

**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC**

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES**

**COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES  
PME ET DE LEUR ENVIRONNEMENT**

**PAR  
CÂNDIDO VIEIRA BORGES JÚNIOR**

**LES RÉSEAUX INFORMATIONNELS – LE CAS DES PME DE  
L'INDUSTRIE DU VÊTEMENT DE L'ÉTAT DE GOIÁS AU BRÉSIL**

**JANVIER 2001**

1983

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

*À ma famille*

## RÉSUMÉ

Ce mémoire traite des réseaux informationnels des PME. Ayant comme objectif de mieux comprendre les réseaux et cela dans un contexte de pays en développement, nous avons réalisé une étude sur 14 PME de l'industrie du vêtement de l'état de Goiás au Brésil. La méthodologie utilisée pour cette recherche a été celle de l'analyse des cas multiples. Les résultats nous ont montré que ces PME comptent, en moyenne, 8 liens dans leurs réseaux informationnels, dont 6 peuvent être considérés comme des liens forts et 2, comme des liens faibles. De plus, à partir des différents exemples donnés par les entrepreneurs, il a été possible de voir comment les réseaux informationnels contribuent au processus d'apprentissage des PME et des régions et, en conséquence, à leur développement. Finalement, nous avons analysé les principales raisons du peu de liens faibles dans les réseaux des PME.

## REMERCIEMENTS

J'aimerais tout d'abord remercier les professeurs du Colégio de Aplicação de Goiânia, plus particulièrement Monsieur Geraldo Farias. Ils m'ont appris à chercher sans relâche la façon de bâtir un Brésil plus développé et juste. Ceci a été une source de motivation très importante pour plusieurs dimensions de ma vie, dont la réalisation de ce mémoire.

En second lieu, je voudrais remercier à Madame Maria Aparecida Skorupski, de l'Universidade Católica de Goiás. Son encouragement a été déterminant dans ma décision de poursuivre mes études et de compléter ma Maîtrise.

J'aimerais également témoigner ma reconnaissance à Monsieur Pierre-André Julien, mon directeur de recherche, qui m'a donné un précieux soutien en formulant remarques et suggestions tout au long de cette recherche et de la rédaction de ce mémoire. De plus, son attachement à la recherche et aux PME reste, pour moi, un exemple à suivre. Toujours à l'Université du Québec à Trois-Rivières, j'aimerais aussi remercier Messieurs Yvon Bigras et Bernard Vermot-Desroches et Madame Marlène Sauvageau.

Enfin, je désire remercier sincèrement Monsieur Michel Châteauneuf et, spécialement, Madame Lucienne Borges. C'est eux qui ont rendu possible mon séjour à Trois-Rivières et, par leur support (matériel, moral, linguistique, etc.), ont rendu possible la réalisation de ma Maîtrise et de ce mémoire.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>RÉSUMÉ</b> .....	<b>I</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>II</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES</b> .....	<b>III</b>
<b>LISTE DE TABLEAUX</b> .....	<b>VI</b>
<b>LISTE DE FIGURES</b> .....	<b>VII</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE .....	1
QUESTION MANAGÉRIALE.....	4
<b>CHAPITRE I : RECENSION SOMMAIRE DE LA DOCUMENTATION</b> .....	<b>6</b>
1.1 - DÉFINITION ET RÔLE DE MILIEU INNOVATEUR .....	6
1.2 - DES CARACTÉRISTIQUES DU MILIEU INNOVATEUR.....	8
1.3 - LES RÉGIONS APPRENANTES .....	12
1.4 - CONCLUSION DE LA RECENSION DE LA DOCUMENTATION .....	14
<b>CHAPITRE II : CADRE CONCEPTUEL</b> .....	<b>17</b>
2.1 - LES RÉSEAUX .....	17
2.2 - LA CONTRIBUTION DES RÉSEAUX INFORMATIONNELS.....	18
2.2.1 - <i>La contribution des réseaux informationnels aux PME</i> .....	19
2.2.2 - <i>La contribution des réseaux informationnels dans les régions</i> .....	21
2.3 - LA STRUCTURE DE FONCTIONNEMENT DES RÉSEAUX INFORMATIONNELS .....	23
3.3.1 - <i>Les réseaux à signaux forts</i> .....	24
3.3.2 - <i>Les réseaux à signaux faibles</i> .....	25

2.3.3 - <i>Liens faibles et liens forts – complémentaires plutôt qu’opposés</i> .....	26
2.3.4 - <i>D’autres aspects du fonctionnement des réseaux</i> .....	28
2.4 - LE CONTENU D’ÉCHANGE DANS UN RÉSEAU INFORMATIONNEL.....	30
2.4.1 - <i>Le concept d’information riche</i> .....	31
2.5 - DES ÉTUDES EMPIRIQUES SUR LES RÉSEAUX.....	33
2.5.1 - <i>Les réseaux dans les pays en développement</i> .....	34
2.6 - SYNTHÈSE DU CADRE CONCEPTUEL .....	36
2.7 - OBJECTIFS ET QUESTIONS SPÉCIFIQUES DE LA RECHERCHE.....	37
<b>CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>39</b>
3.1 - CHOIX DU TYPE D’ÉTUDE .....	39
3.2 - L’ÉCHANTILLON .....	40
3.3 - CUEILLETTE DES DONNÉES .....	42
3.3.1 - <i>Le recours à la documentation sur le secteur</i> .....	42
3.3.2 - <i>Des enquêtes avec les entrepreneurs</i> .....	43
3.3.3 - <i>Des enquêtes avec des intervenants économiques locaux</i> .....	46
3.4 - TRAITEMENT DES DONNÉES.....	47
3.5 - ANALYSE DES DONNÉES .....	48
3.6 - LE CONTEXTE DE L’ÉTUDE.....	51
3.6.1 - <i>Le comportement de l’économie brésilienne</i> .....	51
3.6.2 - <i>Les municipalités de Goiânia et Jaraguá</i> .....	53
3.6.3 - <i>Le secteur du vêtement au Brésil</i> .....	56
3.6.4 - <i>Le secteur du vêtement à Goiás</i> .....	58
<b>CHAPITRE IV : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS.....</b>	<b>61</b>
4.1 - CLASSEMENT DES ENTREPRISES SELON LA PERFORMANCE ET LE NIVEAU DE RÉSEAUTAGE .....	61
4.2 - LA DYNAMIQUE STRUCTURELLE DES RÉSEAUX INFORMATIONNELS DES PME BRÉSILIENNES .....	64
4.2.1 - <i>Résultats concernant les composantes du réseau informationnels des PME brésiliennes</i> .....	64

4.2.1.1 - Analyse par niveau de performance .....	70
4.2.1.2 - Analyse par région .....	72
4.2.2 - Résultats touchant les types d'informations qui circulent dans les réseaux..	74
4.3 - LA CONTRIBUTION DES RÉSEAUX INFORMATIONNELS AUX PME ET AUX RÉGIONS..	79
4.3.1 - Les réseaux comme source d'imitation et de comparaison.....	82
4.3.2 - Les réseaux comme source d'informations nécessaires à l'innovation .....	83
4.3.3 - Les réseaux améliorent la capacité d'adaptation de la PME dans un environnement en changement.....	84
4.3.4 Les réseaux comme diffuseur local d'informations et comme moyen d'interaction entre les acteurs régionaux.....	85
4.4 - LA PRÉSENCE DES LIENS FAIBLES DANS LES RÉSEAUX INFORMATIONNELS DES PME	87
4.4.1 - Les problèmes reliés aux entrepreneurs.....	87
4.4.2 - Les problèmes reliés aux organismes que constituent les liens faibles .....	91
4.5 - SYNTHÈSE DE L'ANALYSE DES DONNÉES .....	96
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>99</b>
PRINCIPAUX ASPECTS ET RÉSULTATS DE L'ÉTUDE .....	99
PERTINENCE DE L'UTILISATION DES RÉSULTATS .....	101
LIMITES DE LA RECHERCHE .....	102
PISTES DES RECHERCHES FUTURES.....	102
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>104</b>
<b>ANNEXE 1 - DESCRIPTION DES CAS .....</b>	<b>113</b>
<b>ANNEXE 2 - LA GRILLE D'ENTREVUE ET LES QUESTIONNAIRES UTILISÉS .....</b>	<b>158</b>



## Liste de Tableaux

Tableau 1 - Contribution des réseaux aux PME et aux régions.....	22
Tableau 2 - Caractéristiques des entreprises de l'échantillon .....	41
Tableau 3 – Caractéristiques des institutions contactées.....	46
Tableau 4 - Classement des composants d'un réseau informationnel.....	50
Tableau 5 - Classement des entreprises en raison de le niveau de réseautage .....	50
Tableau 6 - Taux d'inflation annuel (en %).....	52
Tableau 7 - Variation du PIB brésilien (en %).....	52
Tableau 8 - Population et nombre d'entreprises par taille (données de 1996).....	55
Tableau 9 - Niveau de performance, niveau de réseautage et le nombre des liens de chaque entreprise.....	62
Tableau 10 - Les composantes du réseau informationnel des entreprises étudiées.....	65
Tableau 11- Nombre de présence des composantes du réseau informationnel.....	68
Tableau 12 – Évaluation des différentes types d'informations.....	77
Tableau 13 – Exemples de contribution des réseaux informationnels aux PME.....	80

## Liste de Figures

Figure 1 – Le Réseau Informationnel.....	23
Figure 2 – Le modèle de recherche .....	36
Figure 3 – Localisation des municipalités de Goiânia et Jaraguá.....	54
Figure 4 – Le réseau informationnel le plus élaboré (E-12) .....	67
Figure 5 – Le réseau informationnel le moins élaboré (E-13).....	67
Figure 6 – Relation Performance X Niveau de réseautage.....	71
Figure 7 – Le réseau informationnel de l'entreprise E-01 .....	116
Figure 8 – Le réseau informationnel de l'entreprise E-02 .....	119
Figure 9 – Le réseau informationnel de l'entreprise E-03 .....	122
Figure 10 – Le réseau informationnel de l'entreprise E-04 .....	125
Figure 11 – Le réseau informationnel de l'entreprise E-05 .....	128
Figure 12 – Le réseau informationnel de l'entreprise E-06 .....	131
Figure 13 – Le réseau informationnel de l'entreprise E-07 .....	134
Figure 14 – Le réseau informationnel de l'entreprise E-08 .....	137
Figure 15 – Le réseau informationnel de l'entreprise E-09 .....	140
Figure 16 – Le réseau informationnel de l'entreprise E-10 .....	143
Figure 17 – Le réseau informationnel de l'entreprise E-11 .....	146
Figure 18 – Le réseau informationnel de l'entreprise E-12 .....	149
Figure 19 – Le réseau informationnel de l'entreprise E-13 .....	153
Figure 20 – Le réseau informationnel de l'entreprise E-14 .....	156

## Introduction

### Problématique générale

Jusqu'aux années 80 le Brésil avait adopté une politique de développement basée sur des grandes politiques macro-économique. Des efforts majeurs étaient faits pour attirer des investissements externes et pour créer des grandes entreprises, publiques ou privées (Späth, 1993). Cette politique a réussi à développer économiquement certaines régions du pays, comme l'état de São Paulo, où plusieurs usines, dont celles du secteur automobile, ont été installées. Par contre, d'autres régions, n'ont pas profité de ces actions.

Le cas de l'état de Goiás est un exemple des limites de ce modèle de développement. Nous pouvons rencontrer des cas semblables un peu partout dans le monde. Également appelé de « développement par le haut » ou « développement exogène », ce modèle n'a pas réussi à réduire les inégalités entre différentes régions (Proulx, 1993).

Une alternative de développement pour ces régions « exclues » des retombées du modèle macro-économique est l'approche du développement local (Prévost, 1996; Vachon, 1993). Ce modèle considère davantage le rôle des ressources (matérielles et immatérielles) locales dans la démarche de développement social et économique.

La revue française *Pour* (citée par Tremblay et Fontan, 1994, P.130) définit le développement local comme « *l'expression d'un changement social caractérisé par la montée du partenariat, l'émergence d'acteurs différents, la recherche de solutions alternatives à celles des appareils macro-économiques (États, grands groupes), l'introduction de critères sociaux et culturels à côté de rationalités purement économiques* ». En partant de cette définition nous pouvons déjà voir certaines

caractéristiques de ce modèle: l'émergence d'acteurs locaux, l'existence du partenariat et l'introduction de critères sociaux et culturels.

D'une façon générale, la documentation (Prévost, 1993; Vachon, 1993; Tremblay et Fontan, 1994; Fortin et Prévost, 1995) souligne que le développement local possède les caractéristiques suivantes:

- il est largement lié aux initiatives locales (notamment des PME et de l'entrepreneuriat)
- la personne constitue la force motrice
- il ne se limite pas seulement aux valeurs économiques
- il suppose la prise en compte des besoins immatériels, non quantifiables et de caractère social, culturel, mental et psychologique
- il est profondément ancré dans un territoire (l'environnement culturel, l'environnement géographique, les ressources, l'autonomie)
- il relève des forces endogènes, mais fait aussi appel à l'extérieur
- le partenariat entre les différents acteurs locaux est important.

Cependant, depuis quelques années, d'autres changements sont en cours dans l'économie. En conséquence, les régions ont de nouveaux défis à surmonter. Ici nous ne parlons pas seulement des régions qui ont été exclues du développement macro-économique. Quelle que ce soit la région, elle est vulnérable aux impacts de ces changements.

Quels sont ces changements? Prévost (1996, p. 1) prêche que « *sur un fond de mondialisation des marchés et d'accentuation de la concurrence internationale, deux crises majeures et l'endettement croissant de nos gouvernements ont provoqué une réorganisation en profondeur de nos grandes structures* ». Pour sa part, Maillat souligne que ce phénomène d'ajustement structurel en conjonction avec la globalisation « *n'ont pas manqué d'exercer leurs effets sur la localisation et la répartition géographique des activités et, plus fondamentalement, sur le processus du développement territorial.* ». (1996, p. 1)

La saturation des marchés, la croissance de la concurrence et le rapide et continu développement technologique ont été soulignés par Maillat (1998) comme des facteurs qui ont forcé des régions à trouver d'autres moyens de développement que de profiter des ressources exogènes. Selon cet auteur, l'innovation est devenue essentielle pour toutes les activités et « *ce nouveau contexte souligne le rôle des PME ou, pour être plus précis, des systèmes de PME et leur habilité à jouer un rôle actif dans la transformation du système territorial de production* ». (Maillat, 1998, p. 3)<sup>1</sup>.

Maillat, en collaboration avec d'autres auteurs (comme Camagni) et suite à l'initiative de Philippe Aydalot dans les années soixante-dix, a travaillé sur le concept de *Milieu Innovateur* (Camagni, 1991a ; Maillat et Perrin, 1992 ; Maillat et al., 1993). Ce concept soulève l'importance de l'innovation et, plus spécifiquement du rôle de l'organisation régionale dans le processus d'innovation. Julien (1999) a également fait ressortir l'importance de l'innovation ; selon cet auteur, l'innovation est « *une première condition pour faire face au changement dans les prochaines années* » (1999, p. 106).

Dans le livre *Aide-mémoire pour le prochain millénaire*, Italo Calvino (cité par Vachon, 1993) a ressorti cinq qualités que les créations littéraires doivent posséder dans ce nouveau siècle: *légèreté, rapidité, exactitude, visibilité et multiplicité*. Ces qualités ont été transposées à l'économie par Vachon (1993) et Franco (2000). Selon Vachon, ces qualités « *reflètent la tendance à reconnaître de nouvelles valeurs qui s'affirment de plus en plus* » et que « *sans modifications profondes, les structures économiques et sociales qui ont prédominé jusqu'à ce jour ne pourront satisfaire à ces aspirations* » (1993, p. 83).

Normalement, ce sont les PME qui sont indiquées comme étant les plus appropriées pour développer ces qualités. À la PME, il est attribué la capacité d'être dynamique et flexible. La majorité des exemples trouvés dans la documentation comme des cas de succès de

---

<sup>1</sup> Cette citation était originalement en anglais et nous l'avons traduite, tout en gardant la fidélité à la citation originale. Ce procédé sera toujours utilisé lorsque nous avons une citation dans une autre langue que le français.

développement régional plus endogène ont comme force principale les PME. C'est le cas de la Troisième Italie (Camagni, 1991a) ou de la Beauce au Québec (Julien, 1997). Julien met l'accent principalement sur le rôle des PME en forte croissance (1999 et 2000). Ces PME, en raison de leur dynamisme, collaborent davantage au développement régional.

Florida (1995, p. 532) souligne que, comme nous entrons de plus en plus dans une économie du savoir, la production de connaissance et la création d'un climat favorable à l'apprentissage et à l'innovation sont devenus des facteurs majeurs pour les régions. Selon l'auteur, « *la nouvelle ère du capitalisme demande un nouveau type de région... Les régions doivent adopter les principes de création de connaissance et d'apprentissage continus; elles doivent, en effet, devenir des régions apprenantes* » .

Ainsi, l'approche de développement mettant l'accent sur la région n'est plus seulement une alternative à des régions exclues du modèle macro-économique; la région et les PME deviennent des acteurs majeurs dans le nouveau contexte économique.

### **Question Managériale**

Toutefois, la question qu'il nous reste à répondre est la suivante : *Comment une région peut-elle devenir une région innovante ou apprenante et, de cette façon, surmonter les défis de la nouvelle économie ?* Répondre à cette question pourrait nous aider à placer des régions comme l'état de Goiás, dans la voie du développement.

Pour cela, il nous semble que le concept de milieu innovateur (Camagni, 1991a ; Maillat et Perrin, 1992 ; Maillat et al., 1993) ou de région apprenante (Florida, 1995), indique les moyens pour répondre à la question soulevée ci-haut. Nous allons donc prendre cette voie-là, et le chapitre un de notre étude consistera d'une recension sommaire de la documentation concernant ces concepts. Tout d'abord, nous devons préciser que, dans la documentation,

les concepts de milieu innovateur ou de région apprenante ne sont pas les seuls moyens que nous trouvons comme étant appropriés à créer des conditions propices au développement régional. Nous avons choisi ces deux concepts étant donné notre intérêt particulier à l'emphase qu'ils donnent au rôle de la coopération entre différents auteurs et à la dynamique de l'apprentissage collectif.

Ensuite, dans le deuxième chapitre (Cadre conceptuel), nous étudierons en profondeur un des aspects soulignés dans les concepts de milieu innovateur et de région apprenante, à savoir celui de « réseaux ». Notre objectif est de connaître leur structure et de comprendre quelle est la contribution qu'ils apportent au développement des PME, et en conséquence, à la région, pour qu'elle soit apprenante. Nous utiliserons la terminologie de Julien (1999), c'est-à-dire les réseaux informationnels. Ce chapitre est la base théorique de notre recherche empirique sur le sujet. La méthodologie de recherche utilisée, des études de cas, seront décrits dans le troisième chapitre. La recherche sur le terrain compte 14 cas de PME de l'industrie du vêtement situées dans l'état de Goiás, au Brésil.

Dans le quatrième chapitre, nous présenterons et analyserons les résultats de cette recherche. Finalement, dans la conclusion, nous présenterons les aspects principaux de notre étude, ses limites et, également, des suggestions pour des recherches futures.

## CHAPITRE I : Recension sommaire de la documentation

La recension de la documentation a été réalisée à partir des travaux de différents auteurs, surtout ceux qui collaborent au GREMI (Camagni, 1991a ; Maillat et Perrin, 1992 ; Maillat et al., 1993). Parmi les auteurs consultés, nous pouvons citer: Camagni (1991b et 1991c), Proulx (1993), Florida (1995), Julien (1996, 1997 et 1999), Maillat (1996 et 1998), Campello (1999) et Maillat et Kebir (1999).

Pour présenter les résultats de la recension nous allons, en premier lieu, définir le terme “milieu innovateur” ainsi que son rôle. Deuxièmement, nous étudierons les caractéristiques principales du milieu innovateur. Ensuite, nous analyserons le concept de région apprenante, et, finalement, nous présenterons une conclusion de cette recension, ainsi que les prochaines étapes de notre étude.

### 1.1 - Définition et rôle de milieu innovateur

Pour mieux comprendre le concept de milieu innovateur nous devons, tout d’abord, définir ce qui signifie un « milieu ». Proulx (1993, p.5), en citant Becattini, définit le milieu comme *« une entité socio-territoriale caractérisée par la présence active d’une communauté de personnes et d’une population d’entreprises dans un espace géographique et historique donné »*.

Maintenant que nous connaissons la définition de milieu, nous pouvons aborder le concept de *milieu innovateur*. Nous utiliserons ici deux définitions, celle de Camagni (1991b) et une autre de Maillat et al. (1993). Nous pouvons dire que ces deux définitions sont représentatives du concept utilisé par le GREMI. Camagni définit milieu innovateur de la façon suivante:



*Un milieu innovateur peut être défini comme un groupe, ou un complexe réseau formé principalement des relations sociales informelles dans un territoire géographique limité, déterminant fréquemment une « image » externe spécifique et une « représentation » interne spécifique et un sentiment d'appartenance, qui augmente la capacité locale d'action par le biais d'un processus d'apprentissage synergique et collectif (1991b, p. 3)*

Pour Maillat et al., le milieu innovateur est :

*un ensemble territorialisé dans lequel des interactions entre agents économiques se développent par l'apprentissage qu'ils font de transactions multilatérales génératrices d'externalités spécifiques à l'innovation et par la convergence des apprentissages vers des formes de plus en plus performantes de gestion en commun des ressources. (1993, p.6)*

Le concept de milieu innovateur met l'accent sur les moyens d'une région à innover et à organiser son système productif de façon qu'elle soit capable de se développer et de répondre aux changements économiques en cours. Maillat, en analysant le concept de milieu du GREMI, a ressorti que :

*Selon cette approche, ce sont les milieux qui fournissent aux entreprises les éléments en réseaux, à travers lesquels des relations variées de coopération se tissent entre entreprises, clients et fournisseurs. Ces relations interviennent également au travers des chaînes de mobilité du marché du travail. Elles incluent aussi les institutions académiques (universités et centre de recherche) qui permettent d'accéder à la connaissance technologique et les administrations attentives au développement territorial (1992, p. 4)*

Par contre, Maillat fait ressortir que si, d'une part, les entreprises innovatrices bénéficient des ressources du milieu, d'autre part, elles jouent également un rôle important pour la

dynamique régionale. En citant Quevit et Bodson, l'auteur souligne que « *l'entreprise dans sa démarche d'innovation non seulement tente par son réseaux de relations et de communications d'anticiper les incertitudes et les turbulences de son environnement mais elle devient par là-même génératrice d'un environnement spécifique* » (1992, p.4). Julien fait une analyse dans le même sens. En analysant les PME en forte croissance du Québec, il montre que ces PME se servent des appuis et services locaux, mais , en retour, stimulent la région en créant une image d'imitation et « *en réclamant des services particulièrement dynamiques (services conseil avancés, distributeurs combatifs, centres de recherche et de valorisation liés à la nouvelle économie du savoir, etc.)* » (2000, p.5). Cette relation a comme résultat de favoriser ce que l'auteur appelle « *une spirale de développement* ».

Camagni souligne l'importance du milieu dans un environnement d'incertitude comme celui actuel. Il fait ressortir que le milieu « *est un opérateur collectif de réduction du degré d'incertitude statique et dynamique auquel sont confrontées les firmes par l'organisation tacite et explicite d'interdépendance fonctionnelle et informationnelle des acteurs locaux et en assurant de manière informelle les fonctions de recherche, transmission, sélection, transformation et contrôle de l'information* » (cité par Maillat, 1992, p. 5). Dans ce sens, le milieu facilite l'accès et l'échange d'informations entre des organisations locales. Cet accès et cet échange d'informations ont lieu, de façon formelle ou informelle, à travers des réseaux.

## 1.2 - Des caractéristiques du milieu innovateur

Le premier élément que nous pouvons identifier dans le milieu innovateur est **un espace géographique ou un territoire**. Dans ce cas, plutôt que des frontières, c'est la présence d'une certaine unité et identité culturelle qui est le facteur majeur pour définir un espace géographique donné comme étant un milieu. Cette identité culturelle est importante pour

faciliter le développement des relations de confiance et des échanges entre les différents acteurs locaux (Maillat et al., 1993).

