

CHAPITRE 4

Le réseau social du dirigeant de PME : un outil stratégique au service de sa communication

Cécilia BRASSIER-RODRIGUES

Maître de conférences à l'UFR Langues appliquées commerce et communication de Clermont-Ferrand

Pascal BRASSIER

Enseignant-chercheur en Marketing, Négociation et Vente au Groupe ESC Clermont

Résumé

Quelle stratégie de communication adopter quand on est une PME ? Dans un environnement difficile, les dirigeants de PME doivent réfléchir à une approche stratégique de leur communication qui permette de répondre aux attentes des marchés de manière adaptée et réactive. Ces entreprises ne disposant que rarement des ressources susceptibles d'optimiser la communication déployée, quel mode de communication suggérer pour qu'elles maîtrisent leurs enjeux à court et à long terme ?

Le réseau social du dirigeant nous paraît constituer un outil de communication avantageux. Peu de travaux et de propositions concrètes existent néanmoins sur la place de la stratégie de communication dans le pilotage des PME, et par conséquent sur le rôle que peut y occuper le réseau social. C'est ce que notre recherche se propose d'étudier.

Dans une première partie, nous analysons le rôle et l'utilisation des outils de communication dans les PME en France. Dans une deuxième partie, nous définissons le lien entre le réseau social et le management des PME. Dans une troisième partie, nous abordons la notion de stratégie de communication relationnelle. Enfin, dans une dernière partie, nous proposons une vision programmatique de notre projet de recherche.

Introduction

Quelle stratégie de communication adopter quand on est une petite ou une moyenne entreprise (PME) ? Si la question se pose, c'est que dans un environnement difficile et très compétitif, les dirigeants de PME doivent réfléchir à une approche stratégique de leur communication qui permette de répondre aux attentes des marchés de manière adaptée et réactive. En raison de leur taille, ces entreprises ne disposent que rarement des ressources (compétences, budgets, méthodologies, etc.) susceptibles d'optimiser la communication déployée, qui reste parfois très intuitive, voire hasardeuse. Dans ce cas, quel mode de communication suggérer pour qu'elles maîtrisent leurs enjeux à court et à long terme ?

Un outil de communication nous intéresse plus particulièrement : il s'agit du réseau social du dirigeant. Envisagé d'abord comme un moyen de fédérer des entreprises de taille équivalente, afin de se doter de moyens matériels et financiers plus importants, la dimension physique du réseau cède peu à peu sa place à la dimension sociale et virtuelle. La seconde est actuellement très médiatisée : de nombreux blogs, forums de discussions, etc., émergent sur le Web 2.0 afin de permettre à des entreprises ayant des préoccupations identiques d'échanger des informations, des pratiques, des adresses, etc. Pourtant, la dimension sociale du réseau ne doit pas être oubliée. Le fait de nouer des relations, de développer des contacts physiques, aussi bien auprès des partenaires potentiels que des clients ou des fournisseurs actuels, nous semble indispensable dans un environnement hyper-compétitif.

La recherche en gestion sur le thème des réseaux sociaux porte aujourd'hui un regard approfondi sur les possibilités offertes par le développement relationnel pour ce qui concerne les diverses facettes de la relation au marché et aux clients (Adler et Kwon, 2002, etc.). L'approche relationnelle en marketing observe d'ailleurs depuis longtemps que la qualité d'une relation

LE RÉSEAU SOCIAL DU DIRIGEANT DE PME : UN OUTIL STRATÉGIQUE AU SERVICE DE SA COMMUNICATION

d'affaires tient pour beaucoup à la valeur commerciale durable et mutuelle qu'elle procure (Bagozzi, 1975), ainsi qu'aux conditions d'échange ou aux modes de collaboration qu'elle véhicule. On voit que le client doit être intégré dans une démarche d'échange de connaissances mutuellement profitable, et ce en mobilisant ses réseaux d'une manière adaptée au cycle de vie d'une activité ou d'un projet (Partanen et *alii*, 2008). Finalement, un dirigeant d'entreprise gagnerait à acquérir une position centrale dans ses échanges sociaux pour atteindre tant la reconnaissance sociale, l'efficacité en communication, que la réussite économique (Butler et Purchase, 2008).

Si de telles pistes de réflexion sont prometteuses, peu de travaux et de propositions concrètes existent néanmoins sur la place de la stratégie de communication dans le pilotage des PME, et par conséquent sur le rôle que peut y occuper le réseau social. C'est ce que notre recherche se propose d'étudier. Partant de là, la présence renforcée de la notion de réseaux relationnels pose de nombreuses questions : en quoi le réseau social est-il un canal de communication privilégié, parmi d'autres canaux possibles ? Quelles sont les informations qui circulent par son biais, tant du point de vue de leur forme, de leur valeur que de leur contenu objectif ? À quel stade du processus de décision ou de management du dirigeant le réseau est-il le plus sollicité et/ou le plus efficace ? Etc.

