordonner leur coopération. Or, la prise en compte du stade initial de la coopération peut expliquer cet écart de deux manières constituant autant de pistes de recherche futures. D'abord, il serait utile de mettre en corrélation les configurations relationnelles des décideurs et les choix qui sont les leurs en matière de mécanismes de coordination. Par exemple, une connaissance mutuelle produit un niveau de confiance qui autorise plus facilement une coordination légère et informelle. Ensuite, il serait utile de mettre en parallèle les mécanismes managériaux et les mécanismes sociaux qui les soutiennent. Tout mécanisme de management (contrôle, adaptation, diffusion de l'information, etc.) fonctionne selon des règles sociales qu'il contribue à produire et à reproduire. Celles-ci constituent la partie clandestine du mécanisme. Ces développements possibles invitent dans tous les cas à adopter une optique longitudinale.

Bibliographie

- Augé M. [1994], *Le sens des autres*, Paris, Fayard.
- Becattini G. [1992], « Le district Marshallien : une notion socioéconomique », p. 35-55 in G. Benko, A. Lipietz, *Les Régions qui gagnent, districts et réseaux*, Paris, PUF Économie en Liberté.
- Brousseau É. [1993], *L'économie des contrats, technologie de l'information et coordination interentreprises*, Paris, PUF « Économie en Liberté ».
- Burt R. S. [1982], *Toward a Structural Theory of Action : Network Models of Social Structure, Perception, and Action*, New York, Academic Press.

- Burt R. S. [1992], « The Social Structure of Competition », p. 57-91 in N. Nohria, R. G. Eccles *Networks and Organizations : Structure, Form and Action*, Boston, Ma., Harvard Business School Press.
- Callon M., [1986], « Éléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année Sociologique*, Vol. 36, p. 169-208.
- Cohendet P. , *La tyrannie des réseaux : propriétés et modes d'Utilisation en Économie*, BETA (Strasbourg).
- Crozier M., Friedberg E. [1977], *L'Acteur et le système*, Paris, Édition du Seuil.
- Dore R. [1983], « Goodwill and the Spirit of Market Capitalism », *British Journal of Sociology*, Vol. 34, n° 4, p. 459-482.
- Eccles R. G., [1981], « The Quasi-Firm in the Construction Industry », *Journal of Economics Behaviour and Organization*, n° 2, December, p. 335-357.
- Friedberg E. [1993], *Le Pouvoir et la règle, dynamique de l'action organisée*, Paris, Édition du Seuil.
- Granovetter M. [1973], « The Strengths of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, Vol. 78, n° 6, p. 1360-1380.
- Gulati R. [1995], « Social Structure and Alliance Formation Patterns : a Longitudinal Analysis », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, p. 619-652.
- Hamel G. [1991], « Competition for Competence and International Learning within Strategic Alliances », *Strategic Management Journal*, Vol. 12, p. 83-104.
- Hart P., Saunders C. [1997], « Power and Trust : Critical Factors in the Adoption and Use of Electronic Data Interchange », *Organization Science*, Vol. 8, n° 1, p. 23-42.
- Hosmer L. T., [1995], « Trust : the Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics », *Academy of Management Review*, Vol. 20, n° 2, p. 379-403.
- Larson A., [1992], « Network Dyads in Entrepreneurial Settings : A Study of the Governance of Exchange Relationships », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, p. 76-104.

Macaulay S. [1963], « Non-contractual Relations in Business : A Preliminary Study », *American Sociological Review*, Vol. 28, p. 55-69.

MacNeil I. R. [1974], «The Many Futures of Contracts », *Southern California Law Review*, Vol. 47, p. 691-816.

MacNeil I.R. [1985], «Relational Contract : What we do and do not know », in *Wisconsin Law Review*, Vol. 3, p. 483-526.

Ring P. S., Van de Ven A., [1992], «Structuring Cooperative Relationships between Organizations », *Strategic Management Journal*, Vol. 13, p. 483-498.

Annexe 1 – Description des variables et des modalités de l'étude empirique

1. La politique de l'entreprise

La taille des entreprises et leur statut juridique.

Le secteur d'activité principal.

Le type de clientèle.

Évolution du secteur d'activité : l'entreprise a diversifié ses activités, concentré ses activités (recentrage) ou la situation est restée identique.

Évolution dans l'organisation interne de l'entreprise: l'entreprise a intégré, a sous-traité, a délocalisé certaines activités ou n'a apporté aucun changement significatif à son organisation.

Évolution du portefeuille de clients : l'entreprise a soit prospecté de nouveaux segments de clientèle, soit réduit l'étendue des segments visés, soit n'a apporté aucune modification.

Les facteurs clés de succès de l'entreprise sur son (ses) marché(s): le dirigeant indique les facteurs clés de succès de son entreprise. Il choisit les deux opérations essentielles parmi les cinq suivantes : logistique de production, production, logistique de clientèle, marketing/vente, services. Il choisit également les deux fonctions primordiales selon lui parmi les six possibles, stratégie, gestion des ressources humaines, développement des capacités technologiques et techniques, gestion des achats, financement des activités, aspects juridiques et fiscaux (chaîne de valeur de Porter).

2. Appartenance de l'entreprise et du dirigeant au milieu d'implantation

Origine du dirigeant.

Nombre d'années passées dans la région.

Ventilation géographique du chiffre d'affaires : elle est exprimée en pourcentage entre les régions suivantes : Haut-Rhin, Bas-Rhin, couloir rhénan (exportation de proximité), Europe occidentale (CEE et AELE), reste du monde.

Ventilation géographique des fournisseurs : elle est exprimée en pourcentage des achats et de la part des investissements affectée au dernier exercice entre les mêmes régions que précédemment (voir ventilation géographique du chiffre d'affaires).

3. Autonomie du dirigeant et de son entreprise

Âge du dirigeant : l'âge est ici évidemment associé à la notion d'expérience.

Nombre d'années passées dans l'entreprise et en tant que dirigeant : ce critère indique l'intensité de la relation entre le dirigeant et sa firme.

Niveau de formation du dirigeant.

Répartition du capital : elle est exprimée en pourcentage entre le dirigeant et sa famille, des salariés de l'entreprise, d'autres actionnaires individuels et d'autres entreprises actionnaires.

Dépendance aval et amont : la dépendance aval mesure le pourcentage du chiffre d'affaires réalisé avec les trois premiers clients durant l'exercice précédent. La dépendance amont est évaluée de la même manière mais pour les trois premiers fournisseurs par rapport à l'ensemble des dépenses effectuées par l'entreprise au cours de l'exercice précédent.