Dans un milieu, nous pouvons trouver également le facteur de proximité. Comme l'identité culturelle, ce facteur favorise l'échange entre les différents acteurs du milieu et la propagation de l'innovation. Le facteur de proximité a déjà été traité par Marshall, lors de son travail sur des districts industriels. Selon Marshall, avec la proximité :

Les secrets de l'industrie cessent d'être des secrets; ils sont pour ainsi dire dans l'air et les enfants apprennent inconsciemment beaucoup d'entre eux. Le travail bien fait est immédiatement reconnu et l'on discute aussitôt des mérites des inventions et des améliorations apportées aux machines, aux procédés et à l'organisation générale de l'industrie : si quelqu'un trouve une idée nouvelle, elle est aussitôt reprise par d'autres et combinée avec des suggestions de leur propre cru; elle devient ainsi la source d'autres idées nouvelles. (*Marshall, cité par MAILLAT, 1996, P. 7*)

Nous devons souligner ici que le fait que le milieu soit un espace géographique spécifique ne signifie pas qu'il doit se fermer. Pour être innovateur il doit établir des relations avec l'extérieur. Le milieu a besoin d'être branché à l'environnement externe, où il pourra chercher des nouvelles informations et ressources. Selon Maillat, nous pouvons considérer :

que le milieu est innovateur lorsqu'il est capable de s'ouvrir à l'extérieur et d'y recueillir les informations et les ressources spécifiques dont le système de production localisé qui lui est attaché a besoin pour innover, ou lorsqu'il génère des processus capables de rendre les ressources du système de production localisé exploitables pour de nouvelles combinaisons techno-productives. (*1996, p. 16*).

Ce besoin d'établir des relations entre les ressources exogènes et endogènes est un facteur clé pour le développement régional dans l'actuel contexte de globalisation. La région ne peut pas attendre que le développement vienne de l'extérieur, par contre, elle ne peut pas se

fier seulement à ses ressources. Le milieu doit bien maîtriser cette relation avec l'extérieur (Maillat, 1998).

Une autre caractéristique du milieu innovateur est qu'il relève de **plusieurs acteurs**. Parmi ces acteurs nous trouvons des entreprises, des organismes gouvernementaux, des institutions de recherche, des regroupements d'entreprises et des associations professionnelles (Maillat, 1996). C'est l'interaction entre ces différents acteurs qui favorise l'innovation. Selon Maillat (1996), « *il est rare que l'innovation soit le fait d'un seul acteur. L'innovation est un processus collectif qui implique un ensemble de relations formelles et informelles. En réalité, les acteurs sont amenés à constituer des réseaux d'innovation pour gérer la complexité du processus d'innovation et les contraintes auxquelles ils sont confrontés dans leur démarche d'innovation.* » (p. 19).

En plus de ces acteurs, le milieu possède **des ressources**. Selon Maillat et al. (1993) ces ressources peuvent être matérielles (comme les infrastructures), immatérielles (comme le savoir-faire) ou institutionnelles. Dans le même sens des ressources immatérielles, nous retrouvons les ressources construites. Les ressources construites sont des ressources que la région crée avec sa dynamique d'apprentissage. Ce type de ressource est de plus en plus important dans le chemin vers le développement. Maillat et Kebir (1999) indiquent, comme exemples de ressources construites, les éléments suivants : les compétences, le savoir-faire, les qualifications et les manières de faire et d'agir.

Le milieu possède **une logique d'interaction et de coopération**. Les acteurs doivent créer des processus d'interaction entre eux. Cette interaction inclut des ressources matérielles et immatérielles, et elle est importante pour une meilleure valorisation et utilisation des ressources du milieu (Maillat et al., 1993). D'après Nétmeti :

*l'existence d'un milieu apporte un ingrédient de confiance et de convergence de points de vue qui compte beaucoup dans ce que l'on pourrait appeler la "chimie" de la coopération, c'est-à-dire les facteurs qui amènent des entreprises à dépasser les barrières*

*habituelles de la concurrence pour discuter de problèmes technologiques communs, apprendre les unes des autres, et éventuellement chercher des solutions collectives. (cité par Maillat, 1996, p. 14)*

Cette coopération entre des différents acteurs dans un milieu se fait habituellement sur la forme des réseaux (Maillat et al, 1993). Amin et Robins font ressortir que « *cette logique de réseau est dictée par l'impérative de réduire l'incertitude, de partager les coûts de la recherche et de l'interprétation de l'information complexe, et de prendre le contrôle du développement des trajectoires futures.* » (1991, p. 112).

Enfin, le milieu innovateur possède **une dynamique d'apprentissage collective**. Cette dynamique d'apprentissage permet d'être en constante évolution et innovation. Selon Camagni :

*créativité et innovation continue sont vues comme un résultat d'un processus d'apprentissage collectif, alimenté par un phénomène social comme le transfert de connaissance intergénérationnelle, l'imitation des pratiques réussies de gestion et d'innovations technologiques, de contacts interpersonnels face-à-face, de coopérations informelles ou formelles entre les entreprises, de la circulation tacite d'informations commerciales, financières et technologiques. (1991b, p.1)*

En raison de la montée de l'importance des ressources immatérielles pour le développement d'une région, nous devons souligner ici cette dynamique d'apprentissage collective. Ce sont les ressources construites, plutôt que les ressources naturelles, qui deviennent fondamentales pour déterminer les avantages compétitifs d'une région (Maillat et Kebir, 1999). Nous ne voulons pas dire que les ressources naturelles d'une région doivent être ignorées ; elles restent toujours importantes, et peuvent, pour quelques régions, être un facteur majeur.

Selon Maillat (1996) , la dynamique d'apprentissage « *traduit la capacité des acteurs à modifier leur comportement en fonction des transformations de leur environnement*

*technologique et du marché afin de formuler de nouveaux projets, de mettre en œuvre de nouvelles solutions et de créer de nouvelles ressources* » (p. 17). Capello (1999) analyse le processus d'apprentissage collectif comme étant le résultat de trois éléments: un élément de cumulativité, un élément d'interaction et un élément de publicité.

### 1.3 - Les régions apprenantes

L'importance que nous avons donnée ci-haut à la dynamique d'apprentissage du milieu, reflète l'accent que la littérature met sur ce facteur comme étant la clé du succès pour les régions. On parle de plus en plus de « l'économie du savoir » et de comment une région doit maîtriser l'information. De plus, la région et ses acteurs doivent perfectionner leur dynamique d'apprentissage. En considérant cette perspective, quelques auteurs, comme Florida (1995) et Maillat et Kebir (1999) soulignent que la réussite du développement d'une région est dépendante de sa capacité d'être apprenante. Ces auteurs appellent ces régions des « learning regions ». Dans cette étude, nous utiliserons le terme *région apprenante*.

D'après Florida (1995), au contraire des prédictions de la fin du territoire, dans le capitalisme global basé sur la connaissance, les régions sont devenues la plus importante façon d'organisation économique et technologique. Pour cette raison, elles doivent posséder les caractéristiques d'une région apprenante. Selon l'auteur, des régions sont « *de plus en plus définies par les mêmes critères et éléments qui forment une entreprise d'amélioration intensive et continue de connaissance: de nouvelles idées, de création de connaissance et d'apprentissage organisationnel.* » (Florida, 1995, p. 532).

Le concept de région apprenante ressemble beaucoup à celui de milieu innovateur. Cependant, il existe des différences. Selon Maillat et Kebir (1999), si dans le concept de milieu innovateur l'apprentissage est présenté et perçu comme l'un des facteurs fondamentaux, dans le concept de région apprenante, c'est le facteur principal d'analyse.

Ces auteurs soulignent également que « *si le milieu innovateur décrit un modèle d'organisation productive, la région apprenante décrit les processus d'apprentissage permettant de tendre vers ce modèle d'organisation ou d'y accéder* » (1999, p. 445).

La définition de région apprenante donnée par Florida est également indiquée par Maillat et Kebir (1999) comme étant la “plus accomplie” :

*Une région apprenante fonctionne comme un collecteur et un repoussoir de connaissance et d'idées, et proportionne un environnement ou une infrastructure qui facilite le flux de connaissance, d'idées et d'apprentissage. Des régions apprenantes sont de plus en plus d'importantes sources d'innovation et de croissance économique, et sont des véhicules pour la globalisation (Florida, 1995, p. 528)*

Dans le concept de région apprenante, une variable déjà traitée dans le milieu innovateur est une fois de plus ressortie: la coopération. Maillat et Kebir (1999) utilisent ici le terme *coopération interactive* et mettent l'accent sur trois variables qui sont importantes pour que cette coopération puisse exister: un environnement propice, des échanges informels entre les partenaires et une relation de confiance. Cette dernière variable, la confiance, soulignée également par Paquet, permet d'expliquer que « *pour que l'apprentissage puisse exister, il est nécessaire d'avoir des conversations entre les partenaires. Par contre, comme des conversations au sujet du travail qui crée de nouvelles connaissances peuvent avoir lieu seulement où il y a de la confiance, la confiance et la confiance s'avèrent des inputs essentiels* » (Paquet cité par Maillat et Kebir, 1999, p. 431).

Cette interaction est importante de telle façon dans l'économie du savoir, que pour Maillat et Kebir (1999), les interactions entre les différents acteurs sont la règle et, pour bien fonctionner, les acteurs doivent faire l'apprentissage de l'interaction, ce qui les auteurs appellent de « *learning interactif* ».

Le besoin d'interaction et de coopération est le résultat du fait que dans les régions apprenantes, la priorité est donnée aux relations horizontales. Même si les organisations possèdent encore des relations verticales, ces relations sont construites principalement sur une base horizontale (Maillat et Kebir, 1999). Dans ce processus, nous avons les réseaux comme le moyen d'établir des relations. Parmi ces réseaux, Maillat et Kebir se réfèrent à des *“knowledge networks”*, qui, selon les auteurs, permettent de créer « un contexte propice à l'innovation, car ils véhiculent des informations et des connaissances spécifiques qui ne ressortissent pas de l'échange marchand (*untraded interdependencies*) » (1999, p. 436).

Dans le concept de région apprenante, les organisations qui en font partie doivent également incorporer le concept d'apprendre. La capacité d'innovation de la région est directement liée à la capacité des organisations à développer ces systèmes de coopération horizontale, au sujet duquel nous venons de parler. Selon Maillat et Kebir une région « *ne peut être learning si les organisations, ou plutôt les acteurs appartenant aux organisations, ne le sont pas* ». (1999, p. 438).

#### **1.4 - Conclusion de la recension de la documentation**

La recension réalisée à partir de quelques articles et livres qui traitent du milieu innovateur et des régions apprenantes a permis de mieux comprendre la façon dont une région peut surmonter les défis présentés par la nouvelle économie et, en conséquence, réussir dans son processus de développement.

Nous avons vu que les régions doivent mettre l'accent sur la coopération et l'interaction entre ses différents acteurs. Ainsi, elles doivent améliorer leur capacité d'échange d'informations et de connaissances, et enfin, leur dynamique d'apprentissage.



Plusieurs facteurs jouent un rôle qui favorise cette dynamique d'apprentissage. Parmi eux, nous pouvons citer l'identité culturelle, les caractéristiques des différents acteurs locaux, le facteur de proximité, les ressources locales et les liens avec l'extérieur. Nous avons vu également que les réseaux sont un élément important dans cette dynamique d'apprentissage régionale. Les réseaux sont, en même temps, une cause et une conséquence de la dynamique de coopération et d'apprentissage du milieu.

Dans le cadre spécifique de Milieu Innovateur, le concept le plus utilisé est celui de réseau d'innovation. Maillat et al (1993, p.8) définissent un réseau d'innovation comme étant « *un mode évolutif d'organisation des processus d'innovation, non issu des mécanismes de marché et non structuré selon une forme hiérarchique rigide, qui permet le développement continu de processus d'apprentissage collectifs reposant sur des combinaisons nouvelles de type synergétique des savoir-faire apportés par les différents partenaires* ».

Il existe différents types de réseau. Johannisson (cité par Szarka, 1990) en présente trois: 1) les réseaux de production, basés sur des transactions et des contrats commerciaux et de production; 2) les réseaux personnels, formés principalement par des amis et basés sur la confiance; 3) les réseaux symboliques, qui sont formés par des « social bonds », basés sur les liens et les valeurs communautaires.

Mitchell (cité par Szarka, 1990) a ressorti une typologie avec trois types de réseau: Le réseau d'échanges, le réseau de communication et le réseau social. Le réseau d'échanges est constitué d'entreprises et d'organisations avec lesquelles la PME a des relations commerciales.

Le réseau de communication est formé d'organisations ou personnes avec lesquelles la PME a des relations non commerciales, plus spécifiquement pour chercher l'information. L'auteur cite, comme exemple, les consultants et les organismes gouvernementaux. Le dernier type, le réseau social, relève de la famille et des amis. Selon Mitchell, « *l'accent ici est donné sur l'importance du réseau de communication parce qu'il conditionne la conceptualisation de*

*mécanismes de rassemblement d'informations et de décisions qui ont une importance vitale pour l'entreprise* » (cité par Szarka, 1990, p. 12).

Une autre typologie est celle utilisée par Julien (1999). Cette typologie a été développée en considérant le rôle des réseaux pour le développement de l'entrepreneuriat et en partant des besoins de la PME, c'est-à-dire l'objectif qu'elle a avec la constitution du réseau. L'auteur présente quatre types de réseau : réseau d'affaires, réseau institutionnel, réseau informationnel et le réseau personnel ou affectif.

Le réseau d'affaires représente les entreprises avec lesquelles la PME est en lien, en vue surtout de faire des affaires. Le réseau institutionnel comporte les relations de la PME avec les organismes gouvernementaux ou para-gouvernementaux qui l'aident. Le troisième type est le réseau informationnel, qui a comme objectif principal de fournir des informations à la PME. Il comprend des entreprises et des organisations déjà citées dans les deux premiers types de réseau incluant, de plus, d'autres organisations (comme des associations d'affaires et des associations professionnelles). Ces réseaux englobent également des amis ou des collègues de l'entrepreneur et des autres personnes de la PME. Les réseaux personnels ou affectifs comporte des personnes proches qui nous donnent, en plus des informations, des appuis, des avis et du support affectif, importants lors d'une prise de décision.

Finalement, Maillat et Kebir (1999) citent deux formes principales de réseaux: *réseaux d'échanges* et *réseaux d'apprentissage*. La première est plus restreinte au processus de production et commercialisation et, le deuxième, traite de l'échange d'information et de connaissance. Les *réseaux d'apprentissage* vont dans le même sens que les *réseaux informationnels* de Julien (1999) et les *réseaux de communication* de Mitchell (cité par Szarka, 1990).

Notre objectif est d'étudier plus spécifiquement ces réseaux d'échange d'information. Nous utiliserons la terminologie de Julien (1999), à savoir, les réseaux informationnels. Nous espérons comprendre ces réseaux, leur rôle et leur dynamique.

## CHAPITRE II : Cadre conceptuel

*« Sa curiosité envers nos mœurs , et envers celles que j'ai pu observer dans d'autres tribus, ne le cède en rien à la mienne. Avec lui, le travail ethnographique n'est jamais unilatéral : il le conçoit comme un échange d'informations, et celles que je lui apporte sont toujours bienvenues. Souvent même, il me demande – et conserve soigneusement – des dessins représentant des ornements de plumes, des coiffures, des armes, tels que je les ai vus chez des peuplades voisines ou éloignées. Entretenait-il l'espoir de perfectionner, grâce à ces informations, l'équipement matériel et intellectuel de son groupe ? »*

*Claude Lévi-Strauss*

Nous diviserons ce chapitre en quatre parties. Tout d'abord, nous exposerons, d'une forme générale, une définition du terme réseau et, plus spécifiquement, ce qui nous comprenons par réseaux informationnels. En deuxième lieu, nous traiterons des contributions des réseaux informationnels au développement de la PME et de la région. Nous donnerons également quelques résultats des recherches empiriques faites dans le domaine. Troisièmement, nous analyserons le fonctionnement des réseaux informationnels. Ensuite, nous présenterons, le contenu qui est échangé dans ces réseaux et, finalement, nous bâtirons une synthèse de notre cadre conceptuel.

### 2.1 - Les réseaux

D'une forme générale, le réseau est défini comme étant les relations entre des différents acteurs. Aldrich et al. (1987) ont défini le réseau comme étant le « *processus de partage de contacts et d'obtention des ressources* » (p. 154). Selon Konoke et Kuklinski, un réseau est « *généralement défini comme un type spécifique de relation liant un groupe défini de personnes, d'objets ou d'évènements* » (cité par Szarka, 1990, p. 10). Selon Julien (1999, p.157), en partant d'une PME, les réseaux « *sont d'autres entreprises ou d'autres acteurs*

*économiques avec qui l'entrepreneur et son organisation font affaires pour obtenir les diverses ressources, soit matérielles soit immatérielles, nécessaires pour compléter ses propres ressources internes ».*

Pour décrire un réseau, Julien utilise comme exemple le réseau téléphonique. Selon l'auteur :

*On les appelle réseaux du fait que ces entreprises et acteurs sont reliées à l'entreprise et peuvent l'être entre eux à l'image d'un réseau de communication complexe, tel le réseau téléphonique, composé de canaux ou de liens reliant émetteurs et receveurs et facilitant toutes sortes de transferts de messages dans un sens ou dans l'autre ou encore dans les deux sens, avec des nœuds ou nodes servant d'accélérateur ou de répartiteur des échanges... (1999, p.157)*

Nous pouvons voir que, indépendamment du type de réseau, il y a toujours de l'interaction et de l'échange d'information. Même quand l'entreprise établit des réseaux d'affaires marchands, elle crée, d'une certaine façon, un nouveau lien d'échange d'information et d'interaction. De façon formelle ou informelle, planifiée ou non, l'information est toujours présente. Le type d'information et l'utilité qu'elle peut avoir à l'entreprise dépendra du type de relation qui est établie (lien), de la source et de la capacité de la PME (ou de l'entrepreneur) de recevoir et d'utiliser cette information. **Pour notre étude, nous définirons le réseau informationnel comme étant les relations avec d'autres personnes ou d'autres organisations par lesquelles une entreprise échange des informations.** Nous n'analyserons pas les ressources informationnelles écrites ou électroniques, telles les revues spécialisées ou Internet.

## **2.2 - La contribution des réseaux informationnels**

Lors de notre recension documentaire, où nous avons analysé le concept de milieu innovateur et de région apprenante, nous avons déjà introduit l'importance des réseaux pour

les PME et les régions. Nous avons vu qu'ils jouent un rôle important en facilitant l'échange d'information et la dynamique d'apprentissage régionale. Nous traiterons, avec plus de détails, l'ampleur de cette contribution.

### **2.2.1 - La contribution des réseaux informationnels aux PME**

Tout d'abord, les réseaux constituent une contribution au développement de l'entreprise parce que la source de l'innovation ne réside pas exclusivement à l'intérieur de l'entreprise. Selon Powell et al. (1996, p.118), ces sources d'innovation « *sont habituellement retrouvées dans des interstices entre des entreprises, des universités, des centres de recherche, des fournisseurs et des clients. En conséquence, le degré d'apprentissage de l'entreprise pour de nouvelles opportunités est fonction de l'extension de sa participation à ces activités* ». Dans ce sens, selon les auteurs, les réseaux rendent possible l'accès à des connaissances et à des ressources qui, d'une autre manière, ne seraient pas disponibles à l'entreprise.

Kraatz (1998) a souligné que les réseaux contribuent à la capacité de l'entreprise de s'adapter aux changements de l'environnement. Selon l'auteur, les liens que l'entreprise possède dans son réseau permet l'accès à des différentes sources d'informations et, en conséquence, peut influencer positivement sa capacité de reconnaître et de répondre aux menaces extérieures. De plus, selon l'auteur, le réseau est une importante source d'imitation. Il affirme que « *les réponses de l'organisation aux changements environnementaux peuvent être entraînées, au moins en partie, par la tendance des organisations d'imiter les changements préalablement adoptés par d'autres membres de son réseau* » (1998, p. 624).

Julien (1996) fait ressortir la contribution des réseaux aux entreprises en affirmant qu'ils jouent un rôle important pour réduire l'incertitude de l'environnement et également pour faciliter l'action de l'entrepreneur. En citant Habermas, l'auteur souligne que « *l'action ne découle pas nécessairement de la rationalité d'une opération, mais plutôt de l'effet*

*d'entraînement causé par la diminution de l'incertitude dans le partage de l'information entre des individus, soit l'intercommunication » (p. 7).*

Pour Julien, en considérant la faiblesse des PME en termes de ressource, se relier à des réseaux informationnels est la façon la plus pratique qu'elles ont pour obtenir des informations nécessaires. Dans le même sens, Szarka (1990) fait ressortir que les « *réseaux sont particulièrement importants pour le secteur des petites entreprises parce que la fragilité qui accompagne la petite taille peut être compensée par l'environnement d'appui fourni par les réseaux* » (p. 10).

Pour sa part, Johannisson (1986) souligne que les réseaux augmentent la disponibilité des ressources potentiellement disponibles à la PME. Selon cet auteur, nous ne savons jamais, surtout dans un environnement en changement, quelles sont les ressources dont nous aurons besoin dans le futur. De cette façon, la disponibilité des ressources potentielles, rendue possible en raison des réseaux, est très importante. Dans notre cas, la ressource est l'information. De plus, Johannisson a ressorti que la contribution des réseaux varie en conséquence du niveau de développement de l'entreprise. Selon l'auteur :

*pendant que l'entreprise est encore une vision, une production mentale, le rôle du réseau est de produire des modèles et des mentors. Lorsque le projet d'entreprise est en train d'être mise en marche et durant tout la période qui précède l'étape de pleine opération, le réseau est opéré de manière proactive, complétant les limites internes des ressources. Lorsqu'une rénovation de l'entreprise est nécessaire, le réseau, un fois de plus doit être activé, engendrant des impulsions à la revitalisation des différentes opérations (Johannisson, 1986, p. 24).*

L'importance de la disponibilité des ressources potentielles a également été soulignée par Julien (2000). De plus, cet auteur fait ressortir que les réseaux contribuent à la recherche d'information en réduisant ses coûts.

### 2.2.2 - La contribution des réseaux informationnels dans les régions

Nous venons de voir la contribution des réseaux informationnels au développement des PME et comment ils peuvent influencer la performance des entreprises. Les retombées économiques, comme par exemple la création d'emplois, provoqués par la croissance et la pérennité de ces PME contribuent déjà au développement régional. Mais les réseaux contribuent d'autres façons à la dynamique des régions.

Selon Julien (2000), les réseaux informationnels jouent un rôle majeur pour le développement régional en favorisant les *gazelles*. Ces gazelles sont des PME en forte croissance et elles aussi, en raison de leur dynamisme, favorisent le développement régional. D'après Julien, le support des réseaux « *rend les entrepreneurs plus optimistes, plus enthousiastes et donc plus aventuriers pour se lancer dans plus de nouveaux projets [...]* Avec ce support des réseaux ils réussissent à diminuer l'incertitude, à multiplier l'innovation et, en complément, à accentuer le dynamisme régional » (2000, p. 12).

Une des caractéristiques des PME en forte croissance est la demande des services qu'elles requièrent à niveau régional. En raison de leur croissance, elles forcent le développement des acteurs économiques régionaux et apportent à la région des services et technologies qui finissent par être utiles à d'autres entreprises.

Granovetter (1973) a suggéré qu'en comparant une personne isolée à une autre qui a un réseau avec plus de liens faibles, la deuxième est plus propice pour diffuser, au niveau régional, l'innovation. Selon l'auteur :

*des individus avec beaucoup de liens faibles sont, selon mes arguments, mieux placés pour répandre une innovation difficile, puisque quelques de ces liens sont des ponts locaux. Une innovation initialement peu populaire adoptée par quelqu'un avec peu de liens*

*faibles tend à être confinée à une petite clique<sup>2</sup> et, par conséquent être un mort-né et ne jamais trouver le chemin de la diffusion (1973, p. 1367)*

Par Maillat (1996, p.8) les réseaux sont « *la source d'accumulation et d'actualisation des potentialités créatrices* » de la région. Le même auteur, dans un autre article, fait ressortir que nous ne pouvons pas négliger que le dynamisme d'un milieu dépend des relations humaines établies à travers des réseaux ayant de capacités dans plusieurs domaines, tels que les technologies, la gestion, le marketing ou les finances (Maillat, 1998). Selon l'auteur, la « *vitalité d'une région est directement reliée avec le degré d'intensité des ces réseaux, parce que c'est à travers eux que l'information et la connaissance sont transmises* » (1998, p.8). Finalement, et dans le même sens, nous trouvons l'importance de l'interaction viabilisée par les réseaux comme un des facteurs clés pour qu'une région soit apprenante (Maillat et Kebir, 1999) . Le tableau 1 résume la contribution des réseaux aux PME et aux régions.