Après un travail d'analyse du corpus théorique, notre contribution vise à expliciter le programme de recherche dont le but est de déterminer la place que peut prendre le réseau social dans la stratégie de communication des PME. Dans une première partie, nous analysons le rôle de la communication dans les PME en France et l'utilisation qui est faite des outils que cela implique dans ces structures. Dans une deuxième partie, nous définissons le lien entre le réseau social et le management des PME. Dans une troisième partie, nous abordons la notion de stratégie de communication relationnelle. Enfin, dans une dernière partie, nous proposons une vision programmatique de notre projet de recherche.

1. Les déterminants de la stratégie de communication des PME

En Europe, 23 millions de PME fournissent 75 millions d'emplois et représentent 99 % des entreprises¹. Tous les gouvernements s'accordent pour dire que ces entreprises sont une source de création de richesses sur le territoire et ils accompagnent leur développement par des mesures économiques incitatives. Sur le plan académique, depuis la fin des années 1970, l'objet de recherche « PME » a suscité l'engouement des chercheurs en gestion. Ils ont notamment réfléchi aux moyens d'améliorer la gestion des entreprises de petite taille, tant au plan économique que social. En revanche, la stratégie de communication semble ne soulever que peu d'intérêt. Ainsi, parmi les 383 thèses françaises portant sur les PME écrites entre 1975 et 2005, seules 10 ont concerné la fonction commerciale et marketing (Torrès, 2007), responsable de la politique de communication. Or les PME, pas plus que les grands groupes, ne peuvent aujourd'hui négliger l'usage et l'impact des outils de communication, qui sont un axe majeur de la stratégie de développement des entreprises.

1.1 Le rôle de la communication dans les PME en France

La Commission européenne propose une définition des PME à partir de trois critères : la taille (de 10 à 250 employés), le chiffre d'affaires annuel, le bilan annuel. Cette vision souligne « une forme d'infériorité » associée aux PME au regard des grandes entreprises (Levratto, 2004), et valorise la notion de « modèle miniature » (Lee et *alii*, 2001). Au-delà de ces critères quantitatifs, les travaux en gestion privilégient, quant à eux, l'analyse du mode de fonctionnement des PME et mettent à jour des points communs entre les entreprises de petite taille (Levratto, 2004). Dès 1993, Marchesnay souligne « l'absence de procédure, de planification et de programmation stratégique » dans les PME. Torrès (2000) met en avant la notion de proximité, « construit stratégique et organisationnel qui permet au dirigeant de la PME de maintenir son emprise sur l'entreprise et son évolution ». « La polyvalence des

1. Source : Rapport « Priorité PME : l'Europe c'est bon pour les PME, les PME c'est bon pour l'Europe », Commission européenne, 2007, 26 p.

LE RÉSEAU SOCIAL DU DIRIGEANT DE PME : UN OUTIL STRATÉGIQUE AU SERVICE DE SA COMMUNICATION

tâches, la centralisation des décisions, une politique de gestion des ressources humaines peu élaborée » définissent les axes structurant l'activité des dirigeants de PME (Robin et *alii*, 2007), dont la personnalité est également analysée. En définitive, l'ensemble de cette littérature souligne que l'une des différences les plus importantes entre grande entreprise et PME semble tenir à la manière de prendre des décisions. Est alors opposée une vision opérationnelle, qui donne une part importante à l'intuition, à une vision stratégique, qui est le résultat d'un processus réfléchi et lié à une analyse régulière de l'environnement. On parle de spécificités de gestion des PME (Torrès, 2007) et l'on propose que la petite taille d'une entreprise suscite un mode de management différent de celui d'une grande entreprise, et non le même mode managérial en « miniature » (Lee et *alii*, 2001).

Sur le plan de la communication, des différences existent également entre grandes et petites entreprises, tant dans les budgets alloués à cette fonction que dans les compétences possédées en interne dans ce domaine. En octobre 2008, l'institut de sondage CSA a réalisé une enquête portant sur l'utilisation des outils de communication par les PME en France. L'échantillon était composé de 483 chefs d'entreprise de 50 à 500 salariés. Les résultats révèlent d'abord que les dirigeants de PME sont désormais convaincus de la nécessité de communiquer. Ainsi, 79 % déclarent que se passer de communication peut nuire à l'entreprise et 72 % entreprennent des actions concrètes dans ce domaine. Il s'agit là d'une évolution encourageante de la place de la communication au sein des PME françaises.

Cependant, la communication est encore trop souvent un axe mineur du développement de l'entreprise : seuls 35 % de ces dirigeants réalisent des actions régulières dans le cadre d'une politique réfléchie. Par exemple, lorsque Robin, Raveleau et Prouteau (2007) proposent une catégorisation des activités des dirigeants en fonction de leur degré de structuration, nous constatons que « la participation à des clubs, salons, etc. » relève des « activités stratégiques non structurées ». Ainsi, cette action de communication n'est pas la conséquence d'un choix raisonné, mais c'est une pratique ponctuelle en fonction des opportunités et des besoins. En effet, communiquer est souvent considéré comme le moyen de faire progresser rapidement les ventes (Spickett-Jones et Eng, 2006).

Pour l'instant, seules 27 % des entreprises interrogées disposent d'un service de communication en interne ; pour 38 %, c'est le service marke-

ting (voire un autre service) qui gère ces questions. Ajoutons à cela que 44 % des dirigeants considèrent toujours que les outils de la communication ne sont pas adaptés aux besoins de leur structure. Dans ces conditions, la place donnée à la communication dans les PME demande à s'affiner car elle est encore bien souvent vue comme le quatrième et dernier élément dans la mise en place opérationnelle de la stratégie marketing des entreprises.

1.2 *L'utilisation des outils de communication dans les PME*

Nombreux sont les ouvrages qui répertorient les outils classiques de communication dont disposent les entreprises, petites ou grandes. Aux cinq principaux (la publicité, les relations publiques, la promotion des ventes, le marketing direct et la vente interpersonnelle) développés et relayés par une multitude d'auteurs, s'ajoutent le sponsoring, les foires, les points de vente, le marketing interactif et viral, l'emballage du produit, la publicité sur le lieu de vente, la vitrine, etc. Autant dire que les possibilités de communication offertes aux PME sont variées. Pourtant, dans la réalité, on constate une convergence des pratiques. Ainsi, en France, en 2008, l'institut de sondage CSA montre que 69 % des dirigeants affirment utiliser Internet, puis l'événementiel (68 %), les relations publiques/relations presse (60 %), le parrainage (31 %) et le lobbying (13 %). De cette étude, nous retenons principalement trois résultats : d'abord, les outils de la communication hors-média semblent incontournables pour les PME ; ensuite, l'outil Internet est désormais adopté par ces entreprises ; enfin, la communication fondée sur les relations interpersonnelles émerge de manière diffuse de cette analyse.

La communication par les médias demeure en effet la forme classique de la communication commerciale, qui poursuit l'objectif de promouvoir les produits ou les services d'une entreprise afin de les vendre. Depuis les années 1990, pourtant, les dépenses en communication hors-média n'ont cessé d'augmenter, jusqu'à devenir majoritaires en valeur (Malaval et Decaudin, 2005). Il s'agit des investissements en marketing direct, en promotion des ventes, en relations publiques ou encore en événementiel. Si cette tendance est récente chez les grandes entreprises dans toute l'Europe, ce n'est pas le cas des PME. Celles-ci ont toujours privilégié ces outils de communication : ils facilitent et permettent d'entretenir à la fois un contact direct avec les clients et une personnalisation des offres commerciales. De

LE RÉSEAU SOCIAL DU DIRIGEANT DE PME : UN OUTIL STRATÉGIQUE AU SERVICE DE SA COMMUNICATION

plus, les retours sur investissement sont plus facilement mesurables que lors d'opérations publicitaires.

L'utilisation des technologies de l'information et de la communication est également une tendance commune à l'ensemble des entreprises européennes (OCDE, 2006) et la différence d'usage entre des entreprises de petite ou de grande taille tend à diminuer. Le goût pour l'innovation et la tendance au risque, caractéristiques de la personnalité des dirigeants de PME (Barba-Sanchez et *alii*, 2007), peuvent expliquer en partie cette évolution. En outre, les possibilités de communication par l'outil Internet sont très nombreuses : e-mailing, blog, vidéo en ligne, moteur de recherche, e-commerce, podcast, forums, communautés, etc. Une étude de la revue e-Marketer² réalisée auprès de PME américaines en décembre 2008 révèle que ces entreprises se déclarent prêtes à augmenter leurs dépenses publicitaires au sein des réseaux virtuels au détriment des dépenses engagées dans la publicité dite classique. De Saulles (2008) soutient même que le Web 2.0, plus interactif, peut contribuer à améliorer la performance des PME dans trois domaines : « la communication interne et le partage de l'information et du savoir, les modes de communication externe avec les clients, les fournisseurs et les partenaires, le marketing afin de prospecter des nouveaux clients ». Pourtant, si l'on revient à la définition du Web 2.0, c'est un *réseau social* virtuel. L'objectif est de développer du lien social avec les autres (partenaires commerciaux, clients, prospects, etc.) par un canal virtuel. Or, les atouts d'une communication faite par des réseaux sociaux en ligne devraient pouvoir être activés dans la réalité physique, où le lien social ne nécessite pas de connaissances technologiques.

Spickett-Jones et Eng (2006), au cours d'une étude réalisée auprès de plusieurs entreprises, remarquent que « les PME qui réussissent sont caractérisées par des modes de communication qui entretiennent et développent des relations ». Or, le réseau social du dirigeant de PME n'apparaît clairement ni en tant que canal de communication, ni comme source de contacts pour une démarche hors médias.

2. www.emarketer.com

2. Les réseaux sociaux et le management de la PME

Même si le terme de réseau social est particulièrement à la mode actuellement, c'est un concept ancien, autant qu'est importante la relation interpersonnelle dans le commerce. Mais au-delà des acceptions journalistiques ou liées à l'Internet, la sociologie fournit des définitions approfondies du réseau social et du capital social. Sur la base des travaux de Georg Simmel, Jacob Moreno ou Mark Granovetter, le réseau social peut être décrit comme l'ensemble des liens interpersonnels que possède un individu, et qui lui permettent de construire son environnement social quotidien, que ce soit au plan personnel ou au plan professionnel.