**Tableau 1 - Contribution des réseaux aux PME et aux régions**

Contribution	Auteurs
Les réseaux sont des importantes sources d'information (opportunités, mécanismes de décision, techniques de gestion, etc.) pour la PME	Szarka, 1990; Powell et al., 1996; Julien, 1996 et 1999; Kraatz, 1998
Les réseaux réduisent l'incertitude de l'environnement	Johannisson, 1986; Amin et Robins, 1991; Kraatz, 1998; Julien, 1999
Les réseaux sont une source d'imitation	Kraatz, 1998; Maillat et Kebir, 1999
Les réseaux améliorent la capacité d'adaptation de la PME dans un environnement en changement	Kraatz, 1998
Les réseaux créent un contexte propice à l'innovation	Maillat et Kebir, 1999
Les réseaux favorisent les PME à forte croissance et celles-ci en retour, stimulent toute l'économie régionale	Maillat, 1992; Julien, 2000
Les personnes avec plus de liens faibles sont plus propices à diffuser localement l'innovation	Granovetter, 1973
Les réseaux favorisent l'interaction entre les acteurs régionaux	Maillat (1996 et 1998) ; Maillat et Kebir (1999).

<sup>2</sup> Un clique est un sous-groupe d'acteurs où chaque acteur a un lien avec tous les autres acteurs dans ce sous-groupe. (Analytitech, 2000)

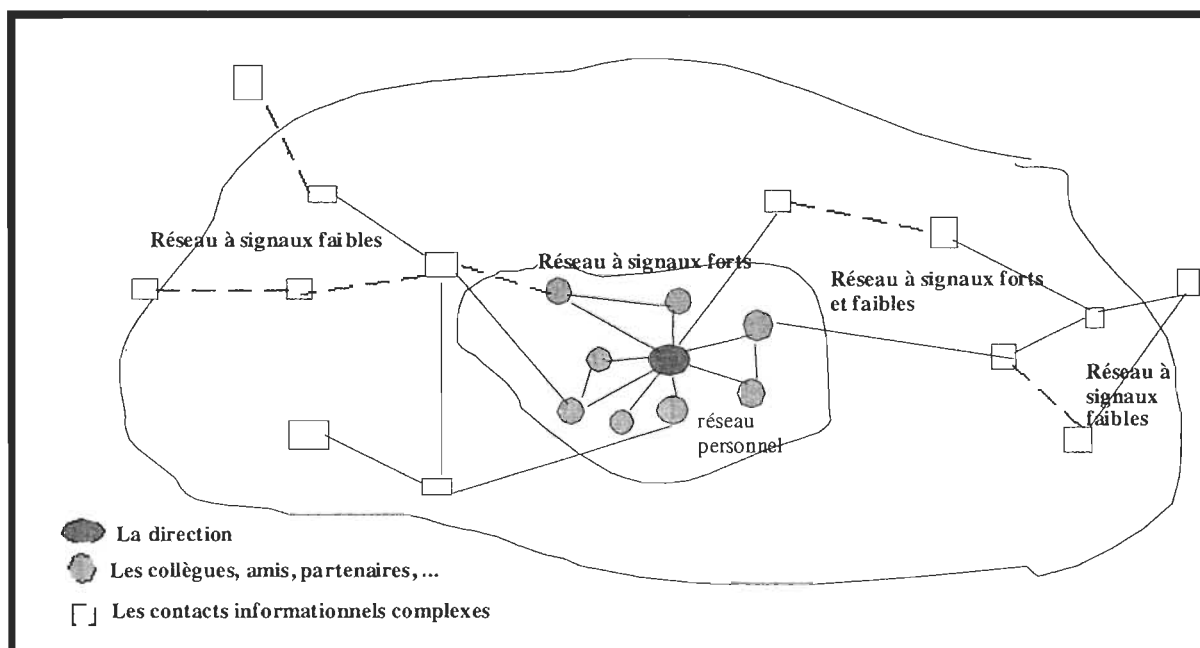


## 2.3 - La structure de fonctionnement des réseaux informationnels

Un des principaux éléments d'un réseau sont ses liens. Selon Nohria (1992, p.14), les liens « peuvent différer selon s'ils sont basés sur l'amitié, le conseil ou le travail; si ce sont des ressources, des informations ou d'affection qui transite à travers eux; s'il s'agit de liens forts ou faibles; de liens unitaires ou multiples, de liens face-à-face ou électroniques; etc. » (p. 14). Dans le cadre de ce travail, nous parlerons principalement de lien faible et de lien fort.

Le modèle de Julien (1999) nous offre une bonne idée de la structure de fonctionnement des réseaux informationnels (voir figure 1). Ce modèle, qui a été adapté à partir de celui de Johannisson (1986), comporte deux types de réseaux: des réseaux à signaux forts et des réseaux à signaux faibles. Nous analyserons chacun de ces deux éléments.

**Figure 1 – Le Réseau Informationnel**



Source : Julien (1999)

### 3.3.1 - Les réseaux à signaux forts

Les réseaux à signaux forts sont « les réseaux qui fournissent de l'information facilement comprise par l'entrepreneur à cause de liens répétés facilitant le dialogue et donc une meilleure compréhension » (Julien, 1999, p.163). Ce sont des contacts plus proches de l'entrepreneur. Ici, nous pouvons comprendre contacts comme étant des amis, des collègues, des partenaires et même quelques clients et fournisseurs (Julien, 1999 et 2000). Julien (2000) fait ressortir que :

*ces réseaux constituent [...] la première source d'information pour soutenir l'intuition, prendre les bonnes décisions et pour circonscrire ou aménager son environnement. Ces réseaux envoient des signaux forts, facilement compris par l'entrepreneur car ils relèvent d'une certaine habitude d'affaires et donc de contacts relativement fréquents. De plus, ils reposent sur une connaissance réciproque des potentiels informationnels de chacun et des besoins de l'entreprise (p.8)*

Selon Kraatz (1998), les réseaux à signaux forts possèdent trois caractéristiques: une interaction fréquente, un historique de relation et des relations d'intimité ou de confiance entre les parties. Dans le même sens, Krackhardt (1992) a analysé un type spécifique de lien qu'il a nommé "relations philos"<sup>3</sup>. Selon Krackhardt, une "relations philos" est possible seulement lorsque nous avons de l'interaction, de l'affectivité et de l'histoire. D'après l'auteur :

*L'interaction crée des opportunités pour l'échange d'informations, dont quelques unes qui doivent être confidentielles. L'affection crée de la motivation pour considérer l'autre de façon positive ou, au moins, de ne rien faire qui pourrait blesser la personne [...] Et le temps crée l'expérience nécessaire qui permet à chaque personne de prédire comment l'autre utilisera l'information partagée [...] Ces trois composants sont nécessaires aux philos parce que sans un*

---

<sup>3</sup> Selon l'auteur, "philos" est un mot Grecque qui signifie "amis". (Krackhardt, 1992)

*d'entre eux la base de la confiance diminue. Sans l'interaction courante, il y a peu d'opportunités pour partager des informations critiques ou confidentielles. Sans l'histoire, il n'a pas l'expérience pour savoir comment l'autre utilisera l'information confidentielle ou avec qui il la partagera. Sans l'affection positive, il y a moins de motivation pour maintenir la balance heiderienne<sup>4</sup>, pour partager l'information confidentielle ou pour éviter les mauvaises conduites (1992, p. 219)*

Selon lui (1992), les réseaux à signaux forts constituent la base de la confiance qui permet de réduire la résistance et l'incertitude lorsqu'on affronte des changements.

### **2.3.2 - Les réseaux à signaux faibles**

Granovetter a été celui qui, en 1973, a mis l'accent sur l'importance des réseaux à signaux faibles (Krackhardt, 1992). Ces réseaux se caractérisent par des contacts moins fréquents entre l'entrepreneur et ses pairs et également parce que ces pairs ne font pas partie du cercle habituel des "proches" de l'entrepreneur ou de la PME. Selon Krackhardt (1992), les réseaux à signaux faibles constituent « *un pont local à des parties du système social qui sont autrement déconnectées et donc probablement un lien faible entraînera des nouvelles information, originaires d'autres parties du système* » (p. 216).

Les acteurs avec lesquels la PME possède des contacts dans le réseau à signaux faibles peuvent être des entreprises conseil, des centres de recherche, des associations, des universités, etc. Ces contacts peuvent être dans la propre région ou à l'extérieur. Selon Kraatz (1998), la première fonction des réseaux à signaux faibles est de permettre l'accès de l'organisation à des informations d'un environnement élargi. En citant Granovetter et Rogers, l'auteur a ressorti que ce type de réseau « *proportionne à l'organisation des*

---

<sup>4</sup> Selon l'auteur, quand la balance heiderienne (Theory of Balance) est rompue, il peut avoir du stress, des tensions et de la dysharmonie dans la relation. (Krackhardt, 1992).

*informations éloignées et sont plus propices à introduire les dirigeants de l'organisation à des nouvelles et étrangères idées et insight » (1998, p. 623).*

Pour sa part, Julien (1999) met également l'accent sur l'importance des réseaux à signaux faibles car ils donnent à la PME des informations nouvelles et soutiennent l'innovation. Selon l'auteur, les réseaux à signaux faibles sont « *la source d'informations particulièrement nouvelles et donc le plus souvent partielles qu'on doit décoder et cumuler pour en saisir les opportunités et en tirer des décisions stratégiques* » (1999, p. 163). Julien (1999), ainsi comme Kraatz (1998), souligne l'importance de l'organisation de posséder une capacité interne pour bien comprendre et utiliser ces informations nouvelles.

### **2.3.3 - Liens faibles et liens forts – complémentaires plutôt qu'opposés**

Dans la littérature, il existe des controverses sur quel type de réseau est le plus important. D'une part, il y a ceux qui mettent l'accent sur l'importance des réseaux à signaux faibles en justifiant que c'est ce type de réseau qui rend possible l'accès de l'entreprise à l'information nouvelle. Selon ce point de vue, les réseaux à signaux forts ne collaborent pas beaucoup à l'innovation parce que l'information qu'ils proportionnent est très homogène. En citant Granovetter et Rogers, Kraatz (1998) a fait ressortir que :

*la prépondérance des liens forts peut retarder l'habilité des dirigeantes de l'organisation à reconnaître et à répondre effectivement aux conditions d'un environnement en changement. Par le fait que les liens forts demandent plus d'interactions, ils sont nécessairement moins nombreux et en conséquence génèrent un volume plus petit d'informations. De plus, des liens forts sont également moins capables de fournir des nouvelles informations ou du renouvellement parce que les acteurs sont plus propices à former des liens forts avec des acteurs sociaux similaires qui tendent à posséder la même information et des opinions semblables. (p. 623)*

D'un autre côté, nous trouvons des auteurs qui mettent l'accent sur l'importance des réseaux à signaux forts. Le point principal soulevé, c'est qu'en considérant la relation de confiance que les réseaux à signaux forts génèrent, l'information est plus fiable et l'entrepreneur se sent plus à l'aise pour prendre des décisions. En analysant les réseaux internes des organisations, Krackhardt (1992, p.238) fait ressortir qu'un « *changement est le produit de relations fortes, affectives et consacrées. Un changement est le produit de philos* ». Pour l'auteur, *philos*, comme nous l'avons vu, est une relation de confiance, d'amitié. D'après Kraatz (1998) :

les liens forts sont propices à promouvoir des communications plus profondes et dans les deux sens et à faciliter l'échange d'informations détaillées entre les organisations... Ainsi, même si les liens forts ne peuvent pas maximiser la conscience de l'organisation sur les changements environnementaux et les possibles réponses adaptatives, ils tendent à être plus valables que les liens faibles en aidant l'organisation à déchiffrer les implications des menaces externes et à évaluer des réponses potentielles à ces menaces. De plus, la confiance et l'identification mutuelle qui habituellement existent lorsque les liens sont forts, rendent plus probable que les deux organisations partageront entre elles des informations valables et que ces informations seront prises en considération et seront la base d'une action (p. 623)

Il nous semble que ces deux types de liens – faibles ou forts – dans le réseau informationnel de l'entreprise sont complémentaires plutôt qu'opposés. Dans une étude au sujet des régions dynamiques et PME à forte croissance, Julien (2000) a bien observé cette complémentarité en disant que :

*Les réseaux à signaux faibles permettent de multiplier les bonnes idées et ainsi les occasions à saisir et augmentent les possibilités sur les marchés. Les réseaux à signaux forts fournissent rapidement et à faible coût de l'information sur les ressources nécessaires pour bien saisir ces opportunités et surtout offrent un complément potentiel d'information et de ressources pour que les entreprises puissent se retourner si la mise en œuvre des idées nouvelles est plus complexe*

*que prévu et si de nouveaux événements surviennent rendant plus coûteuse la démarche avant d'en arriver à la rentabilité. (p.12)*

Comme nous l'avons vu chaque type de lien a un rôle important sur la capacité de la PME de maintenir sa compétence compétitive dans un environnement d'incertitude comme celui qui nous avons actuellement. Développer ces deux types de liens – faibles et forts – est important pour la croissance et la réussite de la PME.

### **2.3.4 - D'autres aspects du fonctionnement des réseaux**

À part l'aspect de la force des signaux (faibles ou forts), il existe d'autres aspects dans un réseau qui doivent être considérés.

Tout d'abord, l'entrepreneur doit coopérer avec ses pairs du réseau. Il cherchera des informations dans le réseau, cependant il doit posséder et fournir des informations qui sont intéressantes à ses pairs. Johannisson (1986, p.22) fait ressortir que « *les contacts du réseau incluent toujours l'engagement, le compromis, dans un sens positif et négatif. Ainsi, non seulement une relation de confiance peut être invoquée par l'entrepreneur, mais également des services réciproques peuvent être sollicités à tout moment* ». Dans ce sens, l'entreprise doit maintenir sa capacité concurrentielle. Jacob et al. (1996, p.12) ont souligné qu'une « *firme doit demeurer concurrentielle pour continuer à coopérer* ». D'après Powell et al. (1996, en citant Pake, p. 120), « *un échange technique effectif demande qu'une organisation industrielle possède ses propres résultats de recherche... pour les utiliser comme une monnaie d'échange* ».

Un autre point important souligné par Johannisson, c'est l'identité de l'entrepreneur et de la PME avec la communauté locale. Selon l'auteur :

*seulement si l'entrepreneur s'identifie avec la communauté et s'il est accepté comme un membre de la communauté, il pourra considérer*

*la communauté comme une banque de ressources et aura accès à ses ressources. D'autre part, les ressources potentielles sont reflétées par la structure de la communauté, par exemple, l'infrastructure, le nombre d'entreprises, le système de valeurs et sa propre culture. L'infrastructure inclut également les « arenas » ou des places pour les rencontres, là où les réseaux locaux sont construits et conservés. (Johannisson, 1986, p. 26)*

Des observations dans le même sens ont été faites par Szarka (1990) et Kraatz (1998). Les similitudes sociales facilitent le contact entre les différents acteurs locaux, ce qui rend plus propice l'échange d'informations et la dynamique d'apprentissage.

Un autre point soulevé par la littérature, comme étant important pour le fonctionnement du réseau d'une PME, est la qualité et l'hétérogénéité des personnes-contacts (Johannisson, 1986; Burt, 1992; Kraatz, 1998; Julien, 2000). Le résultat des plusieurs liens, faibles ou forts, ne seront pas satisfaisants si les caractéristiques du contact (l'acteur dans l'autre point du lien) ne sont pas enrichissantes ou si elles se ressemblent beaucoup. C'est la raison pour laquelle Burt (1992) met l'accent sur l'importance de chercher l'efficacité et l'effectivité du réseau en évitant des contacts qui son redondants. Selon l'auteur, la gestion d'un réseau prend du temps et des efforts de la part de l'entrepreneur et doit lui éviter les contacts qui n'ajoutent rien de nouveau.

L'importance de bien apprendre à gérer et à se situer dans les bons endroits du réseau a été également soulevée par Powell et al. (1996). En faisant référence au concept de centralité (selon lequel, plus l'entreprise est bien localisée dans l'ensemble des relations du réseau, plus elle a d'accès aux bonnes informations), les auteurs font ressortir que :

*l'information qui passe à travers des réseaux est influencée par la position de chaque participant dans la structure de l'industrie. Les firmes avec un accès à un ensemble d'activités plus diversifié et les firmes avec plus d'expérience en collaboration, ont plus de chance de se situer dans une position d'information riche. Nous affirmons que les firmes avec plus d'expérience ont plus de liens et que ces liens génèrent des connections plus centralisées. Les firmes avec une localisation plus centrale devraient avoir accès plus habituellement*

*aux nouvelles et prometteuses affaires; cependant celles avec plus d'expérience en collaboration devraient être mieux positionnées pour les exploiter. L'expérience dans la gestion des liens permet à l'entreprise d'identifier rapidement des nouveaux projets et de les diriger vers l'intérieur de l'organisation..." (Powell et al. ,1996, p. 121)*

Un autre facteur qui doit être considéré est le fait qu'un réseau est continuellement en changement (Zeleny, 1999). Dans un contexte de globalisation comme actuellement, où des changements environnementaux sont plus rapides, les liens du réseau d'une PME doivent également changer avec le temps et l'entrepreneur doit être attentif à cette accélération.

#### **2.4 - Le contenu d'échange dans un réseau informationnel**

Une partie importante de notre travail consiste à comprendre le contenu qui circule dans un réseau informationnel. Quel type d'information circule dans ces réseaux? Selon Julien (1999), l'information peut être courante ou structurante, publique ou privée, explicite ou implicite, effective ou potentielle.

**L'information courante** est l'information générale. L'auteur donne comme exemple d'information courante, des informations qui peuvent servir au loisir, aux besoins des citoyens ou à la curiosité. D'autre part, **l'information structurante**, est celle qui, dans le cas d'un entrepreneur, peut servir pour prendre des décisions d'affaires.

L'information structurante peut être publique ou privée. **L'information publique** est celle qui se trouve disponible à tous. Elle se trouve dans des journaux, des revues spécialisés, des livres, des centres d'informations gouvernementaux, etc. Par contre, selon l'auteur, **l'information privée** "n'est connue que de milieux économiques particuliers comme les réseaux d'entreprises, les centres de recherche, les spécialistes, les réseaux sur Internet



*avec utilisation restreinte, les firmes conseils, les conférences à participation limitée, etc.»* (Julien, 1999, p. 134).

**L'information explicite** est la plus facile à comprendre et à décoder. Elle est normalement formalisée. L'auteur utilise comme exemple des livres, des articles, des cours et des manuels d'utilisation. Par contre, **l'information implicite** (ou tacite) est celle qui demande plus de contact direct et d'échange pour l'obtenir et pour la comprendre.

**L'information effective** est celle qui se trouve déjà disponible pour l'entrepreneur et qui semble suffisante pour prendre une décision dans le moment. **L'information potentielle** est celle que l'entrepreneur cumule ou qu'il sait qu'elle est disponible dans son réseau et qu'il ne l'utilise pas pour prendre des décisions dans le présent mais qui peuvent être importantes dans le futur.

#### **2.4.1 - Le concept d'information riche**

Dans son analyse sur l'importance de l'information, Julien (1999) a mis l'accent sur l'information riche. Ce type d'information contribue davantage aux PME pour maintenir leur capacité à être compétitives. Selon l'auteur, l'information structurante implicite « *est souvent la plus riche car la plus liée aux besoins exprimés dans l'échange par le demandeur, et nouvelle pour lui* » (1999, p. 134).

Julien souligne également qu'une information riche est normalement complexe et cumulative. Elle est complexe parce qu'elle vient de plusieurs sources et dans différents moments. Elle est cumulative, car l'entrepreneur a besoin d'ajouter différentes informations pour avoir celle dont il a besoin pour prendre une décision.

Ramangalahy (2000) a analysé en profondeur le concept d'information riche. Selon l'auteur, le développement de la théorie sur la richesse de l'information est généralement attribué à

Daft et Lengel. Ces auteurs soutiennent « *qu'une information riche fournit une compréhension nouvelle substantielle dans un délai donné. Ils précisent que la richesse réfère au potentiel d'apprentissage véhiculé par une information. Autrement dit, une information est riche si elle permet d'apprendre quelque chose de nouveau dans un certain délai sur un sujet donné* » (Ramangalahy, 2000, p. 29).

Ramangalahy souligne que l'information riche n'est pas définie à priori, mais normalement comme une donnée subjective, où la valeur est attribuée (ou perçue) par la personne qui fait l'usage de l'information. Selon l'auteur, « *un utilisateur aura tendance à considérer qu'une information a de la valeur (ou est utile) dans la mesure celle-ci véhicule des indices (signaux ou messages) pertinents ayant rapport aux activités et problèmes de son environnement* » (2000, p. 29).

La valeur de l'information implicite (ou tacite), que a été soulignée par Julien, a été également notée par Lemos (2000), lors d'une analyse sur l'innovation. Lemos explique que l'information tacite est « *partagée exclusivement à travers l'interaction humaine, dans des relations entre des individus ou des organisations* » (2000, p. 166). Ici nous voyons une fois de plus l'importance des réseaux. Comme nous avons pu le noter, ce sont les réseaux qui stimulent cette interaction.

Lemos (2000) fait ressortir que nous avons parfois l'impression que toute l'information a déjà été codifiée et mise à la disposition pour la diffusion et que cette impression est de plus en plus présente avec la montée de l'utilisation des moyens comme l'Internet. En vérité, cette impression est un piège, parce que les connaissances ou informations codifiées ou tacites sont complémentaires. Selon l'auteur, le processus de codifications ne sera jamais complet, parce que toute codification est accompagnée de la création d'informations tacites.

## 2.5 - Des études empiriques sur les réseaux

Jusqu'à présent, plusieurs études empiriques ont été réalisées portant sur la contribution des réseaux au développement des entreprises et régions. Nous allons rapporter ici quelques études, ainsi que leurs résultats et leurs conclusions.

Johannisson (1986) a fait une étude sur le rôle des réseaux dans quatre régions de la Suède. Une des variables qu'il a utilisée pour évaluer cette contribution est la variation de la population locale. Il a ressorti que le succès de ces régions en termes de changement de la population varie positivement en relation avec deux facteurs: le degré d'identification de l'entrepreneur et de son entreprise avec la communauté locale et, deuxièmement la participation de l'entrepreneur dans des associations. Il a également ressorti qu'à Gnosjö, la région plus dynamique parmi les quatre, les entrepreneurs développent « *des contacts personnels même avec des autorités bureaucratiques du gouvernement et avec des organisations d'intérêt. Quoique les propriétaires-dirigeants n'aiment pas les règlements et les formulaires imposés, ils comprennent évidemment qu'une économie négociée demande une coopération avec d'autres secteurs de la société* ». (p. 28)

Kraatz (1998) a analysé la capacité de réponse et d'adaptation aux changements environnementaux de 230 collègues américains entre 1971 et 1986. La conclusion de son étude est que les réseaux, en augmentant la communication et l'échange d'informations, diminuent l'incertitude et facilitent l'adaptation aux changements environnementaux.

Une étude de Julien (2000) sur 52 PME à forte croissance au Québec, conclut que la multiplication de ce type de PME s'explique « *en bonne partie par la force des réseaux personnels offrant de l'information potentielle pour diminuer l'incertitude et conforter les entrepreneurs dans leurs décisions* » et « *par des fortes liaisons avec des réseaux à signaux faibles pour connaître rapidement les nouvelles occasions d'affaires et pour innover de façon globale et ainsi se différencier vis-à-vis de la concurrence* » (p. 17).

Aldrich et al. (1987) ont fait une étude aux États-Unis sur 165 personnes pour évaluer l'impact des réseaux sur la création d'entreprises et de leur capacité de faire du profit. Il a validé la théorie que ces réseaux ont un impact sur ses deux variables. Selon ces auteurs, « *les variables du réseau ont une relation significative avec la création et la rentabilité des entreprises* » (p. 166). Cependant, Aldrich et Reese (1993) ont fait une autre étude ultérieurement pour vérifier la relation entre la performance de l'entreprise et la taille des réseaux, et le temps d'investissement de l'entrepreneur pour développer et maintenir ces réseaux. Dans cette étude, les auteurs n'ont trouvé aucune évidence de relation entre ces variables. Par contre, les auteurs note que l'étude était trop simple et qu'une recherche plus minutieuse serait nécessaire pour aller au fonds de choses.

### **2.5.1 - Les réseaux dans les pays en développement**

Des études au sujet des réseaux en pays en développement ne sont pas nombreuses (Özcar, 1995; Kalantaridis, 1996). Les documents trouvés traitent des réseaux d'une façon générale, et non pas spécifiquement sur l'information. Nous pouvons, toutefois, retracer quelques éléments utiles à notre recherche.

Severrisson (1997) a analysé le changement technologique dans les PME du secteur de génie électrique et métal d'Accra, Ghana. L'auteur a rapporté l'importance des réseaux pour le développement des ces entreprises. Plus spécifiquement dans le secteur du métal, il fait ressortir que des propriétaires-dirigeants à succès à Accra sont « *connectés à des différents types de réseaux [...] en même temps. À travers une diversité de contacts, ils augmentent et stabilisent leur affaire [...]* » (1997, p. 177).