La notion de capital social distingue des liens dits *forts* de ceux qui sont considérés comme liens *faibles* : nos simples « relations » nous procurent des contacts moins denses que nos proches, amis ou famille. Cependant, nos contacts les plus fréquents constituent des doublons, et ne créent pas forcément de valeur ajoutée, tandis que des liens plus distants sont aussi plus originaux ou inédits, et donnent l'opportunité de créer des relations nouvelles.

Après avoir été étudiées par les sociologues, les notions de réseau social et de capital social sont aujourd'hui fortement investies par les travaux du monde du management (Adler et Kwon, 2002, etc.). Si chercheurs et praticiens s'en sont emparés, c'est notamment pour constater que le capital social mérite son nom de « capital ». Le carnet d'adresses est l'une des principales sources d'information, de construction identitaire, de culture groupale, ou encore de confiance, en particulier dans le cadre des relations de travail ou d'affaires (Lecoutre, 2006). Par « principales », on peut comprendre probablement la plus ancienne et l'une des plus efficaces. C'est pourquoi le manager a tout intérêt à considérer ce capital social comme une ressource stratégique et opérationnelle d'information, de communication et de commerce qu'il lui faut construire et entretenir. Sa forme comme son contenu peuvent conditionner durablement le succès de ses activités et la réputation de son entreprise, en l'intégrant véritablement à une démarche marketing notamment.

2.1 *Le réseau social, outil du marketing relationnel*

Les tenants du marketing relationnel tel que défini par Bagozzi (1975) s'appuient sur une idée simple : la relation qu'une entreprise initie avec ses partenaires tient à la qualité de ses liens et des processus qui les fondent, cette relation étant elle-même un facteur majeur de sa performance. Dans une actualité hyperconcurrentielle, économiquement difficile, où les partenaires sont à la fois moins nombreux mais plus interdépendants, et où les entreprises les plus modestes souffrent le plus, cela prend d'autant plus de sens. Deux remarques s'imposent cependant. D'une part, bien que stratégique, la démarche relationnelle doit parvenir jusqu'au plus concret de l'action, au sens où l'on doit concevoir la manière d'établir des contacts interpersonnels pertinents, et pas seulement des liens « virtuels » entre des organisations déshumanisées. D'autre part, la relation fournisseur-acheteur est trop restrictive : si de son côté l'acheteur utilise depuis longtemps son réseau relationnel pour sécuriser ses sources d'approvisionnement (Katz et Lazarsfeld, 1955), alors la relation partenariale inclut nécessairement tout un ensemble de contacts variés, qui procurent des ressources et des avantages divers.

Au-delà d'une visée économique, pour obtenir un succès commercial que constitue la facette *structurelle* du réseau social, une facette *relationnelle* s'appuie sur la confiance et la satisfaction entre les individus. Autrement dit, si un dirigeant d'entreprise croit que son interlocuteur peut à la fois lui permettre d'obtenir de nouvelles affaires, le faire accéder à des ressources précieuses pour lui, et en plus développer des affinités personnelles avec lui, alors il considérera qu'il est un partenaire attractif (Harris, O'Malley et Patterson, 2003). C'est pourquoi l'on peut avancer que, plus que d'autres peut-être, le dirigeant de PME améliorera significativement les performances de son activité grâce à la proximité et la convivialité des contacts de son réseau, aux valeurs partagées par celui-ci, et à la confiance générée entre ses membres.

Il s'agit bien-là d'une forme de marketing relationnel adaptée au monde de la PME : les liens au plan des individus concrétisent cette approche, et se concentrent souvent sur la personne même du dirigeant. Sur lui repose fortement la capacité de son entreprise et de son équipe à construire, en amont, une image et une réputation de fiabilité, puis à saisir des opportunités de marché, enfin, en aval, à communiquer sur sa capacité à répondre aux

besoins de son environnement proche. Apparaît l'évidence d'un rapport intime entre sa réussite professionnelle et ses relations personnelles sur lesquelles il s'appuie pour ce faire. On imagine bien la polyvalence de son approche : d'une part, des relations d'affaires issues de liens préexistants dans son entourage social, d'autre part de possibles liens professionnels qui se transforment souvent en relations sociales voire amicales.

Une étude récente menée auprès de dirigeants commerciaux (Brassier, 2008) montre ainsi que, sur 248 interrogés, dont 79 % sont dirigeants et cadres de PME, le réseau social se crée majoritairement par plusieurs canaux : principalement en utilisant des relations qui sont uniquement professionnelles (81 %) ; ensuite par des relations d'ordre personnel (28,5 %) ou par des relations de travail devenues amicales (59,4 %) ; enfin en fréquentant assidûment des lieux professionnels, tels que les salons ou les associations (59,4 %). L'étude montre également que les contacts recherchés sont principalement des dirigeants d'entreprise (52 % des cas), puis des cadres commerciaux (40 %). Cela peut s'expliquer par l'aspect identitaire du réseau social : les interrogés étant des dirigeants de PME et des cadres commerciaux eux-mêmes, ils privilégient les contacts avec d'autres décideurs, dont des clients (57,4 %) et des prescripteurs.