De sa part, Özcan (1995) a fait une étude sur 216 PME en Turquie. Ces entreprises appartenaient à 4 différents secteurs dans 3 régions. Les réseaux des entrepreneurs sont habituellement restreints aux parents et aux amis très proches, c'est à dire des réseaux a signaux faibles seulement. Selon l'auteur, lorsque « *on leur a demandé comment ils*

*obtiennent l'information sur le marché, beaucoup d'entrepreneurs répondent que les parents et les amis sont les principales sources d'information qu'ils ont* » (1995, p. 274). En conséquence l'échange d'information reste limité à une base très étroite, avec très peu de liens hors du cercle d'intimité de l'entrepreneur. Selon Özcan, cette situation résulte en un manque d'information important pour l'innovation et, de plus, à une inertie de l'entrepreneur, car la relation très forte de la famille et des amis avec son affaire, peut parfois inhiber, en raisons des valeurs traditionnelles, la possibilité de l'entrepreneur de prendre des risques et également d'établir des liens avec des personnes hors de son réseau intime.

Jimenez (1995) a analysé la relation entre le réseau personnel de l'entrepreneur et l'innovation technologique dans l'industrie des arts graphiques à Cali, en Colombie. En utilisant un échantillon de 15 entreprises, l'auteur a évalué le réseau formel de l'entrepreneur (comme les associations), le réseau informel (les amis, les clients, les fournisseurs et les concurrents) et l'attitude de l'entrepreneur pour s'intégrer au milieu et pour participer à des foires. Dans ses résultats de l'enquête, l'auteur fait ressortir que les entreprises plus innovatrices de l'échantillon étaient celles avec la capacité de s'intégrer au milieu local et également d'établir des liens avec le milieu externe.

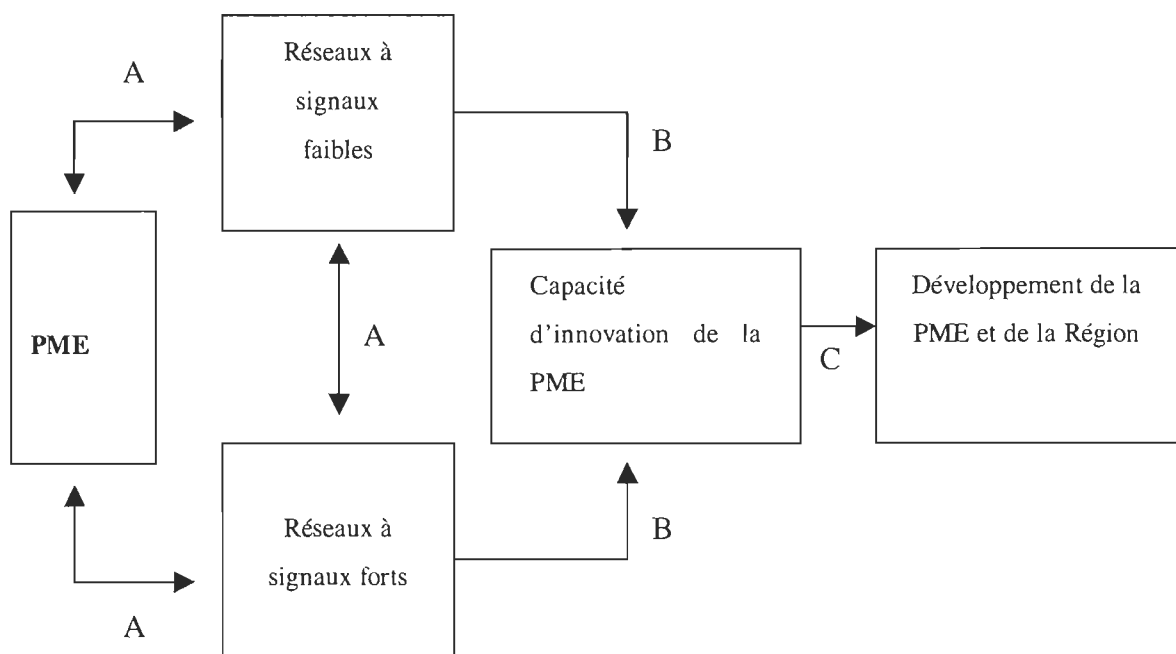
Même si la terminologie « lien faible » n'est pas utilisée dans ces études, en les analysant nous voyons que les universités, les centres de recherche, les associations, les organismes gouvernementaux et para-gouvernementaux ne font que rarement partie du réseau de contact des entreprises étudiées (Jimenez, 1995 ; Ozcan, 1995 ; Dijk, 1997 ; Visser, 1997 ; Severrisson, 1997). Cette donnée indique que d'une façon générale, dans le contexte des pays en voie de développement, les liens faibles sont très peu présentes. Dijk (1997), dans une étude sur les associations et les réseaux des PME d'Accra, note que même si les entrepreneurs ont conscience de l'importance d'établir des relations avec d'autres personnes ou organisations, ils ont peur de le faire en raison du caractère informel de leur entreprise (non légalement enregistrés ou beaucoup au noir).

## 2.6 - Synthèse du cadre conceptuel

Le modèle de recherche (figure 2) résume notre cadre conceptuel. Il est une adaptation du modèle de Johannisson (1986). Nous avons supprimé certains facteurs (structure de la communauté, caractéristiques de l'entrepreneur et de l'organisation) du modèle originel. Ces facteurs ont été laissés de côté car, en raison des limites de notre recherche, ils ne faisaient pas partie de notre cadre d'analyse. Toutefois, ils sont également importants pour la compréhension de l'ensemble du sujet et d'autres études doivent les prendre en considération.

**Figure 2 – Le modèle de recherche**

La contribution des réseaux au développement des régions et PME



Source : adapté de Johannisson (1986), "Figure 4 – Business and community development – a network approach"

Quelques points importants au sujet du modèle de recherche:

A) Les PME peuvent avoir des réseaux à signaux faibles et à signaux forts. Ces réseaux ont également des interactions entre eux. Certaines PME n'ont que des réseaux à signaux forts. Comme nous l'avons vu dans les travaux de Julien (1999), il circule dans ces réseaux toutes sortes d'informations, dont les informations riches qui favorisent le plus l'innovation. L'information riche normalement porte un caractère de nouveauté et d'utilité.

B) Les deux types de liens ont des influences sur la capacité de la PME d'innover. Les liens à signaux faibles sont plus propices à fournir des informations nouvelles.

C) En augmentant sa capacité d'innover, la PME a tendance à être plus performante et également à contribuer pour le développement de la région.

## **2.7 - Objectifs et questions spécifiques de la recherche**

Notre intérêt porte plus particulièrement sur le Brésil. Comme a constaté Özcan (1995) et Kalantardis (1996), la majorité des études jusqu'ici rapportées ont été faites dans des pays développés, de telle façon que nous ne savons pas si le modèle de notre cadre conceptuel est également valide pour les pays en développement.

Notre **premier objectif spécifique** de recherche est donc de *faire une étude pour connaître les réseaux de PME brésiliennes et également pour savoir si, dans le contexte culturel et économique du Brésil, les réseaux informationnels jouent un rôle important dans le développement des entreprises et, en conséquence, dans le développement régional.*

La documentation consultée sur les réseaux des PME en pays en développement nous indiquent également que l'utilisation des liens faibles dans ces pays est très peu présente. Notre **deuxième objectif spécifique** de recherche est donc *de comprendre pourquoi les PME dans un contexte comme celui du Brésil ont peu ou n'ont pas de liens faibles.*

Ainsi, pour atteindre ces objectifs, nous espérons répondre aux **questions spécifiques de recherche** suivantes :

- 1) *Quelle est la dynamique structurelle des réseaux informationnels des PME brésiliennes?*
  - 1a) *Quels sont les composants du réseau informationnel des PME brésiliennes?*
  - 1b) *Quelles sont les caractéristiques (types) d'informations qui circulent dans ces réseaux?*
- 2) *Quelle est la contribution des réseaux informationnels au développement des PME et des régions brésiliennes?*
- 3) *Pourquoi les liens faibles ne sont pas très présents dans les réseaux des PME brésiliennes ?*

Le résultat de cette étude peut être utile à des entrepreneurs, à des chercheurs et à des organismes de développement régional brésiliens, de façon à mieux guider leurs actions.



## CHAPITRE III : Méthodologie de la recherche

Les auteurs auxquels nous avons recouru dans la construction du cadre méthodologique de notre travail sont les suivants: Huberman et Miles (1991), Yin (1994), Cooper et Schindler (1998) et Pettersen (1999). De plus, les études du INRPME<sup>5</sup> et les mémoires des anciens étudiants de la Maîtrise en Gestion des PME et leur environnement<sup>6</sup> nous ont apporté des exemples sur l'utilisation de différentes méthodologies de recherche dans un contexte de PME. Parmi ces mémoires, nous pouvons citer Jimenez (1995), Lachance (1995), Thibault (1997) et Desaulniers (1998), comme ceux inspirant le choix d'une méthodologie appropriée à notre travail.

### 3.1 - Choix du type d'étude

Comme nous l'avons souligné, les objectifs spécifiques de notre recherche sont de répondre à des questions sur un phénomène encore peu étudié, à savoir celui des réseaux informationnels des PME, et ce dans le contexte brésilien. Nos questions portent sur la structure et la contribution de ces réseaux et sur une présence peu significative des liens faibles. Nous voulons comprendre et décrire le sujet étudié plutôt que tester une hypothèse. Notre recherche est donc une démarche exploratoire (Pettersen, 1999). Dans une étude d'un sujet où il y a peu de recherches disponibles et où les questions posées ressemblent à celles que nous avons posées, la méthode d'étude de cas semble être la plus appropriée. Selon Yin (1994, p.1), généralement « *des études de cas sont des stratégies préférées lorsque des questions « comment » et « pourquoi » sont posées, lorsque l'investigateur a*

---

<sup>5</sup> Institut de recherche sur les PME – Université du Québec à Trois-Rivières.

<sup>6</sup> Programme de deuxième cycle du Département des Sciences de la gestion et de l'économie de l'Université du Québec à Trois-Rivières.

*peu de contrôle sur l'évènement, et lorsque le domaine est sur un phénomène contemporain [...] ».*

Ainsi, nous avons décidé d'utiliser la méthode d'étude de cas, et plus spécifiquement, celle qui Huberman et Miles (1991) appellent une analyse de cas multiple. L'analyse de cas multiple permet d'avoir une vision plus globale du sujet — en raison du nombre de cas — et de comparer des différents cas. Dans ce sens, l'analyse de cas multiple est aussi appelée « analyse d'inter-cas ».

### **3.2 - L'échantillon**

La population générale de notre étude sont les PME brésiliennes. Nous avons choisi un seul secteur de l'industrie, à savoir l'industrie du vêtement. Ce secteur a été choisi en raison de son importance économique pour l'état de Goiás et également en fonction du grand nombre de PME manufacturières dans ce secteur.

Afin de permettre d'avoir des cas hétérogènes dans l'étude et de pouvoir les comparer, il s'est avéré plus pertinent de prendre des entreprises de différentes régions et avec différents niveaux de performance. Le critère d'échantillonnage a été donc des PME manufacturières dans le secteur de l'industrie du vêtement, situées dans des différentes régions et ayant des différents niveaux de performance. L'entreprise ne devait pas être une filiale d'un grand groupe ou une franchise; c'est-à-dire que dans les entreprises retenues, l'entrepreneur devait être impliqué dans la gestion et avoir une entière liberté pour définir les stratégies de gestion.

La méthode d'échantillonnage utilisée était du type non-probabiliste par jugement (Pettersen, 1999 ; Cooper et Schindler, 1998). Notre échantillon est constitué de 14 entreprises. Nous avons donc 14 cas. Le choix des entreprises a été fait parmi deux régions de l'état de Goiás: la ville de Goiânia et la ville de Jaraguá (7 entreprises dans chaque région). L'identification du niveau de performance (plus ou moins performante), dans un premier moment, a été faite seulement de façon superficielle (par exemple, à partir de

l'opinion des membres d'associations ou des personnes de notre connaissance)<sup>7</sup>. Pour éviter le biais d'avoir uniquement des entreprises liées à des associations, nous avons considéré des différentes autres sources : informations d'amis (6 entreprises à Goiânia), informations des associations (1 entreprise à Goiânia et 3 à Jaraguá) et informations d'un représentant commercial du secteur du vêtement (4 entreprises à Jaraguá).

Pour une raison de confidentialité, le nom des entreprises sera omis dans ce rapport. Nous utiliserons seulement la lettre « E » et un chiffre séquentiel pour chaque entreprise (E-01, E-02, E-03,... E-14). Le tableau 2 donne les caractéristiques principales des entreprises de notre échantillon.

**Tableau 2 - Caractéristiques des entreprises de l'échantillon**

<b>Entreprise</b>	<b>Fondation</b>	<b>Marché</b>	<b>Nombre d'employés</b>
E-01	1986	Jeans	160
E-02	1986	Mode enfantine	20
E-03	1990	Chemises	35
E-04	1990	Mode plage	8
E-05	1992	Nouveau-né et tee-shirts	100
E-06	1993	Pantalons	45
E-07	1994	Mode masculine et féminine	30
E-08	1994	Shorts	45
E-09	1995	Mode féminine	8
E-10	1995	Mode enfantine en jeans	25
E-11	1995	Mode féminine	15
E-12	1996	Chemises	37
E-13	1996	Mode féminine	12
E-14	1996	Jeans	15

<sup>7</sup> Comme nous verrons plus tard, lors de notre enquête, nous avons utilisé d'autres moyens pour évaluer le degré de performance des entreprises.

### 3.3 - Cueillette des données

Yin (1994) suggère six sources de données pour faire une étude de cas: la documentation, les registres en archives, les entrevues, les observations directes, les observations avec la participation du chercheur et les artifices physiques (utilisé plus en anthropologie). Selon l'auteur, « *ces différentes sources sont complémentaires, et une bonne étude de cas va donc utiliser le maximum de sources possible* » (1994, p. 80). Dans cette étude, nous allons travailler avec trois sources différentes : premièrement, le recours à documentation sur le secteur ; deuxièmement, des enquêtes avec des entrepreneurs ; et troisièmement, des enquêtes avec des intervenants économiques locaux.

#### 3.3.1 - Le recours à la documentation sur le secteur

La première étape de la collecte de données consistait à réunir des informations sur le secteur du vêtement dans la région concernée. Cette étape comportait deux objectifs principaux : tout d'abord, celui de fournir des connaissances concernant le secteur et le sujet d'étude dans le contexte de l'état de Goiás. De telles connaissances étaient importantes pour bien maîtriser le sujet lors des enquêtes avec les entrepreneurs et les acteurs économiques locaux. En deuxième lieu, nous cherchions à réunir de la documentation pouvant être utile dans la description du secteur et de la région ainsi que dans l'analyse des résultats.

Dans cette étape, qui s'est déroulée pendant le mois de juin 2000, nos principales sources ont été le Sebrae<sup>8</sup> et l'AGICON<sup>9</sup>. La première source nous a fourni des rapports sur le secteur (SEBRAE, 1995; SEBRAE, 2000a) et la deuxième a mis en disponibilité ses

---

<sup>8</sup> Le Sebrae (Service brésilien d'appui aux PME) est une institution para-gouvernemental et est actuellement, au Brésil, le principal organisme d'aide aux PME.

archives contenant, entre autres, des découpes de journaux locaux d'articles sur le secteur, parus depuis 1997. Nous avons également participé, en juillet 2000, au 53<sup>o</sup> Congrès Annuel de la SBPC<sup>10</sup>, à Brasilia. Ce congrès nous a permis de rencontrer d'autres chercheurs dans le domaine et d'avoir accès à des recherches concernant les PME dans d'autres régions du Brésil.

### **3.3.2 - Des enquêtes avec les entrepreneurs**

La deuxième étape de notre collecte de données constituait une enquête auprès des entreprises de l'échantillon. Les enquêtes ont été faites sur le terrain pendant les mois de juillet et août 2000. Des contacts téléphoniques ont préalablement été faits pour décrire l'objectif de la recherche et pour déterminer la date de la visite à l'entreprise. L'enquête dans chaque entreprise, qui a duré entre 90 et 120 minutes, se divisait entre une introduction et trois parties<sup>11</sup>.

L'introduction avait pour but de partager avec l'entrepreneur, de façon succincte, les objectifs de l'étude, l'importance de sa participation et la promesse de rendre disponible, en temps et lieu, les résultats de notre travail. De plus, ce moment était propice pour expliquer à l'entrepreneur le déroulement de l'entrevue, pour souligner la question de la confidentialité des données et finalement pour lui demander l'autorisation pour que l'entrevue soit enregistrée.

---

<sup>9</sup> L'AGICON est l'Association des industries de vêtements de l'état de Goiás.

<sup>10</sup> Le congrès annuel de la SBPC est la version brésilienne du congrès de l'ACFAS.

<sup>11</sup> Voir dans l'Annexe 2 la grille d'entrevue et les questionnaires utilisés.

La première partie consistait à une entrevue semi-structurée. Cette entrevue portait sur quatre points principaux :

1. Un bref historique de l'entreprise, ses marchés, ses stratégies, sa performance et ses perspectives. Cela était important pour nous situer dans le contexte de l'entreprise.
2. La description d'une innovation/changement<sup>12</sup> important dans ces dernières années. Ici nous lui avons questionné sur le rôle des contacts externes à l'entreprise dans cette innovation - principalement par rapport à l'information - et où il avait acquis les informations nécessaires à cette innovation.
3. L'identification des sources d'information<sup>13</sup> de l'entrepreneur. Ici nous avons posé des questions telles « Avec qui discutez-vous sur votre affaire ? » ou « Où cherchez-vous les informations dont vous avez besoin ? ». Le rôle des sources d'information plus importantes pour l'entreprise a été également questionné.
4. La relation de l'entreprise avec d'autres entreprises et avec les liens faibles. La participation de l'entreprise dans des réseaux et l'opinion de l'entrepreneur par rapport aux informations disponibles dans sa région et l'interaction entre les acteurs économiques de sa région.

Dans la deuxième partie, tout d'abord une liste à l'entrepreneur avec 17 possibles liens d'un réseau informationnel a été présentée. Il lui a été demandé d'énumérer les 5 liens le plus importants à son entreprise et, dans le cas où un lien (parmi ces 5) n'aurait pas été rapporté

---

<sup>12</sup> La différence entre un changement et une innovation n'est pas assez claire entre les chercheurs (Carrier et Garand, 1996) ni pour un entrepreneur. Ainsi, nous lui avons demandé de parler d'une innovation ou d'un changement (en citant les deux mots) important ayant un impact positif, qu'il avait fait dans l'entreprise (produit, gestion ou production).

<sup>13</sup> Sources externes – personnes ou organisations.

durant l'entrevue, nous lui avons demandé d'expliquer le rôle de ce lien. Encore dans cette partie, nous lui avons présenté une liste<sup>14</sup> avec 21 types d'information et il lui a été demandé de déterminer l'importance de ces types d'information en utilisant une échelle ordinaire d'évaluation de 1 à 5.

Finalement, la troisième partie était constituée d'un questionnaire qui portait sur les caractéristiques générales de l'entreprise (date de la fondation, principaux produits, principaux marchés, nombre d'employés, etc.).

Dans toutes les entreprises visitées, l'entrevue a été réalisée avec l'entrepreneur assumant le rôle de principal dirigeant<sup>15</sup> et c'est également lui qui a rempli les questionnaires (sauf pour l'entreprise E-14, où la partie 3 — questionnaire sur les caractéristiques générales — a été remplie par une auxiliaire administrative). Cette participation des entrepreneurs dans 100% des cas était importante car, dans le contexte des PME, c'est l'entrepreneur qui joue un rôle majeur dans la constitution du réseau informationnel de son entreprise. Le réseau de la PME s'approche beaucoup du réseau personnel de l'entrepreneur (Johannisson, 1998).

Nous avons réalisé un test de notre enquête avec une PME située à Goiânia (cette entreprise ne fait pas partie des 14 considérés dans l'échantillon de l'analyse). Ce pré-test nous a permis d'adapter l'enquête, plus spécifiquement la deuxième partie qui était, dans notre projet initial, plus longue car elle comptait un questionnaire spécifique sur chaque source informationnelle de l'entreprise. Le temps pris par l'entrepreneur pour remplir cette partie aurait été très long. Nous avons donc jugé inapproprié de demander à l'entrepreneur de disposer d'un tel temps. En conséquence, des adaptations ont été faites dans la grille

---

<sup>14</sup> Les deux listes de cette partie ont été élaborées en partant du questionnaire utilisé par la *Chaire Bombardier Sea-Doo/Sli-Doo en gestion du changement technologique dans les PME/INRPME* lors de l'*Enquête sur les méthodes d'information des PME exportatrices* et adapté au contexte de notre étude.

<sup>15</sup> Par contre, il y a un cas (E-02) dans lequel tous les membres de la famille (parents et enfants) sont propriétaires de l'entreprise et y travaillent activement, où la direction est bien partagée entre eux et dans lequel nous ne pouvons pas déterminer explicitement qui a le rôle le plus important.

d'entrevue et dans le questionnaire, de façon à arriver à la cueillette des données nécessaires dans une durée moyenne de 90 minutes.

### 3.3.3 - Des enquêtes avec des intervenants économiques locaux

La dernière étape de la cueillette de données portait sur une enquête auprès d'autres acteurs économiques locaux. Cette partie de la cueillette de données avait pour but principal de nous aider à répondre à la question spécifique numéro trois qui traite de la présence des liens faibles dans le réseau informationnel des PME. Ainsi, nous avons cherché des institutions situées dans les deux régions où se situaient les entreprises de notre échantillon. Nous avons choisi des liens faibles les plus cités (les associations et les organismes para-gouvernementaux) dans notre enquête avec les entreprises, et également les moins cités (les universités et les organismes gouvernementaux). Le tableau 3 présente des institutions contactées. Elles sont au nombre de 7 dans la région de Goiânia et 2 dans celle de Jaraguá. Comme dans le cas des entreprises, la confidentialité de la source est également préservée. Les lettres « ACT » et un chiffre séquentiel seront utilisés pour chaque institution (ACT-01, ACT-02, ACT-03,... ACT-09).

**Tableau 3 – Caractéristiques des institutions contactées**

Institution	Type	Rôle de la personne interviewée
ACT-01	Université	Coordonnateur des services d'interaction entre l'Université et les entreprises
ACT-02	Association d'entreprises	Gestionnaire exécutif de l'association
ACT-03	Organisme para-gouvernemental	Coordonnateur du secteur du vêtement
ACT-04	Université	Coordonnateur du baccalauréat en gestion
ACT-05	Organisme para-gouvernemental	Coordonnateur de l'intégration entre des écoles et des entreprises
ACT-06	Organisme para-gouvernemental	Employé responsable par le secteur de documentation et de l'information
ACT-07	Association d'entreprises	Président de l'institution
ACT-08	Gouvernement municipal	Fonctionnaire en charge du développement municipal
ACT-09	Gouvernement municipal	Fonctionnaire en charge de la gestion des affaires municipales



L'enquête avec ces institutions a constitué d'une entrevue semi-structurée, d'une durée moyenne de 30 minutes, avec la personne responsable du département qui nous intéressait (l'interaction et l'échange d'informations avec les PME). Dans un des cas, la personne interviewée faisait également partie de notre échantillon de PME. La grille d'entrevue<sup>16</sup> a légèrement changé dépendant des caractéristiques de l'institution. Par contre, elle portait sur trois points principaux.

1. Quelle est le type d'information le plus demandée par des entrepreneurs; sur quelle fréquence et comment l'institution traite (procédures de réponse, etc) cette demande ?
2. Qu'est ce que l'institution fait pour se rapprocher des entreprises et mettre à leur disponibilité des informations et des services ?
3. Pourquoi les liens faibles sont peu présents dans le réseau informationnel des PME et comment changer cette situation ?

### **3.4 - Traitement des données**

Le traitement des données recueillies lors de l'enquête avec les entrepreneurs s'est fait en deux étapes. Tout d'abord, une transcription des entrevues a été réalisée. Nous avons retenu les passages principaux des entrevues, ainsi que quelques phrases des entrepreneurs interviewés, de façon à pouvoir les utiliser dans notre rapport.

---

<sup>16</sup> Voir dans l'Annexe 2 la grille d'entrevue.

Ensuite, une fiche synthèse de chaque entretien a été élaborée de façon à retenir les éléments clés pour l'analyse de données. Selon Huberman et Miles (1991), une fiche de synthèse d'entretiens « *consiste en une simple feuille comportant une série de questions visant à résumer ou préciser un contact sur le terrain et répond brièvement à chacune de ces questions pour aboutir à une récapitulation globale où figurent les éléments principaux du contact* » (1991, p.88).

Pour traiter les données de l'enquête avec les intervenants économiques locaux, nous avons procédé de la même façon que celle utilisée dans l'entrevue avec les entrepreneurs, c'est-à-dire une transcription avec les principaux passages de l'entrevue et une fiche synthèse des entretiens.

### **3.5 - Analyse des données**

Nous avons souligné lors du choix du type d'étude, que nous voulions décrire et comprendre un sujet encore peu étudié, et qu'en conséquence nous avons choisi une méthode d'analyse de cas multiple. Notre stratégie d'analyse a porté donc sur deux voies principales : la description et la comparaison. Selon Huberman et Miles (1991, p. 431), établir des contrastes/comparaisons entre deux ensemble d'éléments est un « *moyen reconnu et classique* » et beaucoup utilisé dans les sciences sociales.

À travers la description des différentes situations et réalités retrouvées dans les 14 cas, nous avons répondu à chaque question spécifique de la recherche. De plus, en ce qui concerne la question spécifique de recherche 1B, nous avons utilisé comme découpage de comparaison, la région et le degré de performance.

Pour faire la comparaison entre des différents niveaux de performance, nous avons classé les entreprises en trois groupes, à savoir les plus performantes, les performantes et les moins performantes. Pour faire ce classement, trois critères ont été utilisés, qui sont les suivantes :

1. Le niveau du chiffre d'affaires
2. Le nombre d'employés
3. Le niveau technologique<sup>17</sup>

En plus de cette méthode d'analyse générale, c'est-à-dire celle qui s'applique à toute notre analyse, nous avons utilisé des méthodes spécifiques d'analyse pour le question de recherche 1.

Comme nous l'avons souligné dans le chapitre 3, notre première question spécifique de recherche est « Quelle est la dynamique structurelle des réseaux informationnels des PME brésiliennes ? ». Cette question comporte deux autres questions dont une (1A) sur les composants (liens) du réseau de la PME et une autre (1B) sur le type d'information qui circule dans ce réseau.

L'analyse des données pertinentes sur la question 1A a été faite de la façon suivante : premièrement nous avons identifié, en utilisant la fiche synthèse d'entretiens, les liens<sup>18</sup> composant le réseau de chaque entreprise de notre échantillon. Ensuite, nous les avons classifiés comme étant des liens faibles ou des liens forts. Pour faire cette classification, une liste de référence (voir tableau 4) a été élaborée à partir des travaux de Julien (1999 et 2000).

---

<sup>17</sup> Une des questions du questionnaire concernait l'utilisation des outils de gestion et de production, comme la planification stratégique, le CAD et le système de qualité totale.

<sup>18</sup> Nous avons considéré un lien des personnes ou d'organisations avec lesquelles l'entreprise échange des informations.

**Tableau 4 - Classement des composants d'un réseau informationnel**

<b>Liens Forts</b>	<b>Liens faibles</b>
La famille	Les associations
Les amis	Les organismes gouvernementaux
Les fournisseurs	Les organismes para-gouvernementaux
Les clients	Les universités
D'autres entrepreneurs	Les centres de recherche
Les foires	Les consultants
Des partenaires	

Ensuite, nous avons classé les entreprises en raison de leur niveau de réseautage (le nombre des liens, le caractéristique des liens et l'utilisation que les entreprise font des liens). Trois niveaux ont été considérés dans la classification des entreprises : étroit, moyen et plus large. Ce classement est décrit dans le tableau 5.

**Tableau 5 - Classement des entreprises en raison de le niveau de réseautage**

<b>Niveau de réseautage</b>	<b>Critères de classement</b>
Étroit	L'entrepreneur est presque isolé ; il ne cherche l'information et ne parle de son affaire qu'avec quelques personnes. Les composants du réseau sont normalement des parents proches ou des membres du réseau d'affaire de base (clients et fournisseurs).
Moyen	Nous trouvons ici les liens forts traditionnels (famille, clients, fournisseurs) et, de plus, un réseau d'affaire plus grand (comme des participations à des foires ou des partenariats avec d'autres entreprises). On y trouve, également, parfois, un lien faible.
Plus large	L'entreprise possède des liens avec plusieurs sources informationnelles. Nous trouvons un réseau d'affaire bien élaboré (clients, fournisseurs, foires hors région, partenariats avec d'autres entreprises) et au moins deux liens faibles.

Par rapport à la question 1B, nous avons, en premier lieu, identifié les informations (ressorties lors de l'entrevue) que l'entrepreneur recherche dans son réseau. Ensuite

l'importance qu'il accorde aux différents types d'information a été analysée. Cette analyse d'importance a été possible en utilisant la liste des différents types d'information, où l'entrepreneur a choisi une échelle de 1 (pas importante) à 5 (extrêmement important).

### **3.6 - Le contexte de l'étude**

Dans cette partie de notre travail, nous voulons définir pour le lecteur le contexte dans lequel cette étude a été réalisée. Nous allons donc traiter ici de la situation économique du Brésil depuis 1986, des caractéristiques des municipalités où se situent les entreprises de notre échantillon et finalement des caractéristiques du secteur du vêtement au Brésil.

#### **3.6.1 - Le comportement de l'économie brésilienne**

L'inflation doit être la première question à être soulevée car elle a été un problème majeur de l'économie brésilienne, et ce, jusqu'à 1994. Le tableau 6 montre que, entre 1986 et 1994, le taux d'inflation était très élevé, et atteignant son maximum en 1993, avec un taux d'inflation annuel de 2489.11%. En essayant de trouver une solution à ce problème d'inflation, le gouvernement brésilien a mis en marche plusieurs plans<sup>19</sup> économiques, dont le *Plano Real* qui, en 1994, a réussi à trouver un moyen pour contrôler l'inflation. Quelques-uns de ces plans ont eu un impact très fort sur les entreprises brésiennes. Comme exemple nous pouvons citer le *Plano Cruzado*, qui a gelé tous les prix de vente des produits, et le *Plano Collor*, qui a empêché les individus et les entreprises de recourir à leurs épargnes versées dans les banques.

---

<sup>19</sup> Parmi ces plans nous pouvons citer le Plano Cruzado (1986), le Plano Bresser (1987), le Plano Verão (1989), le Plano Collor (1990), le Plano Collor 2 (1991) et le Plano Real (1994) .

**Tableau 6 - Taux d'inflation annuel (en %)**

1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
57.8	394.5	993.4	1863.6	1585.2	475.0	1149.0	2489.1	929.3	21.9	9.1	4.3	2.5	8.4	6.0*

Source : Revue Conjuntura Econômica, août 2000, tableau « Índice de preços ao consumidor », colonne « INPC-IBGE » pour les données des années 1986 à 1999.

\* - Prévission, O Estado de São Paulo, 11/11/00.

Un autre problème de cette période était le coût de l'argent. Le taux d'intérêt reste, au Brésil, très élevé. Le taux *selic* (utilisé pour les titres du gouvernement brésilien) a monté jusqu'à 43,25 % par année (en mars 1999). En juin 2000 ce taux était de 18,04 % par année<sup>20</sup>. Des crises externes, comme celle du sud-ouest asiatique (1997) et de la Russie (1998), ont également contribué à la hausse des taux d'intérêt. De plus, les politiques de réduction du déficit public, engendré par le gouvernement fédéral depuis 1997, ont résulté dans la diminution de sa capacité d'investissement. Finalement, en janvier 1999 la monnaie brésilienne (le Real) a été fortement dévaluée. Cet ensemble de facteurs démontre un comportement économique assez faible entre 1988 et 1992, et ensuite 1997 et 1999 (voir dans le tableau 7 le comportement du PIB brésilien). Cependant, il a des signaux de récupération de l'économie brésilienne, avec une prévision de croissance du PIB de 4,0% en 2000, et de 4,5% en 2001 (BNDES, 2000).

**Tableau 7 - Variation du PIB brésilien (en %)**

1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
7.49	3.53	-0.06	3.16	-4.18	1.03	-0.54	4.92	5.85	4.22	2.66	3.27	0.22	0.79	4.00*

Sources : IPEA (2000), tableau « PIB Variação real em % », pour les données des années 1986 à 1999.

\* - Prévission (BNDES, 2000).

<sup>20</sup> Revue Conjuntura Econômica, août 2000

Une situation économique difficile, comme celle vécue par le Brésil, crée des difficultés additionnelles aux entrepreneurs. Nous pouvons imaginer le défi qui pouvait représenter faire leur planification financière avec un taux d'inflation de 1000% par an. De plus, la présence de l'inflation pendant plusieurs années a créé chez l'entrepreneur brésilien des habitudes de gestion qui, parfois, ne sont pas entièrement compatibles avec une éventuelle stabilité de l'inflation. Encore en 1998, soit 4 ans après le contrôle de l'inflation, quelques entrepreneurs du secteur du vêtement avaient des problèmes pour calculer le prix de vente de ses produits car ils utilisaient la même méthode de la période où l'inflation était élevée<sup>21</sup>.

### **3.6.2 - Les municipalités de Goiânia et Jaraguá**

Les entreprises de notre échantillon se situent dans de l'état de Goiás (voir dans la figure 3 la carte du Brésil avec l'indication des deux municipalités). L'état de Goiás est localisé dans la région centrale du Brésil. Il a une superficie de 341 289.5 kilomètres carrés et sa population, en 1996, était de 4 515 868 habitants, dont 85,78 % en zone urbaine. La structure du Produit Intérieur Brut de l'état en 1997 était la suivante: Agriculture, 27,8% ; Industrie, 12,8% et Services et commerce, 59,4% (SEPLAN, 1999).

---

<sup>21</sup> *Diário da Manhã*, 10/12/1998.





Une des PME de notre échantillon, que nous avons classé comme étant de la région de Goiânia, ne se situe pas exactement dans cette municipalité, mais dans celle de Nova Veneza. Toutefois, Nova Veneza est dans la zone d'influence de Goiânia, puisque la distance entre elles n'est que de 40 km. Le nombre d'habitants à Nova Veneza est de 5809 habitantes (IBGE, 2000), dont une partie qui travaille à Goiânia. L'économie locale est basée sur l'agriculture et il y a qu'une seule entreprise dans le secteur du vêtement (celle de notre échantillon).

**Tableau 8 - Population et nombre d'entreprises par taille (données de 1996)**

	Population	Entreprises ayant entre 1 et 9 employés	Entreprises ayant entre 10 et 99 employés	Entreprises ayant entre 100 et 499 employés	Entreprises ayant plus que 499 employés
<b>Goiânia</b>	1 001 756	28 196	3 565	251	52
<b>Jaraguá</b>	29 470	347	51	0	0

Sources : IBGE (2000)

La municipalité de Jaraguá a une population de 29470 habitants et a vu, depuis les années 80, une croissance très forte dans le secteur de vêtement. Jusqu'à ce moment-là, l'économie locale était axée sur l'agriculture et sur l'industrie de transformation agroalimentaire. Par contre, aujourd'hui, l'origine plus importante des revenus vient de l'industrie du vêtement (Oliveira, 1999). Selon le Sebrae (2000b), ce secteur est le responsable de 47,4% des impôts perçus par la municipalité et de 80% des emplois, à savoir environ 6500. Il y a 369 entreprises manufacturières formelles dans le secteur. De plus, on juge qu'il y a environ 300 entreprises informelles<sup>22</sup>.

<sup>22</sup> Le nombre d'entreprises informelles a été souligné par quelques-unes des personnes que nous avons interviewées. Il n'y a pas d'estimation officielle.

Le développement de Jaraguá a été basé sur l'entrepreneuriat local et tous les entreprises qu'on y trouve sont des PME. En y arrivant, nous avons bien compris ce que Marshall voulait dire quand il a ressorti que, dans un district industriel, «*les secrets de l'industrie sont dans l'air*» (cité par Maillat, 1996). Dès notre arrivée à Jaraguá, le chauffeur de taxi et le réceptionniste de l'hôtel parlaient déjà de l'industrie du vêtement locale. L'industrie du vêtement est partout et tout le monde en parle.

### **3.6.3 - Le secteur du vêtement au Brésil**

Au Brésil, comme partout dans le monde, l'industrie du secteur du vêtement est très ouverte. Nous retrouvons beaucoup d'entreprises dans le secteur et ce principalement à cause du petit nombre de barrières pour entrer dans ce marché. La technologie de base est amplement divulguée et les investissements requis pour établir une entreprise de petite taille ne sont pas très élevés (BNDES, 1996). En 1999, le secteur comptait 17 378 entreprises<sup>23</sup> manufacturières avec un total de 1 204 148 employés (Gorini, 2000). En 1994, 97% des entreprises du secteur étaient des PME ayant moins de 300 employées (BNDES, 1996). En 1999, les industries de vêtement, conjointement avec celles de textiles, ont été responsables pour 14,1 % des nouveaux emplois créés dans le secteur manufacturier (Gorini, 2000).

Le comportement des emplois dans l'industrie du vêtement est fortement influencé par les saisons de l'année. Le MDIC (2000) présente trois phases distinctes :

1. Entre novembre et mars : il y a une baisse du nombre d'emplois en novembre, après la sortie de la collection d'été.
2. Entre mars et septembre : dû à la production de la collection d'hiver, il y a une petite élévation du nombre d'emplois.

---

<sup>23</sup> Il est important de souligner que ce chiffre tient compte seulement des entreprises formelles

3. En septembre et novembre : il a une très forte hausse du nombre d'emplois, en raison de la production de la collection d'été et pour les fêtes de Noël.

Le secteur a vu une croissance moyenne de la production de 7% par an depuis 1990, pour atteindre une production de 8,2 milliards d'unités (Gorini, 2000). Toutefois, entre 1990 et 1995, le taux de croissance était plus élevé, avec une moyenne de 14 % par année (BNDES, 1996). En 2000, la prévision d'augmentation de la production est de 16%. Cette forte croissance en 2000 est dû principalement à la relance de l'économie brésilienne, mais également, en partie, comme conséquence de l'augmentation de la production destinée à l'exportation.

Selon Gorini (2000), les exportations brésiennes dans le secteur du vêtement ont eu une croissance de 46% dans les cinq premiers mois de 2000. La croissance de l'exportation est devenue possible après la dévaluation du *Real* en 1999 et offre une perspective d'amélioration de la pénétration brésilienne dans le marché international. Encore, selon l'auteur, jusqu'à 1997, le Brésil profitait de seulement 0,1% du marché international (la Chine détient 18% et l'Italie 8,4%).

D'un autre côté, les importations brésiennes dans le secteur ont augmenté beaucoup. Avec l'ouverture des marchés, au début des années 90, nous avons vu une croissance, entre 1993 et 1995, de 647 % des importations. En 1995, il y a eu le rétablissement de quelques protections du secteur contre la concurrence externe, notamment la hausse de l'impôt d'importation de 20% à 70% (BNDES, 1996).

Selon le BNDES (1996), en ce qui concerne le développement technologique, les principaux progrès se trouvent dans les premières phases de la production, à savoir dans la conception des modèles et dans la coupe des tissus. À ce moment, des outils comme le CAD/CAM et des dispositifs de contrôle numérique sont déjà présents. Par contre, dans la phase principale du travail, la couture, il y a peu d'avances technologiques et elle reste une étape qui dépend en grand partie de l'habileté et du rythme de la main d'œuvre. En ce qui

concerne l'organisation de la production, il y a eu des petites progrès vers le juste-à-temps. Il existe également une meilleure interaction entre les acteurs qui constituent la chaîne productive du secteur (fournisseurs, industrie et commerce de détail). Toutefois, l'auteur souligne qu'elles sont peu nombreuses les entreprises qui ont déjà pris les moyens pour moderniser leur production et leur gestion.

Une des stratégies de réduction de coût de plus en plus utilisée dans le secteur est la sous-traitance des services, principalement pour l'assemblage des morceaux. Cela se traduit par l'utilisation de ce qu'on appelle, dans le secteur du vêtement, *facção*<sup>24</sup>. Une *facção* est une « *entreprises de petite taille, parfois installée dans la maison familiale [...], ayant une main d'œuvre mois chère* » (IPEA, 2000b). Les *facção* sont majoritairement des entreprises informelles. Selon le Sebrae (1995), dans l'état de Goiás, 70% des entreprises du secteur utilisent les services des *facção*.

#### **3.6.4 - Le secteur du vêtement à Goiás**

L'état de Goiás se situe dans une région brésilienne qui s'appelle *Centro-Oeste*. Cette région comporte trois états (Goiás, Mato Grosso et Mato Grosso do Sul) et le District Fédéral (le siège du Gouvernement Fédéral). Selon Gorini (2000), en 1999, le *Centro-Oeste* n'était responsable que de 3 % de la production brésilienne. La région *Sudeste* (les états de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais et Espírito Santo) occupe la première place avec 58%.

Dans la région *Centro-Oeste*, l'état de Goiás est le principal producteur, étant responsable par 82% des emplois de la région dans le secteur (Sebrae, 1995). L'état exporte 95% de sa production vers d'autres états brésiliens<sup>25</sup>. Dans l'état de Goiás, le secteur est constitué de 4

---

<sup>24</sup> Un système de sous-traitance semblable au *sweatshop*, bien utilisé actuellement par des multinationales, comme par exemple Nike, dans leurs usines des pays en développement.

<sup>25</sup> *O Popular*, 28/01/00

mille entreprises formelles et de 35 mille emplois<sup>26</sup>. De plus, il y a des estimations sur l'existence d'un autre 4 mille entreprises informelles<sup>27</sup>.

L'histoire du secteur dans la région est récente. Le début des activités s'est fait dans les années 70. Les années 80 ont marqué la croissance du secteur et les années 90 ont été un moment de crise (Sebrae, 2000a). L'état de Goiás, qui a déjà occupé la troisième place<sup>28</sup> dans le classement national (parmi 26 états et le District Fédéral), occupe actuellement la huitième place. Les raisons<sup>29</sup> soulevées comme causes de la crise des années 90 sont principalement les politiques tarifaires et de réglementation de l'état (qui sont plus lourdes que dans d'autres états brésiliens), le nombre excessif d'entreprises informelles, l'usurpation frauduleuse des marques, l'entrée en masse des produits importés et le comportement de l'économie brésilienne durant la période.

D'autres facteurs sont également indiqués comme cause de cette crise. On parle, tout d'abord, du manque d'organisation du secteur<sup>30</sup>, où les relations à l'intérieur même des entreprises du secteur et avec les autres acteurs économiques régionaux sont considérées faibles. Un rapport du Sebrae (1995) indique, de plus, que dans la région, l'entrepreneur du secteur possède normalement une faible formation technique. Selon ce document, cette caractéristique corrobore de façon négative les faiblesses du secteur en ce qui a trait aux technologies de production et la qualification de la main d'œuvre. Finalement, ce rapport fait ressortir qu'un autre facteur qui limite l'avancement de la capacité de compétitivité des entreprises locales est la participation timide des entrepreneurs aux principales foires du pays.

---

<sup>26</sup> *O Popular*, 17/08/99.

<sup>27</sup> *Diário da Manhã*, 24/04/98

<sup>28</sup> *O Popular*, 01/05/98

<sup>29</sup> *O Popular*, 22/04/98 ; *Diário da Manhã*, 23/04/98 ; *O Popular*, 01/05/98

<sup>30</sup> *Gazeta Mercantil*, 15/09/98

D'après des recherches effectuées dans les journaux locaux, nous avons vu qu'il y a eu, depuis 1998, une amélioration de l'organisation du secteur. Nous pouvons citer ici quelques exemples: des relations plus proches avec les fournisseurs, en leurs demandant d'être partenaires dans la recherche d'une solution pour sortir de la crise<sup>31</sup>; des relations plus proches avec le gouvernement et avec les organismes para-gouvernementaux<sup>32</sup>; au deuxième semestre de 98, la nombre de membres de l'association des industries de vêtements de Goiânia (AGICON) a doublé<sup>33</sup>; plusieurs foires ont eu lieu<sup>34</sup>; et, pour terminer, on a assisté à la formation des consortiums d'exportation<sup>35</sup>.

En ce qui concerne l'année 2000, le secteur est plutôt optimiste. Les estimations de croissance du secteur varient de 10%<sup>36</sup> à 25%<sup>37</sup>.

---

<sup>31</sup> *Diário da Manhã*, 17/06/98

<sup>32</sup> *Diário da Manhã*, 14/02/99

<sup>33</sup> *Gazeta Mercantil*, 15/09/98

<sup>34</sup> *Semana da Moda* (*O Popular*, 09/02/99), *Goiás Vive Verão* (*O Popular*, 14/04/99), *Expo Vestir II* (*O Popular* 22/08/99), *Expo Vestir III* (*O Popular*, 17/03/00) et la participation de l'état dans la Fenit, principale foire brésilienne du secteur (*O Popular*, 13/06/00).

<sup>35</sup> *Gazeta Mercantil*, 28/01/99

<sup>36</sup> *O Popular*, 28/01/00

<sup>37</sup> *O Popular*, 25/03/00

## CHAPITRE IV : Présentation et analyse des résultats

*« A questão que minha mente formulou foi  
respondida pelo radiante céu do Brasil »*

*Albert Einstein*

Ce chapitre comportera cinq parties. Tout d'abord, nous présenterons le classement des entreprises selon la performance et le niveau de réseautage. Les parties 2, 3 et 4 seront dédiées aux questions spécifiques de recherche. Dans chacune de ces parties, on y trouvera la présentation et l'analyse des données ayant rapport à chacune des questions spécifiques de recherche. La dernière partie consistera en une synthèse du chapitre.

### **4.1 - Classement des entreprises selon la performance et le niveau de réseautage**

Le tableau 9 montre le classement des entreprises selon la performance et le niveau de réseautage, ainsi que le nombre de liens (forts et faibles) avec le réseaux pour chacune des entreprises de notre échantillon. Parmi les 14 entreprises, il y en a 4 plus performantes, 7 performantes et 3 moins performantes (voir graphique 1). En ce qui concerne le niveau de réseautage, on en trouve 6 avec le classement « plus large », 6 « moyen » et 2 « étroit » (voir graphique 2). La description de chaque cas se trouve dans l'annexe 1 (description des cas).

**Tableau 9 - Niveau de performance, niveau de réseautage et le nombre des liens de chaque entreprise**

Entreprise	Niveau de performance	Niveau de réseautage	Nombre de liens forts*	Nombre de liens faibles**	Total de liens***
E-01	Plus Performante	Plus large	5	5	10
E-02	Performante	Moyen	7	0	7
E-03	Performante	Moyen	6	2	8
E-04	Performante	Plus large	7	3	10
E-05	Moins Performante	Moyen	4	2	6
E-06	Plus Performante	Plus large	6	4	10
E-07	Performante	Moyen	6	2	8
E-08	Performante	Plus large	7	3	10
E-09	Moins Performante	Étroit	4	1	5
E-10	Plus Performante	Plus large	10	2	12
E-11	Performante	Moyen	6	2	8
E-12	Plus Performante	Plus large	7	4	11
E-13	Moins Performante	Étroit	2	1	3
E-14	Performante	Moyen	6	3	9

\* Moyenne = 5,9 ; Médiane = 6

\*\* Moyenne = 2,4 ; Médiane = 2

\*\*\* Moyenne = 8,4 ; Médiane = 8,5

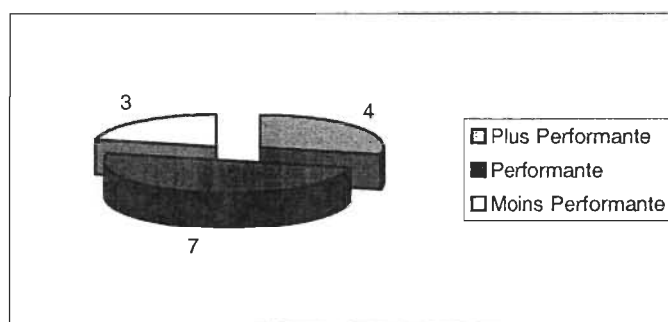
Nous pouvons voir qu'il y a des entreprises avec un total semblable de liens classées cependant dans des niveaux de réseautage différents. C'est le cas, par exemple, des entreprises E-05 (6 liens, niveau réseautage moyen) et E-09 (5 liens, niveau de réseautage étroit). Pour faire le classement des entreprises nous avons considéré non seulement le nombre des liens mais également les caractéristiques des liens et l'utilisation que les entreprises font des liens (voir le tableau 5, dans le chapitre 3 – Méthodologie de la recherche). Dans le cas de ces deux entreprises, l'E-05 a des relations formelles avec trois grands clients et un consultant avec laquelle elle échange beaucoup d'informations. Pour sa part E-09 ne cherche pas beaucoup d'information dans son réseau et ce n'est que récemment



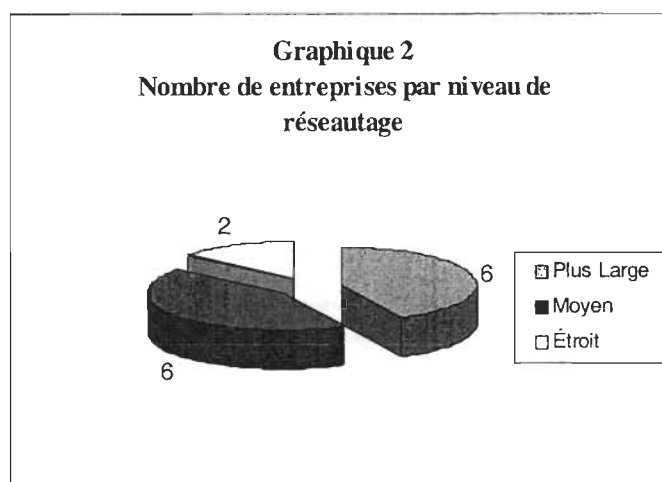
qu'elle a commencé à avoir des relations avec d'autres entrepreneurs. L'annexe 1 (Description de cas) donne plus d'informations sur le réseau de chaque entreprise.