La question de la stratégie relationnelle est très partagée : 57,4 % ont une stratégie délibérée de réseautage social alors que 42,6 % n'en auraient aucune. Près de la moitié prospecte souvent, mais 8 % ne le ferait jamais. Pour cela, les recommandations amicales (63,3 %), par des clients (61 %), des collègues (55 %) ou des fournisseurs (62,5 %) sont un outil majeur. Le réseau est utilisé surtout pour échanger des informations (71 %) puis des conseils (58,6 %), ensuite afin d'obtenir de l'aide face à un problème (45,7 %), peu souvent dans le but de recevoir un soutien moral personnel (20,3 %).

2.2 Le rôle du dirigeant de PME au regard de son réseau social

Ces quelques résultats nous donnent l'occasion d'illustrer notre propos tout en prenant du recul. Pour qu'un dirigeant de PME puisse être considéré comme agissant stratégiquement sur le devenir de son entreprise au moyen de son réseau social, cela implique qu'il l'utilise à plusieurs fins. Il doit lui servir à partager diverses ressources, de façon à se constituer et développer un capital intellectuel et social pour son équipe, dont l'efficacité s'en ressentira positivement, afin d'améliorer par voie de conséquence ses rela-

LE RÉSEAU SOCIAL DU DIRIGEANT DE PME : UN OUTIL STRATÉGIQUE AU SERVICE DE SA COMMUNICATION

tions avec ses partenaires d'affaires (Adler et Kwon, 2002). Il doit donc se positionner personnellement comme un maillon central, un trou structurel (Burt, 1995), entre les membres de son organisation, l'environnement extérieur, divers groupes d'intérêt, que ce soit par la relation quotidienne avec ses interlocuteurs comme par une appartenance plus formelle à des associations, clubs ou fédérations, activité fréquente de dirigeants d'entreprises de petite taille.

On voit néanmoins toute la fragilité de ce rôle : l'entreprise est souvent dépendante du réseau social de son dirigeant. De plus, il ne développe pas un mode de gestion doté de procédures spécifiques et formalisées, permettant une transmission aisée ; au contraire, il s'agit là d'un mode de management généralement observé dans les PME (Blyler et Coff, 2003). Il demeure un élément central de son dispositif de gestion, centralisant sa prise de décision, sa communication, fortement personnifiée, sa capacité d'action commerciale, et l'orientation stratégique à donner à son entreprise (Ibarra, 1993). Comme le souligne Burt (1998), il tendra souvent à agir « entre la force de l'autorité organisationnelle et la dextérité des marchés », entre décideur et promoteur de ses décisions, entre dirigeant interne et agent externe pour l'entreprise, mais aussi entre acteur économique soucieux quotidiennement de ses résultats et animateur d'une structure sociale qui lui est fortement liée.

Par ailleurs, le dirigeant de PME utilise en permanence sa casquette d'entrepreneur : libre des pesanteurs inhérentes au fonctionnement d'un grand groupe, sa position de trou structurel dans son environnement quotidien lui procure aisance de mouvements, informations variées et de première main, ainsi qu'un rôle de décision rapide qui correspond souvent à son approche de la direction d'entreprise. Là encore, son capital social et son expérience de dirigeant lui permettent généralement de s'engager rapidement sur une affaire, s'il le juge souhaitable. Cela implique une appréciation très individuelle des risques et des opportunités qu'elle comporte, de sa capacité à s'en saisir, comme de la capacité de son équipe à mener à bien le projet (De Carolis et Saporito, 2006).

3. La stratégie de communication relationnelle de la PME

Lorsqu'une entreprise communique, elle le fait en direction de plusieurs publics : les clients, les fournisseurs, les concurrents, l'opinion publique, les journalistes, les jeunes diplômés, les demandeurs d'emploi, les pouvoirs publics, etc. À chaque cible correspond un objectif particulier, et un plan de communication adapté devrait être développé. Nous pensons que le réseau social est un outil de communication interpersonnelle et relationnelle qui rend plus efficace l'action des outils classiques déployés par les PME pour promouvoir leur offre, car il crée des liens instantanés, directs et personnels.

Le dirigeant de PME fait souvent partie d'un grand nombre de réseaux sociaux. Ceux-ci sont utilisés comme un moyen de renforcer la place des PME sur le marché, afin de modifier leur position concurrentielle (Gadde et alii, 2003). Plus généralement, cette volonté de développer des contacts à l'extérieur de l'entreprise est souvent considérée comme une question de survie (Carroll et Teo, 1996) pour des entreprises rendues vulnérables en raison de leur taille, de leurs moyens humains et financiers moins importants que ceux des grandes entreprises. Vuorinen et alii (2006), qui ont analysé la structure de réseaux fonctionnels de PME, ont identifié plusieurs facteurs de succès : la confiance et l'interaction dont font preuve les membres du réseau les uns avec les autres ; les ressources et les compétences des individus et des entreprises ; les modes de gouvernance et de coopération s'établissant entre les membres. Les conditions de développement des réseaux sociaux sont proches de ces critères. L'établissement d'une relation de confiance entre les membres est nécessaire dans la mise en place d'un échange gagnant-gagnant entre les membres d'une communauté. Spickett-Jones et Eng (2006) soutiennent que par « l'implication, la motivation et le contact interpersonnel » renforcés des PME par rapport aux grandes entreprises, les premières sont davantage capables de développer et de tirer profit de tels réseaux. Ainsi, les déterminants de la performance d'un réseau social reposent sur les principes de solidarité, de mise en commun, et elle conduit à l'idée que l'union fait la force.