En ce qui a trait au niveau de performance, nous avons considéré comme performance la capacité de l'entreprise de réussir à obtenir des résultats positifs. Comme indicateurs de cette performance nous avons utilisé le comportement de son chiffre d'affaire et du nombre d'employés (formels ou informels), ainsi que l'utilisation des outils de gestion et de production (voir chapitre 3 – Méthodologie).

**Graphique 1 - Nombre d'entreprises par niveau de performance**



**Graphique 2 - Nombre d'entreprises par niveau de réseautage**



Parmi les 7 entreprises situées dans la région de Goiânia, il y a 2 « plus performante », 3 « performante » et 2 « moins performante ». En ce qui concerne le niveau de réseautage, il y a deux avec le classement « plus large », 4 « moyen » et 1 « étroit ».

Les entreprises situées à Jaraguá se divisent en : 2 « plus performante », 4 « performante » et 1 « moins performante ». Par rapport au niveau de réseautage, il y a 4 avec le classement « plus large », 2 « moyen » et 1 « étroit ».

#### **4.2 - La dynamique structurelle des réseaux informationnels des PME brésiliennes**

**Rappel de la question spécifique de recherche numéro 1 :**

**Quelle est la dynamique structurelle des réseaux  
informationnels des PME brésiliennes ?**

Notre première question spécifique de recherche comptait deux sous-questions : 1a) Quels sont les composants du réseau informationnel des PME brésiliennes ? et 1b) Quelles sont les caractéristiques (types) d'informations qui circulent dans ces réseaux.

##### **4.2.1 - Résultats concernant les composantes du réseau informationnels des PME brésiliennes.**

Le tableau 10 présente l'identification des composantes du réseau informationnel des 14 entreprises de notre échantillon.

Tableau 10 - Les composantes du réseau informationnel des entreprises étudiées

Entreprise	Liens forts	Liens faibles
E-01	Les clients, les concurrents, les autres entrepreneurs, les foires et les fournisseurs	L'Agicon, les autres associations, les consultants, le Sebrae et le Senai <sup>38</sup> .
E-02	Les amis, les clients, les autres entrepreneurs, le styliste, les foires, les façção et les fournisseurs	Aucun
E-03	Les amis, les clients, les concurrents, les foires, les fournisseurs et le styliste	L'Agicon et le Sebrae
E-04	Les agents commerciaux, les clients, le comptable, les concurrents, les autres entrepreneurs, la famille, et les fournisseurs	L'Acij <sup>39</sup> , autres associations et le Sebrae
E-05	Les clients, le comptable, les concurrents et les fournisseurs	Consultant et le Sebrae
E-06	Les agents commerciaux, les clients, les concurrents, les autres entrepreneurs, les fournisseurs et le styliste,	L'Acij, Consultant, le Sebrae et le Senai
E-07	Les agents commerciaux, la banque, les clients, les autres entrepreneurs, la famille et les fournisseurs	L'Acij et le Sebrae
E-08	La banque, les clients, le comptable, les autres entrepreneurs, la famille, les fournisseurs et le styliste	L'Acij, le Sebrae et le Senai
E-09	Les agents commerciaux, les clientes, les autres entrepreneurs et les fournisseurs	L'Acij

<sup>38</sup> Le Senai (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) est un organisme para-gouvernemental d'aide aux entreprises.

<sup>39</sup> L'Acij (Associação Comercial e Industrial de Jaraguá) est la principale association d'entreprises de la région Jaraguá.

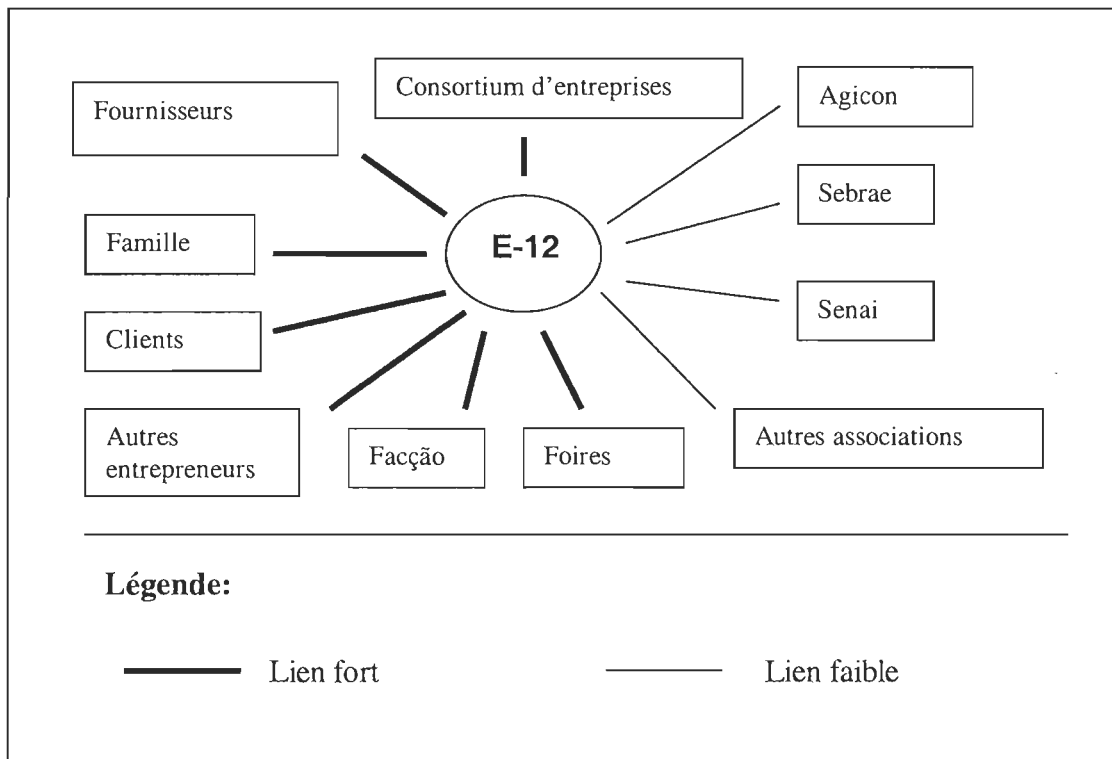
E-10	Les agents commerciaux, la banque, les clients, le comptable, les autres entrepreneurs, les facção, les foires, la famille, les fournisseurs et le styliste	L'Acij et le Sebrae
E-11	Les clients, les autres entrepreneurs, la famille, les foires, les fournisseurs et le styliste	L'Agicon et le Sebrae
E-12	Les clients, le consortium d'entreprises, les autres entrepreneurs, la famille, les facção, les foires et les fournisseurs	L'Agicon, les autres associations, le Sebrae et le Senai.
E-13	Les fournisseurs et la famille	L'Agicon
E-14	Les agents commerciaux, la banque, les clients, les concurrents, les autres entrepreneurs et les fournisseurs.	L'Acij, le Sebrae et le Senai

Les deux cas extrêmes sont les cas E-12 et E-13, la première entreprise ayant le réseau le plus élaboré<sup>40</sup> et la deuxième, le moins élaboré. Les figures 4 et 5 offrent une image de chacun de ces réseaux.

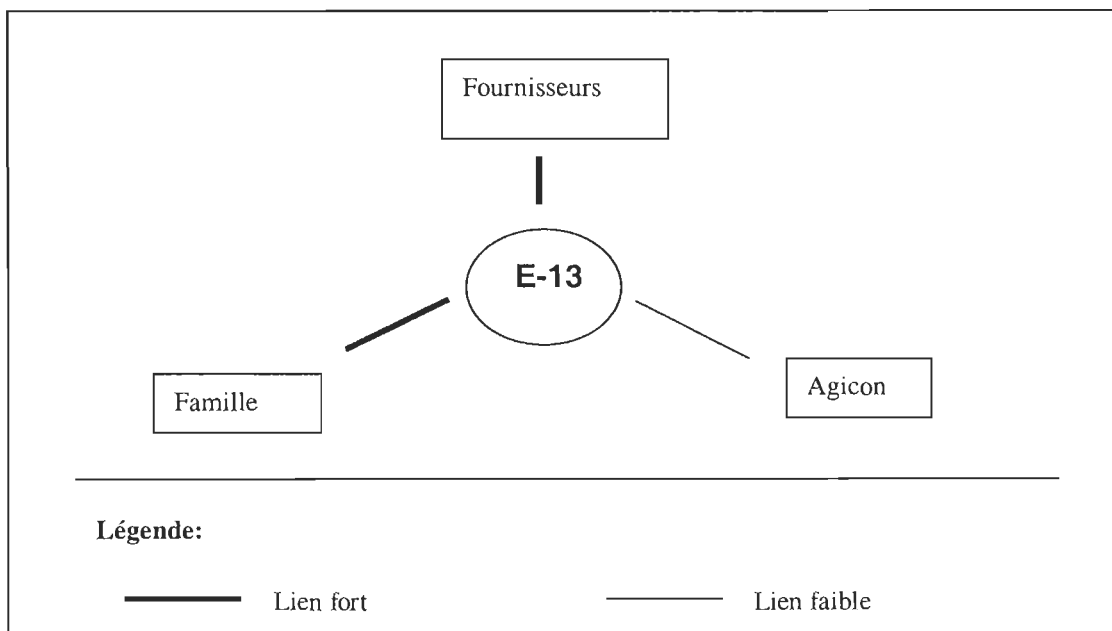
---

<sup>40</sup> Si nous regardons seulement le nombre total de liens, l'E-10 a une lien de plus qu'E-12. Toutefois, l'E-12 a plus de liens faibles qu'E-10, ce qui résulte en un réseau plus élaboré, c'est-à-dire ayant la complémentarité à laquelle nous avons fait référence dans notre cadre conceptuel.

**Figura 4 – Le réseau informationnel le plus élaboré (E-12)**



**Figura 5 – Le réseau informationnel le moins élaboré (E-13)**



Le tableau 11 montre, de façon concise, le nombre de fois que nous retrouvons chaque composante du réseau dans l'ensemble des cas, par niveau de performance et par région. On trouve également le nombre total des composantes.

**Tableau 11- Nombre de présence des composantes du réseau informationnel**

Composantes du réseau	Par niveau de performance			Par région		Total
	Moins performante	Performante	Plus Performante	Goiânia	Jaraguá	
<b><u>Liens Forts</u></b>						
les fournisseurs	3	7	4	7	7	14
les clients	2	7	4	6	7	13
les autres entrepreneurs	1	6	4	4	7	11
la famille	1	4	2	3	4	7
les concurrents	1	3	2	3	3	6
les foires		3	3	5	1	6
le styliste		4	2	3	3	6
les agents commerciaux	1	3	2		6	6
le comptable	1	2	1	1	3	4
la banque		3	1		4	4
les façao		1	2	2	1	3
les amis		2		2		2
le consortium d'entreprises			1	1		1
<b><u>Liens Faibles</u></b>						
le sebrae	1	6	4	5	6	11
l'Acij*	1	4	2		7	7
l'Agicon*	1	2	2	5		5
le Senai		2	3	2	3	5
les autres associations		1	2	2	1	3
les consultants	1		2	2	1	3

\* L'Acij et l'Agicon sont les associations locales les plus importantes dans le secteur du vêtement dans chacune des régions. L'Acij dans le cas de Jaraguá, et l'Agicon dans le cas de Goiânia. Parfois nous les nommerons «association locale».

À partir des médianes du tableau 9, nous pouvons constater qu'au moins 50 % des entreprises de notre échantillon ont 6 liens forts ou plus (71,4 % des entreprises) et 2 liens faibles ou plus (78,6 % des entreprises).

Les liens forts apparus les plus souvent sont les fournisseurs (14 fois), les clients (13 fois), les autres entrepreneurs (11 fois), la famille (7 fois), les concurrents (6 fois), les foires (6 fois), le styliste (6 fois) et les agents commerciaux (6 fois). Nous pouvons constater que *les fournisseurs* est le seul lien qui a été cité par toutes les entreprises. Toutefois, les clients et les autres entrepreneurs sont également très présents.

Lorsque nous parlons de clients ou de fournisseurs, il est important de souligner qu'ils sont considérés comme étant des liens informationnels lorsque l'entreprise réussit à établir des relations avec eux qui vont au-delà des échanges commerciaux. Ainsi, nous retrouvons des relations de confiance ou des façons spéciales de traiter quelques clients et/ou quelques fournisseurs, de telle manière que l'entrepreneur arrive à obtenir des informations importantes de leur part. L'E-03, par exemple, est une entreprise qui valorise beaucoup la relation avec ses fournisseurs. L'entrepreneur en question a souligné que *«les représentants (des fournisseurs) sont des éléments clé, parce qu'à travers eux nous avons accès à beaucoup de choses importantes; puisqu'ils font des commentaires du type: « tel entreprise souffre de tel problème maintenant », « elle a fait telle chose, elle n'a pas fait cela », etc. Alors, nous écoutons et, en partant de cela, nous prenons beaucoup d'informations importantes. Les représentants des fournisseurs, des industries textiles, étant donné qu'ils voyagent beaucoup, qu'ils vont dans d'autres villes, qu'ils visitent également nos concurrents locaux, lorsqu'ils arrivent ici, nous commençons à parler avec eux, nous les faisons jaser, ils nous disent beaucoup de choses importantes ».*

Les entrepreneurs ont souligné qu'un des moyens pour établir des liens d'échanges informationnels avec d'autres entrepreneurs consiste à rester ouvert à la demande venant des autres personnes: donner pour pouvoir demander. Toutefois, il semble que, dans ce cas,

« donner » a des limites; l'important est d'avoir des informations pour pouvoir partager et cela sans exposer toute la banque de connaissance de l'entreprise. L'entrepreneur de l'E-10 qui échange beaucoup d'informations avec son réseau d'affaires offre un exemple de ce constat : *« C'est sûr que j'ai mes secrets. Les modèles anciens, je n'ai pas peur que quelqu'un les prenne. Je peux même les prêter. Toutefois, les plus actuels : non, car j'ai besoin d'être le premier... »*.

Par rapport aux liens faibles, nous retrouvons l'association locale (12 fois), le Sebrae (11 fois) et le Senai (5 fois). Si, d'une part, les liens avec une association locale et avec le Sebrae (organisme para-gouvernementaux) sont présents dans presque tous les réseaux, d'autre part, nous ne retrouvons aucun lien avec des universités, des centres de recherche ou des organismes gouvernementaux. Cela va dans le même sens d'autres études (Jimenez, 1995 ; Ozcan, 1995 ; Dijk, 1997; Visser, 1997; Severrisson, 1997) qui indiquent qu'il n'a pas beaucoup de liens faibles dans les réseaux des PME situées dans des pays en développement.

#### **4.2.1.1 - Analyse par niveau de performance**

En regardant les données à partir du découpage par niveau de performance, nous pouvons percevoir que, en ce qui concerne les liens forts, le réseau des entreprises plus performantes et celles performantes se ressemblent beaucoup. Il y a 9 d'entre elles (sur un total de 11)<sup>41</sup> qui ont 6 ou 7 liens forts (voir tableau 9). Toutefois, entre ce groupe et les entreprises moins performantes, nous constatons des différences, car celles-ci n'ont que 4 liens forts ou moins.

D'autre part, en ce qui a trait aux liens faibles, 3 parmi les 4 entreprises les plus performantes ont des liens faibles qui dépassent le duo association locale/Sebrae (présents

---

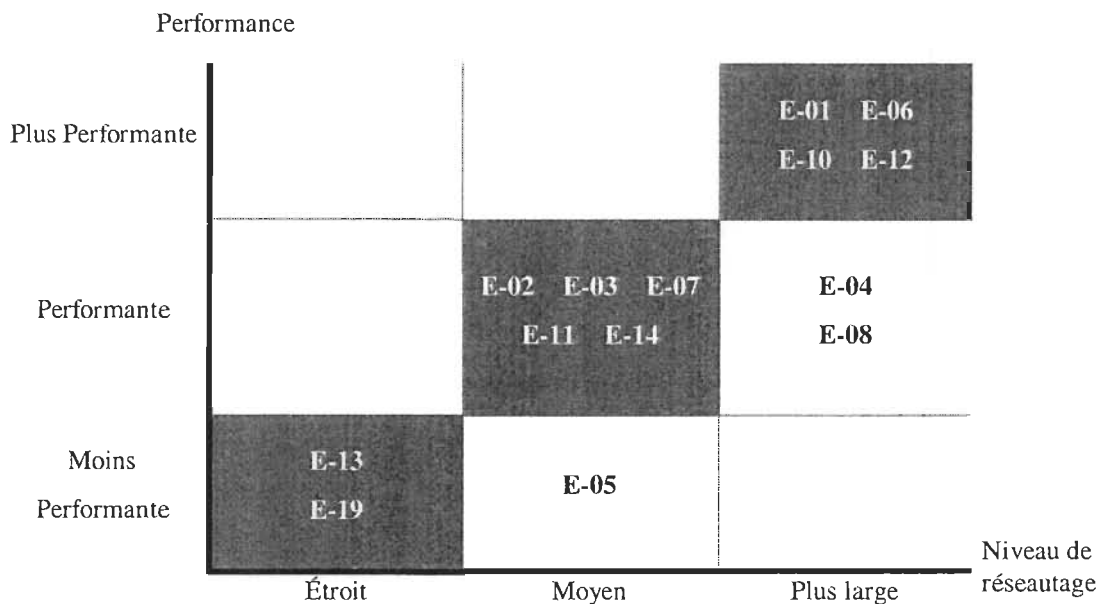
<sup>41</sup> 4 plus performante et 7 performante



dans 11 des 14 entreprises) et incluent des liens avec le Senai, les autres associations ou les consultants.

La figure 6 présente la relation entre la performance et le niveau de réseautage. Comme nous l'avons dégagé dans le chapitre 3 (Méthodologie de la recherche), pour faire le classement par niveau de réseautage, nous avons considéré les deux types de liens (forts et faibles) et également l'intensité d'utilisation de ces liens.

**Figure 6 – Relation Performance X Niveau de réseautage**



Nous remarquons que, dans la majorité des cas (11 sur 14), il y a une congruence entre le niveau de réseautage et la performance. Il y a 3 entreprises (E-05, E-04 et E-08) qui ne se trouvent pas dans cette situation. Ces trois entreprises ont connu des moments de forte croissance dans le passé (voir annexe 1 - descriptions des cas). Par contre, elles ont eu plusieurs difficultés dans la gestion de cette croissance et, en conjonction avec la situation économique peu favorable du pays, elles ont vécu des moments difficiles. L'E-04 et l'E-08

ont déjà retrouvé la voie de la relance et prévoient une meilleure situation en 2000, ce qui n'est pas le cas de E-05.

La situation de ces trois entreprises peut être reliée à un des points manquants de notre modèle de recherche, à savoir les caractéristiques de l'entrepreneur. Dans ces trois cas, il paraît que les limites liées à la capacité de gestion des entrepreneurs, dans le moment de croissance, ont contribué négativement à la performance de leur entreprise.

La situation de ces 3 entreprises n'élimine pas les conclusions tirées de l'ensemble de cas : plus le réseau est élaboré, meilleure est la performance de l'entreprise. Nous pouvons remarquer que, dans le cas des entreprises de notre échantillon, plus le réseau informationnel de l'entreprise est élaboré (avec des liens forts et également des liens faibles), plus l'entreprise est performante. Cette observation renforce la validité du modèle de recherche utilisé et va également dans le même sens que des études récentes, comme celle de Julien (2000) et celle de Andriambelason (2000). Toutefois, en raison des caractéristiques de notre recherche (études de cas, échantillon non-probabiliste), nous ne pouvons pas généraliser ce résultat à l'ensemble des PME du secteur du vêtement ou du Brésil.

Une autre observation importante est que le niveau de réseautage n'est pas nécessairement une conséquence de la taille de l'entreprise, de son âge ou de sa performance. L'E-12, par exemple, qui a le réseau le plus élaboré, n'a que 4 ans. Il y a une entreprise dans notre échantillon (E-02) qui a déjà 14 ans et qui n'a qu'un réseau moyen. Un autre exemple est l'E-01. Cette entreprise a, depuis son début, un réseau avec plusieurs liens faibles (voir dans l'annexe 1, description de cas, la contribution du consultant à la démarrage de cette entreprise).

#### **4.2.1.2 - Analyse par région**

En ce qui concerne les liens forts, nous avons trouvé 4 différences entre les réseaux de chaque région (voir données au tableau 11). Ces différences sont les suivantes :

1. Toutes les entreprises de Jaraguá ont des liens avec d'autres entrepreneurs. Cela n'est pas le cas de Goiânia, où seulement 4 entreprises parmi 7 ont ce type de lien. Cela pourrait être une conséquence des caractéristiques de chaque région. Jaraguá est une petite ville, où les contacts personnels ne sont pas difficiles et la majorité des entrepreneurs sont originaires de la ville même. Un entrepreneur a souligné que : « *être dans une petite ville facilite les relations et les rencontres avec d'autres entrepreneurs* » (E-07). De plus, nous trouvons des PME du secteur du vêtement réparties dans toute la ville. Nous pensons que, dans ce cas, des facteurs comme la proximité et l'identité culturelle influencent de façon significative ces liens.
2. Les entreprises de Goiânia ont plus de liens avec des foires que celles de Jaraguá (5 dans le cas de Goiânia contre 1 dans le cas de Jaraguá). Notre hypothèse pour expliquer cette situation est reliée au travail de l'association locale de chaque ville. À Goiânia, nous avons constaté les efforts de l'association dans le sens de faire croître la participation (en tant que visitant ou exposant) des entrepreneurs aux principales foires du secteur, à l'extérieur de la région. D'autre part, le travail de l'association de Jaraguá consistait surtout à rendre disponible des ressources manquantes (un centre local de ventes, de formation et de services provenant des organismes para-gouvernementaux).
3. La différence la plus significative entre les deux régions concerne *les agents commerciaux* : 6 parmi 7 entreprises de Jaraguá les ont cités comme faisant partie de leur réseau informationnel. Par contre, aucune entreprise à Goiânia a fait la même observation. Cela peut-être une conséquence du fait que les entreprises de Jaraguá sont plus dépendantes des ventes à l'extérieur de l'état de Goiás (en moyenne, 77,1 % des ventes des entreprises de Jaraguá sont destinées à l'extérieur de l'état contre 50,7% pour celles de Goiânia).
4. La dernière différence concerne la présence des banques comme étant un des liens forts du réseau informationnel des entreprises de Jaraguá. 4 entreprises de cette région les ont indiqués contre aucune de Goiânia. Nous ne pouvons pas expliquer cette situation.

Par rapport aux liens faibles, nous n'avons pas trouvé des différences significatives entre les deux régions. Notre perspective initiale soulevait la fait que les entreprises situées à Goiânia comptaient plus de liens faibles dans leur réseau, puisque à Goiânia, nous retrouvons beaucoup plus d'institutions pouvant offrir des liens faibles, qu'à Jaraguá. C'est à Goiânia que se situe le siège des principales associations ou regroupements d'entreprises, le siège du gouvernement de l'état de Goiás et les bureaux des principaux organismes du Gouvernement Fédéral. Finalement, à Goiânia, il existe quatre universités et un bon nombre d'organismes para-gouvernementaux. À Jaraguá, nous ne retrouvons que l'Acij et l'administration municipale. Même des organismes para-gouvernementaux (comme le Sebrae et le Senai) n'ont pas de bureau sur place. Les services du Sebrae et du Senai sont disponibles aux entrepreneurs locaux à travers de l'association et, dans le cas du Sebrae, également par l'intermédiaire d'un fonctionnaire<sup>42</sup> de l'Administration Municipale.

Ce que nous avons perçu c'est que : premièrement, à Jaraguá, les entrepreneurs ont plus de facilité à établir des réseaux d'affaires et, deuxièmement, le manque de ressources locales ne constituent pas une limite à ceux qui veulent établir des liens faibles. Ils ont fait appel à des consultants ou autres services à Goiânia ou ailleurs. D'autres ont établi, par le biais des opportunités offertes par l'Acij, des relations avec le Sebrae et le Senai qui vont au-delà des séminaires de formation.

#### **4.2.2 - Résultats touchant les types d'informations qui circulent dans les réseaux**

Pour analyser concernant le type d'information obtenu par les entrepreneurs dans les réseaux, nous disposons de deux sources de données. Premièrement, durant les entrevues, nous avons pu identifier le type d'information que les entrepreneurs recherchent, ou

souhaitent habituellement dans leur réseau. Deuxièmement, chaque entrepreneur a évalué, en utilisant une liste (voir chapitre 3 – méthodologie) l'importance accordée aux différents types d'informations.

Ce qui nous avons retenu c'est que les informations **les plus** recherchées par les entrepreneurs dans les réseaux portent sur :

- les tendances de la mode ;
- nouvelles idées sur les modèles de vêtements ;
- les matières premières (principalement touchant le tissu) et les fournisseurs ;
- les programmes de formation ;
- les équipement de production ;
- les opportunités (nouveaux marchés, nouveaux clients) ;
- les informations générales sur le secteur ;
- les systèmes de production ;
- les concurrents ;
- le financement ;
- la bureaucratie (la fiscalité, les règlements, etc.) ;
- les clients (besoins, capacité de paiement).

Les trois premiers types d'information (tendances de la mode, nouvelles idées sur des modèles de vêtements et informations concernant la matière première) définissent bien le besoin du secteur, à savoir celui de lancer à chaque saison une collection différente. Cela suppose être attentif aux tendances générales de la mode et ce que les gens utiliseront à la prochaine saison. Les entrepreneurs font ressortir qu'ils ne peuvent pas simplement utiliser les informations ou modèles provenant des grandes revues nationales ou internationales de

---

<sup>42</sup> Ce fonctionnaire (appelé agent de développement municipal) offre, sous la supervision du Sebrae, des services de soutien aux PME.

mode. Cela se justifie par le fait que ce n'est pas toujours un type de vêtements proposé par des stylistes qui retient le goût du public, principalement en ce qui à trait aux vêtements moins chers. Ainsi, ils doivent obtenir ce type d'information de plusieurs personnes.

Il y a d'autres types d'informations qui ont également été citées lors des entrevues, mais **moins** que les autres indiquées ci-haut. Ces types d'informations sont les suivantes :

- les possibilités de contact ou partenariat avec d'autres entrepreneurs et institutions ;
- le feedback sur leur propre produit ou leur entreprise ;
- la gestion d'une façon générale ;
- les foires ;
- leur système de vente et de distribution ;
- la main d'œuvre ;
- la culture et les traditions régionales ;
- le soutien moral (lors d'une prise de décision ou des moments difficiles de l'entreprise).

En ce qui concerne l'évaluation faite par les entrepreneurs de l'importance des différents types d'information pour l'entreprise, les résultats se trouvent dans le tableau 12.

Tableau 12 – Évaluation des différents types d'informations\*

Information sur	E-01	E-02	E-03	E-04	E-05	E-06	E-08	E-09	E-10	E-11	E-12	E-13	E-14	X**	Md
La qualité de vos produits et services	5	4	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	4,7	5
Les goûts ou le besoins des consommateurs, des clients	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4,6	4,5
Les fournisseurs	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4,5	5
La formation du personnel	5	4	5	5	5	4	5	4	5	3	5	5	3	4,5	4,5
Les opportunités d'affaires	5	3	5	3	5	5	4	5	5	5	3	4	4	4,3	4,5
La situation économique générale	4	4	5	3	4	5	4	4	5	5	5	5	3	4,3	5
Le développement de nouveaux produits et services	5	5	5	4	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4,2	4
Les normes et règlements	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	3	4	3	4,2	4
Les méthodes de promotion et de vente	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	2	3	4	4,2	4
Les technologies de production	5	4	5	4	5	4	4	5	5	3	3	4	3	4,2	3,5
Les machines et équipements de production	5	3	5	4	5	4	4	5	5	3	3	4	4	4,2	4
Le prix des produits sur le marché	3	5	4	3	5	4	4	5	5	5	3	-	3	4,1	5
Les tendances du marché	5	3	-	4	4	3	3	4	5	5	4	4	4	4,0	4
Le recrutement du personnel	5	3	5	3	4	3	5	4	4	4	5	4	3	4,0	4
Les méthodes de gestion	5	4	5	4	4	3	5	5	5	3	2	3	3	3,9	3
La distribution des produits	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3,8	3
La possibilité des nouveaux contacts (personnels ou institutionnels)	5	3	5	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3,7	3,5
L'exportation à l'extérieur de la région	5	3	4	5	5	3	5	2	3	3	3	3	3	3,6	3
Les concurrents	3	3	-	4	4	3	4	4	5	2	5	1	4	3,5	4
La possibilité de coopération avec d'autres entreprises	5	2	4	3	4	2	4	4	4	1	3	1	3	3,1	3
Le financement	5	1	1	1	5	3	4	3	5	4	3	2	3	3,1	3

\* L'entreprise E-07 n'a pas répondu à ce questionnaire. L'échelle utilisée a été de 1 (pas important) à 5 (extrêmement important). \*\* Moyenne

Nous pouvons voir que, dans la majorité des cas, il y a une compatibilité entre le type d'information retenue lors des entrevues et les évaluations des entrepreneurs. Les seules différences plus remarquables font référence à la situation économique de façon générale, les concurrents et le financement. Le premier a été bien évalué par les entrepreneurs, toutefois il n'a pas été cité par beaucoup lors des entrevues. Les deux autres, au contraire, ont été beaucoup cités, mais sont placés en bas du tableau.

Dans notre analyse, nous avons retenu le concept d'information riche : un concept qui traite principalement de la valeur (ou utilité de l'information) pour l'entrepreneur et également de la nouveauté de cette information. En parlant avec les entrepreneurs, nous avons constaté qu'il y a des informations qu'ils cherchent continuellement, comme les tendances de la mode et les produits et prix de la concurrence. D'autre part, il y a des informations qui sont plus pointues et décisives à certains moments pour l'entreprise et qui, à notre avis, s'approchent du concept d'information riche. Comme exemple, nous avons le cas des fournisseurs.

Le besoin de trouver des bons fournisseurs a été présenté par les entreprises comme étant un facteur bien important dans leurs premières années d'existence. L'exemple de deux entreprises (E-09 et E-04) démontre comment le réseau peut offrir une information riche à un moment donné, comment il est important d'avoir des relations avec quelqu'un pouvant offrir la bonne information. La première entreprise n'a pas réussi à avoir cette information, la deuxième a eu plus de succès.

L'entreprise E-09 (niveau de réseau étroit) a pris deux ans pour trouver des bons fournisseurs. Cet entrepreneur a affirmé que : *« Au début, je ne pouvais pas acheter directement des fournisseurs. Je ne savais pas de qui acheter et personne ne me donnait cette information. Je demandais à plusieurs personnes et les réponses étaient toujours vagues. Alors, ils ne me donnaient jamais le contact pour acheter directement de*



*l'industrie, d'un représentant, d'une personne qui pourrait vraiment vendre avec des prix moins chers. ».*

D'autre part, E-04 (niveau de réseau plus large), par le biais d'un contact de son réseau, a réussi à trouver des bons fournisseurs. L'entrepreneur de cette entreprise a souligné que : « *J'ai toujours eu des bonnes relations et, à un moment donné, j'ai rencontré le président d'une association d'une ville voisine; il m'a invité à aller avec lui acheter des matières premières. C'est ainsi que j'ai pu trouver des fournisseurs »*

### **4.3 - La contribution des réseaux informationnels aux PME et aux régions**

**Rappel de la question spécifique de recherche numéro 2 :**  
**Quelle est la contribution des réseaux informationnels au développement des PME et des régions brésiliennes ?**

La section précédente s'est terminée avec un exemple de comment le réseau a contribué à la demande d'une entreprise pour trouver des bons fournisseurs, et comment le manque de liens informationnels a été une limite à une autre dans la même démarche. Dans cette nouvelle section de notre travail, nous donnerons d'autres exemples où les réseaux informationnels ont contribué positivement au développement des PME de notre échantillon et aux deux régions où elles se situent.

Tout d'abord, pour faciliter et enrichir l'analyse, le tableau 13 montre quelques contributions des réseaux pour chacune des 14 entreprises de notre échantillon. Ce tableau est un exercice de rassemblement, avec peu de modifications, des informations de la section 4 (*la contribution du réseau*) provenant de la description des cas (voir annexe 1). Nous allons traiter de la contribution des réseaux en utilisant quatre perspectives : 1) comme source

d'imitation et de comparaison ; 2) comme source d'informations nécessaires à l'innovation ; 3) Pour améliorer la capacité d'adaptation de la PME dans un environnement en changement ; 4) comme diffuseur local d'informations et comme moyen d'interaction entre les acteurs régionaux.

**Tableau 13 – Exemples de contribution des réseaux informationnels aux PME**

Entreprise	Contributions
E-01	<p>L'entrepreneur a souligné que, lorsqu'il a décidé de démarrer l'entreprise, un ami lui a indiqué un consultant du secteur. Les informations et les appuis donnés par ce consultant lui ont permis de « <i>commencer de la façon correcte</i> ». Les consultants ont également été présents en d'autres moments, lors d'un changement de produit, d'un choix des matières premières, etc.</p> <p>L'entrepreneur a affirmé que c'est surtout ce qu'il a retenu des séminaires du Sebrae qui lui a permis de se préparer, après l'ouverture du marché aux importations et aux changements de comportement des consommateurs.</p>
E-02	<p>Selon l'entrepreneur, ce sont les fournisseurs qui lui donnent les informations les « <i>plus pratiques</i> ». Ce sont les visites qu'il faisait aux fournisseurs situés à São Paulo, qui lui ont permis, lors d'une crise financière, de trouver des idées et des informations pour changer de marché en 1993. Ce changement a rendu l'E-02 viable financièrement. Ces visites à des fournisseurs et à d'autres entreprises à l'extérieur de l'état de Goiás, ainsi que les visites aux foires, sont les principales sources d'idées de l'entrepreneur.</p>
E-03	<p>L'entrepreneur a affirmé que ce sont les informations prises auprès des représentants, des fournisseurs, des clients, dans les foires et dans les visites aux concurrents qui lui permettent d'être attentif aux tendances de la mode et du marché. Le Sebrae a été spécialement important lorsque l'entreprise a changé son système de production. Ce sont des consultants du Sebrae qui lui ont fourni l'appui technique nécessaire.</p>
E-04	<p>Lors de la première année, l'entrepreneur de l'E-04 a rencontré un président d'une association du secteur. Cette personne l'a introduit aux bons fournisseurs, ce qu'il a considéré important puisqu'il avait des problèmes (de prix et de qualité) avec l'achat des matières premières.</p> <p>Par l'intermédiaire du Sebrae, l'entrepreneur a pu visiter une autre entreprise qui travaille avec le même produit. Selon l'entrepreneur, cette visite lui a permis de répondre à plusieurs questions concernant la gestion de la production et également de développer une relation d'amitié avec le propriétaire de cette entreprise. Cette relation a été très utile par la suite.</p>
E-05	<p>La description du changement/innovation important fait par l'entreprise offre une bonne image de la contribution de son réseau. L'entrepreneur avait déjà la perception que son système n'était pas très productif, mais il ne savait pas exactement à qui recourir pour le changer. Un consultant lui a été suggéré par un client, lors d'une visite à son entreprise. Ce consultant a pu l'aider dans ce dossier, et il est devenu la personne-aide pour l'entrepreneur dans plusieurs situations.</p>
E-06	<p>L'entrepreneur met l'accent d'abord sur le rôle des consultants. Selon lui, les employés ont, en général tendance à reproduire les mêmes défauts que l'entrepreneur ; il est donc important d'avoir une personne de l'extérieur de l'entreprise -comme un consultant- pour briser ce cercle vicieux.</p> <p>Les fournisseurs sont la principale source d'informations concernant les tendances du marché. Les représentants des fournisseurs permettent à l'entrepreneur d'être informé</p>

	sur les principales demandes des consommateurs ainsi que sur les derniers lancements de matières premières. La contribution majeure de l'ACIJ dans le réseau de l'entrepreneur est un moyen lui permettant d'avoir accès à d'autres institutions et services.
<b>E-07</b>	Depuis le début de son entreprise, c'est avec ses frères (qui sont dans le secteur depuis plusieurs années) que l'entrepreneur trouve quelques exemples à suivre et de même que des idées touchant les principales décisions à prendre. Les informations mises à disposition par les fournisseurs sont, pour lui, le moyen le plus facile d'être en contact avec les nouveautés en termes de mode, de moyen de production et de machineries. Les clients et les agents commerciaux lui fournissent des nouvelles idées et les tendances du marché. Il a cité un exemple d'un produit dont le modèle a été suggéré par un client et qui, aujourd'hui, est le produit vedette de l'entreprise.
<b>E-08</b>	L'entrepreneur a souligné que le consultant (dans le domaine de la gestion) l'a aidé à développer une vision plus professionnelle du monde des affaires, ce qui, actuellement, à la sortie d'une crise financière, s'avère bien importante. La famille joue également un rôle important. Ses frères sont une source d'informations et d'appui moral, qui, selon l'entrepreneur, a été fondamental pour sortir de la crise. Par l'intermédiaire de l'ACIJ, l'E-08 peut recouvrer aux techniciens du Senai et du Sebrae qui l'aident dans le domaine de la gestion et de la production. .
<b>E-09</b>	En raison du faible niveau de réseautage de l'E-09, les contributions apportées sont petites; elles se limitent presque exclusivement aux informations données par des clients et des fournisseurs. C'est à ces dernier que l'entrepreneur peut demander des questions plus spécifiques concernant, par exemple, les machines ou les tissus.
<b>E-10</b>	L'entrepreneur a souligné que les activités (comme des séminaires) organisées par le Sebrae ou par l'ACIJ lui permettent d'avoir accès à d'autres intervenants du secteur. Il a cité un exemple d'un séminaire sur l'exportation, où même si le sujet du séminaire n'était pas important pour lui à ce moment-la, il a réussi à parler avec des représentants de la Banque du Brésil sur un autre projet : une modalité de financement avec des taux d'intérêts plus avantageux.
<b>E-11</b>	L'entente avec un styliste externe, afin d'utiliser ses services de façon régulière, a été un pas important pour l'E-11; car le styliste a créé des produits spécifiques à l'entreprise et, de plus, à apporté des informations variées concernant le secteur. L'entrepreneur participe activement aux foires. Il a souligné que les foires, en plus de donner des informations au sujet des tendances de la mode, sont un moyen important pour établir des nouveaux contacts et de renforcer ceux déjà existants.
<b>E-12</b>	Selon l'entrepreneur, lors d'une innovation/changement important mis en marche par l'entreprise, c'est le réseau qui lui a fourni les informations nécessaires pour perfectionner l'idée du changement et pour le mettre en marche. L'entrepreneur a pris ses informations auprès d'autres entreprises dans le secteur du vêtement, d'amis entrepreneurs dans la vente au détail de vêtements et auprès de la parenté qui travaillai dans le même secteur. L'entrepreneur a affirmé que ce sont les informations prises auprès des représentants des fournisseurs, des clients, dans les foires et dans les formations qui lui ont permis de suivre les tendances du marché. De plus, ce sont les clients et les fournisseurs qui lui permettent l'accès aux informations touchant la concurrence. L'AGICON et le Sebrae, en plus d'offrir les informations sur le marché et de la formation, constituent également des lieux d'interaction et d'accès à d'autres sources. L'entrepreneur souligne, par exemple, que c'est par le biais de ces deux institutions qu'il a établi des contacts avec le gouvernement de l'état de Goiás pour rendre possible sa participation à la FENIT (principale foire brésilienne dans le domaine).
<b>E-13</b>	Dans le cas de cette entreprise, le réseau agit de deux manières : premièrement, à travers les fournisseurs et l'AGICON, l'entreprise a accès à des informations

	concernant les tendances de la mode, les concurrents et les matières premières. D'autre part, lorsqu'il a besoin d'un soutien moral pour prendre des décisions, c'est à la famille qu'il a recours.
<b>E-14</b>	L'innovation/changement important mis en marche par l'entreprise démontre la contribution du réseau à deux niveaux. Tout d'abord, en parlant avec d'autres entrepreneurs et en faisant une comparaison entre ses taux de productivité et ceux des concurrents, l'entrepreneur a confirmé son hypothèse concernant la baisse de productivité de son entreprise. Ensuite, c'est par le biais d'une formation offerte par un organisme para-gouvernemental, le Senai, et avec l'appui des consultants de cette institution, que l'entrepreneur a réussi à mettre en marche un système productif mieux organisé.

#### 4.3.1 - Les réseaux comme source d'imitation et de comparaison

Par le biais du réseau, les entrepreneurs prennent conscience des façons de faire ou des pratiques, leur permettant de se comparer avec de nouvelles pratiques. La comparaison est importante pour les entrepreneurs afin, par exemple, de les sécuriser par rapport à leur façon de faire, et d'imiter de changements nécessaires. Un entrepreneur a souligné qu'il fait appel régulièrement à d'autres entrepreneurs pour leur demander : « *Quels sont les modèles que vous fabriquez maintenant ?, Quelles sont les produits qui se vendent le plus ? Et que la vente fonctionne bien ou non ?* » (E-11). Dans une autre entreprise, l'entrepreneur a pris la décision de changer son système de production après l'avoir comparé avec celui de la concurrence. Selon lui, la façon de voir qu'il n'était pas assez productif « *a été en se comparant avec les concurrents d'ici [...], en les écoutant parler de la quantité de pièces qu'ils produisaient par jour, par employé, etc.* » (E-14).

Un autre exemple est celui de l'E-12 qui, en parlant des consortiums d'entreprises, a affirmé que « *le premier consortium d'entreprises m'a servi également comme source d'idées pour d'autres actions. En voyant le groupe fonctionner, sa structure, etc., j'ai eu l'idée d'en faire autant* ».

Le facteur d'imitation ne porte pas seulement sur la reproduction de quelques pratiques de gestion ou de production, mais également sur la décision de se lancer dans le monde des affaires. Belley (1994) a indiqué l'imitation et l'essaimage, parmi les facteurs qui aident

l'entrepreneuriat local. Nous avons constaté cela de façon très claire à Jaraguá. Deux entrepreneurs ont commencé à fabriquer des pantalons, chez eux, à la fin des années 70. Ensuite, en raison de leur succès, plusieurs personnes ont suivi leur exemple, d'abord ses frères, et ensuite des ex-employés. Il a eu un effet « boule de neige » qui a transformé la région. D'une économie basée sur l'agriculture, elle est passée à un pôle d'industrie du vêtement. Les entrepreneurs, les intervenants locaux, les travailleurs d'autres secteurs (chauffeurs de taxi, restauration, etc.) parlent avec fierté de leur ville et comment, à Jaraguá, il n'y a pas de chômage : *« on doit même importer de la main d'œuvre d'autres régions »*, disent les habitants. Nous n'avons pas connaissance d'autres régions de Goiás dans une telle situation.

L'entrepreneur E-03 est un autre exemple de comment les modèles de succès aident d'autres entrepreneurs à imiter les meilleures pratiques. Lorsque nous lui avons demandé s'il faisait partie d'un consortium d'entreprises (pour l'achat de matières premières ou pour l'exportation), il a souligné que *« pas encore, mais il n'y a pas beaucoup de temps, j'ai reçu une invitation et je vais participer, parce que j'ai des collègues qui en y font partie et cela fonctionne bien. Dès que les choses vont bien, nous devenons intéressés »*.

#### **4.3.2 - Les réseaux comme source d'informations nécessaires à l'innovation**

Prendre conscience des changements à faire ou des exemples à imiter n'est pas suffisant. Les entrepreneurs ont également besoin d'informations nécessaires pour les mettre en pratique. Nous avons vu que c'est principalement en utilisant les organismes paragouvernementaux (Sebrae et Senai) ou les consultants, c'est-à-dire les liens faibles, que les entreprises ont eu d'accès aux informations nécessaires à l'implantation de nouvelles formes de production ou de gestion. L'E-14, par exemple, a souligné qu'elle a eu recours à des consultants du Senai pour améliorer sa production. Selon l'entrepreneur de cette entreprise, *« concernant la partie technique on doit être toujours en contact avec le Senai ou avec le Sebrae pour échanger ce type d'informations, parce qu'avec les concurrents, les*

*représentants ou les clients on ne réussit pas à les trouver* ». Le même entrepreneur a ajouté que pour mettre en marche des changements, *«les employés écoutent plus quelqu'un de l'extérieur de l'entreprise* ».

Les informations nécessaires à l'innovation ne sont pas toujours disponibles dans la région même. Dans le cas de Jaraguá, les entreprises ont besoin de recourir à Goiânia. Même à Goiânia nous retrouvons des carences. Deux entreprises (E-01 à Goiânia et E-06 à Jaraguá) ont eu recours à des consultants de l'extérieur de l'état de Goiás. Une autre façon de recourir à ce type d'informations sont les foires. Selon E-12, *« la région a encore des carences en informations, de telle sorte que nous devons participer aux foires, pour parmi les premiers à voir accès à de nouvelles informations »*.

#### **4.3.3 - Les réseaux améliorent la capacité d'adaptation de la PME dans un environnement en changement**

Les exemples de l'E-01 et de l'E-04 montrent comment les informations acquises, à travers de réseaux peuvent alerter les entrepreneurs sur les nouvelles tendances de l'économie et également spécifier les conditions pour appliquer les changements requis. Dans le cas de E-01, en répondant à la question du moment qu'il a pris la décision de changer ses produits pour faire face à la concurrence des vêtements importés (lors de l'ouverture national du marché), il a affirmé que *« c'a été lors des séminaires (offerts majoritairement par le Sebrae) donnés par des consultants de marché, que je me suis fait à l'idée que, si je ne trouvais pas un produit différent, je ne survivrais pas »*.

Pour sa part, E-04 qui, à l'époque de l'enquête était en train de régler les problèmes causés par une mauvaise gestion dans une période de forte croissance et par la crise économique du pays, a souligné que *« sans ce que j'ai appris avec le consultant, je n'aurais pas eu la maturité suffisante pour affronter les problèmes actuels »*. Ce même entrepreneur a ajouté

que c'est un fournisseur qui l'a informé que l'entreprise cheminait vers un fort problème financier et que, en conséquence, elle devrait changer sa manière de fonctionner.

#### **4.3.4 Les réseaux comme diffuseur local d'informations et comme moyen d'interaction entre les acteurs régionaux**

Dans les cas étudiés, nous avons constaté que quelques composants des réseaux ont un rôle, premièrement, de diffuser les connaissances et, deuxièmement, de rendre possible des moyens d'interaction entre différents acteurs régionaux. C'est le cas du Sebrae, du Senai et des deux associations locales (Agicon et Acij). À travers des formations, des séminaires et des réunions réalisées par ces organisations, les entrepreneurs ont accès à plusieurs types d'informations. Même si, parfois, les informations ne sont pas immédiatement utiles aux entreprises, elles peuvent le devenir dans le futur. En parlant d'un séminaire sur l'exportation un entrepreneur a affirmé que *« aujourd'hui, je ne suis pas en condition d'exporter; toutefois, je prends les informations. Un jour, si j'organise mieux mes affaires, cela pourra fonctionner »* et que *« dans ces séminaires nous prenons de bonnes idées pour le futur »* (E-10).

Les associations locales (L'Agicon ou l'Acij) ont été citées par les entrepreneurs comme le lieu où ils trouvent les conditions pour établir des relations avec d'autres entrepreneurs ou d'autres institutions. Plusieurs entreprises de notre échantillon, qui aujourd'hui ont des relations avec le Sebrae ou le Senai, ont fait ressortir que les premiers contacts avec ces organismes ont été établis par le biais de l'association. En général ces contacts commencent par une formation; ensuite les entrepreneurs ont recours aux techniciens/consultants de ces institutions; finalement, avec le temps, ou après avoir rencontré quelqu'un de l'organisme, ce dernier devient une composante du réseau des entreprises. L'intervention de l'association est encore plus claire à Jaraguá, en raison du manque de bureaux, dans la ville, des ces deux organismes para-gouvernementaux. C'est la même chose pour les universités ou les

organismes gouvernementaux. Les entreprises n'ont pas de lien avec ces institutions et les fois (peu nombreuses) qu'elles ont eu accès à elles, cela a été fait à travers l'association ou le Sebrae.