Dans ce contexte, et en raison de sa position d'interface, le dirigeant de PME doit pouvoir activer des liens faibles (Granovetter, 1973), c'est-à-dire

LE RÉSEAU SOCIAL DU DIRIGEANT DE PME : UN OUTIL STRATÉGIQUE AU SERVICE DE SA COMMUNICATION

des liens inhabituels ou peu fréquents, qui lui procurent des informations difficiles à trouver ordinairement, ou qui correspondent spécifiquement à ses besoins. Pour qu'il soit efficace, des travaux récents montrent qu'il doit voir son réseau comme un agencement de cellules fréquemment recombinaées, en fonction du projet concerné : il peut mobiliser de nombreux contacts variés pour lancer un projet, ou pour diffuser une information, se faire connaître, etc. À l'inverse, il sera préférable qu'il se recentre sur quelques liens forts, des contacts de confiance, en phase de finalisation d'une opération partenariale, par exemple (Üstuner et Godes, 2006).

Dans la pratique, trois dimensions complémentaires propres à son réseau social nous paraissent devoir être prises en compte par le dirigeant de PME, les dimensions *structurelles*, *relationnelles* et *cognitives*.

3.1 La dimension structurelle du réseau social du dirigeant

Dans une recherche récente, Bella Butler et Sharon Purchase (2008) étudient les relations d'affaires de managers appartenant à des secteurs variés (banque, téléphonie, technologies d'information, aéronautique, etc.). Du point de vue structurel, chercher à acquérir une position centrale dans son réseau de contacts et obtenir de bonnes relations avec d'autres acteurs centraux garantit de plus grandes chances de succès en affaires. C'est au travers d'activités sociales que ce type d'investissement d'efforts peut être fructueux, en particulier grâce aux relations acquises durant la scolarité, la vie professionnelle, et les liens économiques tissés par l'activité de l'entreprise.

En termes d'information ascendante, on voit que d'avoir connaissance des lieux où l'information économique se diffuse et les affaires se créent est un important élément structurant de l'efficacité du réseau. Il en est ainsi du fait d'être présent et reconnu dans le tissu économique-social régional, ou d'avoir des contacts dans la capitale nationale, de façon à se rapprocher des grands centres d'information, de communication et de décision.

Structurellement, des contacts de niveaux de responsabilité équivalents semblent privilégiés. Ces liens horizontaux avec des pairs répondent à plusieurs objectifs pour le dirigeant de PME : échanger sur une même base identitaire sur ses expériences, ses difficultés et ses approches de la gestion de l'entreprise ; constituer un maillage pour aborder des cibles communes,

dans une approche de « coopétition » plutôt que de compétition traditionnelle ; de ce fait, accéder à des opportunités d'affaires qui seraient sinon réservées à des organisations plus grosses, ou à des partenaires déjà connus.

3.2 La dimension relationnelle

Au-delà de la forme, qu'en est-il de la qualité des relations engendrées dans le réseau du dirigeant ? Il doit pouvoir s'assurer que les flux d'information et d'influence qu'il initie ou dont il profite touchent ses diverses audiences, qui peuvent être aussi bien des utilisateurs, des experts, des leaders d'opinion, des financeurs, ou d'autres dirigeants fournisseurs ou clients. En sus des aspects objectifs de l'information diffusée dans ses réseaux, il doit par conséquent être attentif au flux de confiance que cela implique, de façon à ce que sa crédibilité soit établie.

Toujours d'après Butler et Purchase (2008), plusieurs facteurs jouent ici : la confiance interpersonnelle entre dirigeants fiabilise la relation. L'engagement personnel affiché, la capacité d'écoute et de don, l'honnêteté et la moralité visibles sont autant d'éléments constitutifs d'une confiance avérée. La diffusion de signaux démontrant une réelle volonté de partenariat à long terme est ainsi un élément fondateur de la dimension relationnelle de la stratégie de réseau.

La communication formelle passe ici au second plan. L'expérience est un atout majeur : elle conduit à être capable de déterminer, au vu des comportements de son interlocuteur, si l'on va lui faire confiance ou pas. En cas d'environnement et/ou de projet incertain, c'est d'autant plus important. Le dirigeant peut dès lors employer son réseau pour créer de la stabilité autour de son entreprise et pour sécuriser son développement. Il peut stratégiquement construire celui-ci sur l'entraide, composé d'échange de connaissances utiles, voire d'accès à des informations confidentielles.

3.3 La dimension cognitive

Cette dimension concerne les interprétations que partagent les membres d'un réseau au sujet des comportements d'autrui, et ce dans le but de définir des normes communes de comportements et de valeurs. La notion d'apprentissage en commun et en réseau prend du sens. En effet, se reconnaître comme appartenant au même groupe identitaire, puis se connaître

LE RÉSEAU SOCIAL DU DIRIGEANT DE PME : UN OUTIL STRATÉGIQUE AU SERVICE DE SA COMMUNICATION

plus intimement donne des assurances quant au devenir des activités mutuelles. Les besoins et les intérêts communs sont dévoilés, et des approches conjointes de la vie de l'entreprise constitue le ciment d'un partenariat grâce à la transparence des objectifs poursuivis et des bénéfices attendus.

Les items importants de la facette cognitive sont le contenu des relations interpersonnelles, la construction de représentations partagées, l'identité des membres du réseau. La relation d'affaires peut prendre corps grâce à une reconnaissance de l'identité commune, puis en raison d'une orientation similaire en termes de finalités de cette relation. C'est un ensemble de codes, de comportements, de normes jugés comme appropriés qui fonde l'identification entre pairs.

4. Une vision programmatique de la recherche

La prochaine étape de notre recherche consistera à mieux comprendre le fonctionnement du réseau social du dirigeant de PME. À cette fin, nous avons choisi d'axer notre réflexion sur les trois dimensions évoquées ci-dessus³. Elles permettent d'approfondir le questionnement sur la manière dont le dirigeant de PME utilise stratégiquement et pratiquement son réseau social pour établir sa communication.

La population étudiée est composée de PME auvergnates de secteurs diversifiés. Deux sources sont utilisées pour les sélectionner : d'une part, la CGPME (Confédération générale des PME), qui nous permet d'accéder à une liste de ses adhérents, d'autre part, la DRIRE (Direction régionale de l'Innovation, de la Recherche et de l'Environnement), ces deux organismes participant à deux projets de recherche portant sur le développement des PME.

Après une nécessaire revue approfondie de la littérature portant sur la communication des petites et moyennes entreprises, d'une part, et sur les réseaux sociaux, d'autre part, des entretiens d'experts sont destinés à confirmer ou infirmer l'intérêt des questions retenues, et à compléter celles-ci par de nouveaux sujets d'interrogation non repérés par les travaux de

3. D'après BUTLER (B.) et PURCHASE (S.), 2008, pp. 534-535.

Butler et Purchase (2008). Ensuite, dans chacune des deux populations, une série d'entretiens semi-directifs est programmée. Ceux-ci se centrent sur la place du réseau social du dirigeant au sein de la stratégie de communication d'abord, sur le fonctionnement de son réseau social ensuite. Ils permettront de recueillir des informations sur les dimensions structurelle, relationnelle et cognitive du réseau social. Dans le même temps, une somme de documents provenant de ces entreprises est rassemblée, de façon à analyser les supports et données révélateurs de la communication et du réseau social effectifs de chacune d'entre elle.

À l'issue de ces étapes, plusieurs PME seront retenues pour être suivies durant plusieurs mois, afin d'accompagner l'ensemble de leur démarche de communication et leur usage du réseau social. Les changements induits seront ensuite mesurés et analysés. Notre projet s'inscrit ainsi dans une démarche de recherche-action.

Concernant la dimension structurelle du réseau, nous voulons développer trois points, qui touchent à la position du dirigeant de PME dans son réseau social, aux connexions qu'il établit avec d'autres acteurs centraux, enfin à la stabilité de ses relations. Pour chaque point, des questions ouvertes doivent permettre d'accéder au matériau recherché. La dimension relationnelle du réseau traite quant à elle de la manière dont la confiance s'établit et s'utilise, la façon dont le dirigeant s'engage avec ses partenaires, et les attentes de réciprocité inhérentes à son réseau. Enfin la dimension cognitive du réseau s'intéresse à la façon dont les intérêts partagés sont mis en valeur et communiqués entre les contacts du réseau.

Une fois l'ensemble des données analysées, et conjointement avec le dirigeant, nous chercherons de quelle manière optimiser la place du réseau social dans sa stratégie de communication.

Conclusion

Les PME ont intérêt à développer une stratégie de communication fondée sur les outils de communication classiques, tout en créant et en entretenant un réseau social en direction des partenaires commerciaux « industriels ». Mais lorsque l'on envisage le réseau social comme un outil de communication, au même titre que les relations presse ou la promotion des ventes, plusieurs questions apparaissent.

LE RÉSEAU SOCIAL DU DIRIGEANT DE PME : UN OUTIL STRATÉGIQUE AU SERVICE DE SA COMMUNICATION

De quoi est composé le réseau social effectif d'un dirigeant de PME ? S'agit-il de liens créés avec ses pairs dirigeants, avec des partenaires commerciaux (clients, fournisseurs, distributeurs), avec des relations sociales utilisées dans le cadre de son activité, ou d'un mélange de ces populations dans des proportions variées ? La question de la cible de la communication est ici de première importance. Ensuite, se pose la question du contenu du message : quelles informations sont échangées entre les membres d'une communauté ? Quel rôle leur attribue-t-on ? Ont-elles pour objectif de créer du lien social, de développer la confiance, d'aboutir à des accords commerciaux ? La notion de parité est-elle un gage de confiance ? Quels résultats sont finalement obtenus au plan personnel mais aussi au plan professionnel ? Enfin vient la question de la manière dont le dirigeant emploie ce réseau : est-il conscient qu'il peut s'agir d'un vecteur de communication efficace ? Déploie-t-il une stratégie pertinente pour cela ? Utilise-t-il les caractéristiques du capital social constitué dans cette optique ?

Voici autant de questions qui nous permettront d'appréhender la finalité des réseaux sociaux au sein des petites et moyennes entreprises, dans un objectif de recherche à moyen terme.

Bibliographie

ADLER (P. S.) et KWON (S. W.), "Social Capital: Prospects for a New Concept", *Academy of Management Review* 2002, 27, 1, 17-40.

BAGOZZI (R. P.), "Marketing as Exchange", *Journal of Marketing* 1975, 39, 32-39.

BARBA-SANCHEZ (V.) et *alii*, "Drivers, benefits and challenges of ICT adoption by SMEs: a literature review", *Problems and Perspectives in Management* 2007, 5, 1, 103-114.

BLYLER (M.) et COFF (R. W.), "Dynamic Capabilities, Social Capital and Rent Appropriation: Ties that Split Pies", *Strategic Management Journal* 2003, 24, 677-686.

BRASSIER (P), « Les managers commerciaux et leurs réseaux – Les DCF et leurs réseaux sociaux », *Congrès des Dirigeants Commerciaux de France*, juin 2008, Toulouse.

BURT (R. S.), « Le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur », *Revue Française de Sociologie* 1995, XXXVI, 4, 599-628.

- BURT (R. S.), "The Gender of Social Capital", *Rationality and Society* 1998, 10, 1, 5-46.
- BUTLER (B.) et PURCHASE (S.), "Use of Social Capital Among Russian Managers of a New Generation", *Industrial Marketing Management* 2008, 37, 531-538.
- CARROLL (G.) et TEO (A.), "On the social networks of managers", *Academy of Management Journal* 1996, 39, 2, 421-440.
- De CAROLIS (D.) et SAPARITO (P.), "Social Capital, Cognition, and Entrepreneurial Opportunities", *Entrepreneurship Theory and Practice*, janvier 2006, 41-56.
- De SAULLES (M.), "Never too small to join the party", *Information World Review*, septembre 2008, 10-12.
- GADDE (L. E.), HUEMER (L.) et HAKANSSON (H.), "Strategizing in industrial networks", *Industrial Marketing Management* 2003, 32, 5, 357-364.
- GRANOVETTER (M. S.), "The strength of weak ties", *American Journal of Sociology* 1973, 78, 1360-80.
- HARRIS (L.) et alii, "Professional Interaction", *Marketing Theory* 2003, 3, 1, 9-36.
- IBARRA (H.), "Network Centrality, Power, and Innovation Involvement: Determinants of Technical and Administrative Roles", *Academy of Management Journal* 1993 36, 3, 471-502.
- KATZ (E.) et LAZARFELD (P. F.), *Personal Influence*, Free Press 1995, Glencoe.
- LECOUTRE (M.), « Le capital social dans les transitions écoles-entreprises », in BEVORT (A.) et LALLEMENT (M.) (Dir.), *Le capital social*, La Découverte 2006, Paris, 177-192.
- LEE (K. S.), LIM (G. H.), TAN (S. J.) et WEE (C. H.), "Generic marketing strategies for small and medium-sized enterprises", *Journal of Strategic Marketing* 2001, 9, 145-162.
- LEVRATTO (N.), « Propositions pour une définition opératoire de la PME », *10^e Congrès international francophone de la PME*, octobre 2004, Montpellier.
- MALAVAL (P.) et DECAUDIN (J. M.), *Pentacom, Communication : Théorie et pratique*, Pearson Éducation, Paris 2005.

LE RÉSEAU SOCIAL DU DIRIGEANT DE PME : UN OUTIL STRATÉGIQUE AU SERVICE DE SA COMMUNICATION

MARCHESNAY (M.), « PME, stratégie, recherche », *Revue Française de Gestion*, Sept. 1993, 70-76.

PARTANEN (J.) et alii, “Social Capital in the Growth of Science-and-Technology-Based SMEs”, *Industrial Marketing Management* 2008, 37, 513-522.

ROBIN (J. Y.), RAVELEAU (B.) et PROUTEAU (F.), « Être dirigeant de PME aujourd’hui », *Congrès International Actualité de la Recherche en Éducation et en Formation* 2007, Strasbourg.

SPICKETT-JONES (J.G.) et ENG (T.Y.), “SMEs and the strategic context for communication”, *Journal of Marketing Communications* 2006, 12, 3, 225-243.

TORRÈS (O.), *La recherche académique française en PME : les thèses, les revues, les réseaux*, Éditions La Documentation Française – Oséo 2007, 136 p.

TORRÈS (O.), « Du rôle et de l’importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME », *5^e Congrès International PME*, Lille, octobre 2000.

ÜSTÜNER (T.) et GODES (D.), “Better sales networks”, *Harvard Business Review* 2006, 3, 102-112.

VUORINEN (T.), VARAMAKI (E.), KOHTAMAKI (M.), PIKHALA (T.), “Operationalizing SME network resources”, *Journal of Enterprising Culture* 2006, 14, 3, 199-218