Nous avons fait ressortir, jusqu'ici, des exemples où les entreprises de notre échantillon ont utilisé les informations de leur réseau. Toutefois, il y a d'autres exemples, où ces entreprises, elles-mêmes, ont été le diffuseur des connaissances. E-01, par exemple, a démarré son entreprise avec l'aide d'un spécialiste du secteur, de telle sorte qu'elle avait, depuis le début, un système productif moderne. En conséquence, selon l'entrepreneur, même étant nouvelle dans le marché, les autres entreprises de la région que ont rendu visite pour voir les nouvelles machines et le nouveau système de production.

Dans le même sens, E-14 a souligné qu'il a acheté une machine qui, parce que personne dans la ville jusqu'ici ne savait comment l'opérer, n'avait pas encore été achetée. Il a payé la formation d'un employé (qui a duré un mois) et ensuite, celui-ci a commencé à offrir les mêmes services à d'autres entreprises. Il a donc fini par enseigner à d'autres personnes comment opérer cette machine. Selon cet entrepreneur, aujourd'hui, dans la région, cette machine est devenue « *banale* ».

Finalement, les entrepreneurs de Jaraguá ont souligné que les nouveaux entrepreneurs de la ville peuvent profiter de la connaissance et de l'expérience accumulées par ceux qui sont depuis long temps dans le marché. Selon E-08, « *ceux qui commencent aujourd'hui, commencent bien en avance. Ils ne commettent pas les erreurs que nous avons commis. Nous avons payé très cher pour apprendre à travailler et aujourd'hui, ils peuvent déjà commencer avec une vision entrepreneuriale plus développée.*»



#### 4.4 - La présence des liens faibles dans les réseaux informationnels des PME

**Rappel de la question spécifique de recherche numéro 3 :**  
**Pourquoi les liens faibles ne sont pas très présents dans**  
**les réseaux des PME brésiliennes ?**

Dans la présentation et l'analyse des données ayant rapport à la question spécifique numéro trois, il y aura deux parties : la première, faisant référence aux problèmes reliés aux entrepreneurs et, la deuxième, aux organisations qui constituent des liens faibles. Tout d'abord, il est important de souligner que, pour répondre à cette question, en plus des enquêtes avec les entreprises, nous avons du recours à des intervenants locaux (voir chapitre 3 – Méthodologie).

##### 4.4.1 - Les problèmes reliés aux entrepreneurs

###### Manque de temps

Les entrepreneurs ont cité le facteur temps. Ils disent qu'établir des liens faibles ou même des contacts plus constants avec d'autres entrepreneurs demande du temps, ce qu'ils disent ne pas en avoir beaucoup, puisque la majorité entre eux sont directement impliquée dans les activités productives et/ou commerciales de l'entreprise.

Un commentaire d'E-09 synthétise bien ce point de vue : « *Parfois, je pense que notre dévouement (au travail) nous empêche également d'être constamment en contact avec d'autres personnes. Alors nous restons plus de temps seuls, plus de temps en travaillant [...] privés de la vie sociale, sans le temps d'être à jour sur d'autres questions* ».

### Les entrepreneurs ne sont pas pro-actifs

Un point exprimé par les intervenants interviewés, souligne que les entrepreneurs ne sont pas pro-actifs dans la recherche de liens faibles. D'après eux, si l'entreprise sort gagnante du fait d'établir des relations type lien faible, elle doit être pro-active dans sa démarche, c'est-à-dire qu'elle doit prendre l'initiative du contact.

ACT-04 : *« Ils sont peu nombreux les entrepreneurs qui contactent l'université pour demander des informations... Très peu ou presque inexistant, sauf dans le cas des entrepreneurs qui étudient ici ».*

ACT-06 : *« Je pense que cela s'agit d'une question culturelle. Parfois je pense aussi qu'il s'agit d'accommodation, ce manque de posture pro-active, ce manque d'attitude entrepreneuriale, de ne pas aller chercher ce qui est important pour eux (les entrepreneurs)» (ACT-06)*

### La faible formation des entrepreneurs

La majorité des observations faites étaient reliées à la formation des entrepreneurs. Les mots utilisés pour caractériser cela étaient « manque de formation » ou « manque de professionnalisme ». La formation des entrepreneurs de la région est faible, autant la formation en gestion, que la formation scolaire de base (secondaire, universitaire, etc.). Un des intervenants a indiqué que dans les secteurs où la formation des entrepreneurs est meilleure, l'interaction entre les entreprises et leur relation avec d'autres acteurs économiques est plus forte que dans celui de l'industrie du vêtement (où la formation des dirigeants est faible).

Il y a des entrepreneurs qui ont peur d'établir des contacts en raison de leur faible formation. ACT-04 a affirmé que *« les entrepreneurs sont embarrassé pour aller vers l'université. Dans la région la majorité entre eux ne sont pas gradués. Ils sont gênés même de venir*

*participer à un séminaire. Lorsque nous les visitons, pendant le programme de stage, ils nous reçoivent rarement, ils ont peur de montrer leur non-connaissance (formelle), leur non-habilitation ». Dans le même sens, ACT-08 a souligné qu'ils « ont peur de demander quelque chose, peur de démontrer leurs faiblesses ».*

Selon eux, ce manque de formation résulte également dans la méconnaissance de l'importance des liens faibles aux entreprises (Pourquoi établir des contacts avec ce type d'institutions ?).

### La culture et l'attitude des entrepreneurs

Il y existe une perception que le problème peut-être relié à la culture et les traditions des entrepreneurs de l'état de Goiás. Des opinions comme « *les propriétaires des PME n'ont pas une culture pour travailler avec l'université* » (ACT-05) ou « *notre entrepreneur n'a pas assez de culture pour chercher de la technologie [...], il pense qu'il peut continuer à fonctionner de la même manière qu'il a appris avec son père* » (ACT-01), ont été ressorties surtout par les intervenants, mais également par quelques entrepreneurs.

D'autres attitudes des entrepreneurs de la région soulignées, se réfèrent au fait qu'il y a ceux qui aiment faire le travail eux-mêmes, sans se référer à personne ni participer à des organismes de classe.

En ce qui concerne le fait de ne pas avoir le goût d'aller prendre des informations avec d'autres personnes, nous retrouvons les affirmations suivantes : E-09 : « *Je ne parle que très peu. J'essaie de résoudre moi-même de la façon que je juge la meilleur, sans être très dépendant des autres* ». ; E-03 : « *J'ai une grave défaut [...], j'ai appris à travailler seul* » ; et ACT-02 : « *L'entrepreneur veut faire tout. Mais le tout qu'il réussit à faire est de rester à l'intérieur de sa confection. Cela signifie qu'il ne réussit pas à aller à l'extérieur de l'entreprise, et ainsi, il ne cherche pas d'autres moyens d'acquérir des informations* .»

D'autre part, en ce qui a trait au peu de participation dans des organismes de classe, ACT-04 a souligné que *«les organismes de classe locaux sont très froids. Les réunions sont toujours vides et il y a peu de participation. La vision des entrepreneurs et des associations de classe est de court terme et cela rend difficile un peu le critère 'cooperation'»*.

Le préjugé par rapport aux organismes gouvernementaux, para-gouvernementaux et aux universités

Il y a des intervenants ou des entreprises qui pensent que les entrepreneurs ont un préjugé envers certains organismes, en les considérant très théoriques, très bureaucratiques ou simplement inopérants. Ce préjugé a comme conséquence le manque d'ouverture de la part des entrepreneurs aux liens faibles. L'opinion de ACT-09 synthétise ce point de vue : *« l'entrepreneur a besoin de mieux s'informer (sur les liens faibles). Parfois il n'établit pas de relations en raison des préjugés.»* (ACT-09). Ce préjugé est encore plus fort en relation aux organismes gouvernementaux. Selon ACT-08, les entrepreneurs *« pensent que le gouvernement municipal ne fonctionne pas. Les fonctionnaires sont tachés d'incompétent. »* et ACT-09 ajoute qu'il existe : *«un préjugé par rapport au secteur public, tout le monde se plaint, tout le monde dit que ne reçoit rien du secteur public, par contre, tout monde en profite»*.

En ce qui concerne le fait que les entrepreneurs ont une image théorique des personnes des organismes para-gouvernementaux, E-14 a l'opinion suivante : *« C'est vrai que les techniciens sont très théoriques, par contre je considère normal que les personnes d'un organisme comme le Sebrae ou le Senai soient plus théoriques. Ils ne travaillent pas à l'intérieur d'une industrie. Toutefois, nous devons savoir mettre en pratique ce qu'ils nous disent. Ce qui n'est pas utile, nous nous en débarrassons. Vous devez être ouverts. »*

### Le manque de ressources

Finalement, il y a le manque des ressources financières nécessaire pour avoir des liens faibles. Surtout en ce qui concerne les consultants, la relation demande une contribution en argent de la part de l'entreprise, ce qui n'est pas toujours compatible avec ses ressources. Deux entreprises ont ressorti qu'elles ont déjà eu des consultants, mais qu'elles n'ont pas été capables de continuer à les payer.

Même pour participer à des événements (séminaires, foires, séances de formations, etc.), ce qui, comme nous l'avons vu, jouent un rôle important dans l'établissement des nouvelles relations, il y a un coût (frais d'inscription, de déplacement, etc.) qui n'est pas toujours accessible à un PME .

#### **4.4.2 - Les problèmes reliés aux organismes<sup>43</sup> que constituent les liens faibles**

##### Les organismes ne sont pas pro-actifs

Les entreprises sont d'opinion que les organismes ne sont pas pro-actifs, c'est-à-dire qu'ils ne se dirigent pas vers les entreprises. Rarement les entreprises ont été contactées par ces organismes et, quand ce contact a été fait, cela avait lieu majoritairement par des moyens écrits ou électroniques. Cette situation est encore pire en ce qui concerne les établissements d'enseignement. Même en ce qui a trait aux associations, deux des entreprises de l'échantillon ont ressorti qu'ils ont de nouvelles de l'association seulement lors qu'ils reçoivent la facture pour les frais de l'association. Selon un des entrepreneurs, le fait que

---

<sup>43</sup> Dans cette partie, nous utilisons le mot « organismes » pour faire référence à l'ensemble des organisations qui constituent pour nous les liens faibles : les associations, les universités, les organismes gouvernementaux, les organismes para-gouvernementaux, etc.

les organismes ne visitent pas les entreprises, en plus de ne pas aider dans l'établissement des relations avec les entreprises, cela résulte en une méconnaissance de la réalité des PME par les liens faibles. Cet entrepreneur a affirmé que « *ils doivent venir ici (dans l'entreprise) pour voir les difficultés. Voir les nuances de tous les jours, ce qui nous devons faire pour avoir l'argent. Je n'ai jamais vu quelqu'un du Sebrae venir dans une entreprise et essayer de savoir comment fonctionne une PME* » (E-02).

### Manque de ressources

La majorité des organismes contactés reconnaissent leur faible structure de relations avec des PME et également leur faible pro-activité en ce qui a trait aux visites aux entreprises. Ils justifient cette situation surtout par le manque de ressources. Le cas d'un des organismes (ACT-03) illustre bien cette réalité. Ils n'ont que deux consultants pour atteindre les 4000 entreprises de l'industrie du vêtement. Un autre organisme, ACT-01, a souligné que « *nous savons qu'il est nécessaire de mettre en marche un meilleur mécanisme d'interaction. Toutefois, en raison des conditions de la structure de l'institution, nous sommes dans l'impossibilité de le faire*»; et il a ajouté que « *en raison d'être une institution publique (gouvernementale), nous avons plusieurs problèmes pour faire les changements nécessaires : problèmes de budget, problèmes bureaucratiques et de législation*».

Selon ACT-09, qui travaille à l'échelle municipale, les ressources sont concentrées dans les organismes fédéraux et « *il manque d'appui de la part des organismes fédéraux et de l'état de Goiás. Le gouvernement municipal seul n'a pas de ressources pour faire les choses. Nous avons peu de ressources et peu de pouvoir* ».

Les entreprises ne connaissent pas l'information qu'elles peuvent prendre par le biais des liens faibles

Il y a des entrepreneurs qui disent qu'ils n'ont pas de liens faibles car ils ne savent pas si les organismes ont des informations utiles à offrir. E-04, en explicitant les raisons de ne jamais avoir contacté une université a répondu que: « *parce que je ne sais pas s'ils ont des informations qui m'intéressent* ». E-05, par exemple, a affirmé ne pas savoir exactement ce que les organismes peuvent faire pour les entreprises et quel type d'information il peut avoir avec eux. Un intervenant, pour expliquer pourquoi l'organisme où il travaille était peu recherché par les entreprises (proportionnellement au nombre d'entreprises existantes), à ressorti que « *je pense que parfois c'est parce qu'ils ne connaissent pas le travail du (nom de l'organisme). Alors, s'ils ne sont pas au courant, ils ne viennent pas nous voir. Je crois que c'est en raison du manque de connaissances.* » (ACT-03).

Les organismes n'ont pas les informations dont les entreprises ont besoin

Il y a des entrepreneurs qui croient que les organismes n'ont pas les informations dont ils ont besoin. Parmi les entrepreneurs de Jaraguá, nous pouvons citer un cas d'un établissement d'enseignement supérieur (relié à l'Université de l'état de Goiás) qui est en train de s'établir dans la ville et que, malgré les caractéristiques de l'économie locale, ne donnera pas de cours dans le domaine de l'industrie des vêtements, ou même de gestion. Il a d'autres qui disent que les informations mises en disponibilité par ces organismes sont peu nombreuses.

Surtout en ce qui concerne les établissements éducationnels, un intervenant a ressorti que ce point peu être relié au fait que les demandes du marché vont plus vite que la capacité de changement des universités. Selon lui « *la distance (entre l'information que les entreprises veulent et celles que les écoles possèdent) est en raison de l'agilité du marché en terme de compétition, de besoin de survie, de globalisation. Ainsi l'école n'est pas capable de suivre; elle s'adapte très lentement à ce type de réponse* ». (ACT-05)

### Les liens faibles sont très théoriques

Sur ce dernier point, nous pouvons ajouter que la majorité des entreprises trouvent que les organismes sont trop théoriques, de telle façon qu'ils ne vont pas avoir l'information dont ils ont vraiment besoin. Ils disent cela en faisant référence à l'ensemble des liens faibles, pas exclusivement par rapport aux universités ou au centre de recherche. E-02 a souligné que : *« Des associations et des organismes para-gouvernementaux [...] sont complètement à l'extérieur du jour le jour des entreprises. Ils ne connaissent pas la réalité d'une petite entreprise familiale comme la nôtre. Ils sont des techniciens, ils ne sont pas des praticiens ».*

### La faible crédibilité des organismes

Un des problèmes cités est la faible crédibilité des organismes. Les entrepreneurs sont d'opinion que, parfois, il y a beaucoup de « politique » dans les institutions et que personne s'intéresse vraiment aux problèmes des entreprises. Dans le cas des deux associations locales, les entrepreneurs affirment que la gestion actuelle fonctionne bien, mais qu'il arrive d'élections où les dirigeants élus ne pensent qu'à eux mêmes. Ce problème est encore pire en ce qui concerne les organismes gouvernementaux, qui, dans la vision des entrepreneurs, ont une bureaucratie excessive et aucune compétence.

Il a un intervenant qui a abordé le même point en disant que, depuis que l'organisme a une image plus « sérieuse et active » la demande pour l'information a augmenté. Un autre a cité que les conflits politiques entre quelques associations a comme résultat leur faible performance et le départ des associés.



### Il y a peu d'interaction entre les organismes

Un autre problème est la faible interaction entre les organismes et cela, selon les intervenants, rend leur travail et leurs relations avec les entreprises plus difficiles. ACT-06 a souligné que *«l'interaction entre les acteurs économiques est minime. J'ai, parfois, la difficulté à obtenir des informations avec d'autres institutions [...] et cela surtout en raison de la compétition. Aujourd'hui, même entre les organisations à but non lucratif, existe une compétition très forte... enfin c'est la culture d'être compétitif.»*. (ACT-06)

### Les organismes ne sont pas ouverts aux entrepreneurs

Surtout en ce qui concerne les universités, il a une perception comme si elles n'étaient très ouvertes aux entreprises. Dans le cas des universités cette perception est unanime entre les entrepreneurs, toutefois nous rencontrons des divergences en ce qui concerne les organismes para-gouvernementaux et des associations. Les entrepreneurs avec un réseau plus large n'ont pas cité ces organismes comme étant « fermés ».

Les universités sont perçues comme une institution qui au long de son histoire, n'a pas donné beaucoup d'attention à la relation avec des entrepreneurs. Même les deux universités visitées par nous, ont fait cette évaluation :

ACT-01 : *«L'université s'est retournée sur elle-même. Je vois dans l'université des recherches qui sont faites en considérant seulement l'intérêt personnel du chercheur, sans aucun lien avec le social. En conséquence, l'entrepreneur ne voit pas l'utilité, pour son entreprise, des recherches développées par l'université.»* (ACT-01)

ACT-04: *«traditionnellement, l'université a regardé beaucoup son propre nombril [...] elle a créé une image très froide, distante, et les entrepreneurs ont donc peur d'y aller.»*

### Il y a peu d'organismes dans la région

Deux des entreprises ont affirmé que la faible présence, ou même l'inexistence, d'organismes est une limite à l'établissement des relations avec eux. Toutefois, nous ne devons pas oublier que la comparaison entre les réseaux des entreprises de Jaraguá et de Goiânia n'a pas présenté de différence en ce qui concerne les liens faibles, même si à Goiânia il y a beaucoup plus d'organismes ou des consultants qui s'encadrent dans le concept de lien faible.

### **4.5 - Synthèse de l'analyse des données**

Les PME étudiées comptent, en moyenne, 8 liens dans leur réseau informationnel, dont 6 étant des liens forts et 2 des liens faibles. Les liens forts apparus les plus souvent sont les fournisseurs, les clients, les autres entrepreneurs, la famille, les concurrents, les foires, le styliste et les agents commerciaux. En ce qui à trait aux les liens faibles, ceux apparus le plus fréquemment sont le Sebrae, l'association locale dans le secteur du vêtement (l'Agicon ou l'Acij) et le Senai.

En faisant une analyse des données, à partir du découpage par niveau de performance, nous avons constaté que les entreprises plus performantes et celles performantes ont plus de liens forts que les entreprises moins performantes. Il y a 9 (sur un total de 11) des entreprises du premier groupe qui ont 6 ou 7 liens forts. D'autre part, celles moins performantes n'ont que 4 liens forts ou moins. En ce qui concerne les liens faibles, 3 sur 4 des entreprises plus performantes ont d'autres liens faibles, en plus de ceux présentés par la majorité des entreprises (le Sebrae et l'association locale). Nous avons également constaté qu'il a un rapport entre la performance et le niveau de réseautage. Plus le réseau informationnel de l'entreprise est élaboré (ayant une complémentarité entre les liens forts et les liens faibles), meilleure est sa capacité d'innover et meilleure est sa performance.

Nous avons retracé quatre différences significatives entre les liens forts des entreprises situées à Jaraguá et celles à Goiânia. Les entreprises de Jaraguá présentent plus des liens avec les banques, les autres entrepreneurs et les agents commerciaux, que celles Goiânia. D'autre part, les entreprises de Goiânia présentent plus de liens avec les foires que celles de Jaraguá. En ce qui à trait aux liens faibles, nous n'avons trouvé aucune différence significative entre les deux régions malgré l'existence, dans la ville de Goiânia, de beaucoup plus d'organismes qui pourraient devenir des liens faibles, les entreprises des deux villes ont le même nombre et type des liens faibles.

Les informations les plus recherchées par les entrepreneurs dans leurs réseaux informationnels, sont les informations concernant les sujets suivantes : les tendances de la mode, les idées sur des modèles de vêtements, les matières premières (principalement concernant le tissu) et les fournisseurs, les programmes de formation, les machines à production, les opportunités (nouveaux marchés, nouveaux clients), les informations générales sur le secteur, les systèmes de production, les concurrents, le financement, la bureaucratie (la fiscalité, les règlements, etc.) et les clients (besoins, capacité de paiement).

Nous avons rapporté ci-haut un lien entre la performance et le niveau de réseautage. Cela est déjà un exemple de la contribution des réseaux aux PME et, en conséquence, aux régions, parce que nous savons que la performance positive des entreprises donne des retombées économiques aux régions. De plus, les cas étudiés nous ont donné des exemples de comment les réseaux informationnels contribuent aux PME et aux régions en quatre différents aspects : 1) comme une source d'imitation et de comparaison ; 2) comme source d'informations nécessaires à l'innovation ; 3) en améliorant la capacité d'adaptation de la PME dans un environnement en changement ; et 4) comme un diffuseur local d'informations qui, également, est un moyen d'interaction entre les acteurs régionaux. Tout cela facilite le processus d'apprentissage des PME et des régions et, donc la possibilité de maintenir sa capacité d'innover, d'être performante. Les contributions constatées dans ces PME et, en ce qui concerne aux régions, plus clairement dans la région de Jaraguá,

renforcent les arguments de notre cadre conceptuel, dont des auteurs comme Szarka (1990), Florida (1995) Julien ( 1996, 1999 et 2000), Maillat (1996 et 1998) et Maillat et Kebir (1999).

Finalement, nous avons identifié, auprès des entreprises et des intervenants locaux, les principales raisons, selon eux, d'avoir peu de liens faibles dans les réseaux des PME. Les principaux problèmes soulevés, reliées aux entrepreneurs, ont été les suivants : le manque de temps, le manque de pro-activité, la faible formation, la culture entrepreneuriale de la région, le manque de ressources et le préjugé face organismes.

D'autre part, les problèmes reliées aux organismes (les universités<sup>44</sup>, les organismes gouvernementaux, les organismes para-gouvernementaux, etc.) sont les suivants : le manque de pro-activité, le manque de ressources, le manque d'informations utiles aux PME, les informations trop théoriques, la méconnaissance parmi les PME de l'information disponible dans ces organismes, la faible crédibilité, la faible interaction entre eux et la faible ouverture aux PME.

---

<sup>44</sup> Dans le cas des universités la majorité des problèmes ici soulevés ont été également indiqués par l'OCDE (1995).

## CONCLUSION

### Principaux aspects et résultats de l'étude

La problématique générale de ce travail portait sur le développement des régions (plus spécifiquement les régions périphériques) dans la nouvelle économie. En considérant la perspective de cette nouvelle économie, selon laquelle les régions doivent avoir la capacité d'être apprenantes, nous avons soulevé la question managériale suivante : *Comment une région peut-elle devenir une région innovante ou apprenante et, de cette façon, surmonter les défis de la nouvelle économie ?* Pour répondre à cette question, nous avons procédé à une recension de la documentation concernant le concept de *Milieu Innovateur* et de *Région Apprenante*. Dans cette recension, plusieurs analyses soulignent la nécessité des régions de mettre l'accent sur la coopération et l'interaction entre ses différents acteurs. Ainsi, elles doivent améliorer leur capacité d'échange d'informations et de connaissances, et enfin, leur dynamique d'apprentissage.

Nous avons remarqué également que les réseaux constituent un élément important de cette dynamique d'apprentissage régionale. Nous avons donc décidé d'étudier ces réseaux, plus spécifiquement les réseaux informationnels des PME. Un cadre conceptuel a été élaboré, en partant principalement des travaux de Julien (1999 et 2000) et de Johannisson (1986). L'objectif spécifique de la recherche consistait à connaître et à décrire les réseaux informationnels des PME, et ce dans le contexte brésilien. Les questions spécifiques de recherche portaient sur la structure et la contribution de ces réseaux et sur les causes du nombre restreint des liens faibles.

La méthodologie utilisée pour cette recherche a été celle de l'analyse de cas multiples. À partir du mode d'échantillonnage non-probabiliste, nous avons choisi 14 PME de l'industrie du vêtement situées dans les régions de Goiânia et de Jaraguá, dans l'état de Goiás, au

Brésil. Des enquêtes ont été faites auprès des entrepreneurs de ces entreprises et de 9 intervenants locaux .

Les principaux résultats de notre étude sont les suivants: les PME étudiées comptent, en moyenne, 8 liens dans leurs réseaux informationnels, dont 6 peuvent être considérés comme des liens forts et 2, comme des liens faibles; les liens forts apparus le plus souvent sont les fournisseurs, les clients et les autres entrepreneurs. En ce qui à trait aux les liens faibles, ceux apparus le plus fréquemment sont le Sebrae et l'association sectorielle locale (l'Agicon ou l'Acij). Il n'y a aucun lien observé entre les PME étudiées et les universités ou les organismes gouvernementaux. Nous avons constaté qu'il a un rapport entre la performance et le niveau de réseautage : plus le réseau informationnel de l'entreprise est élaboré, avec des liens forts et faibles, meilleure est sa performance.

Les informations les plus recherchées par les entrepreneurs dans leurs réseaux informationnels sont les informations concernant les tendances de la mode, les idées au sujet des modèles de vêtements et les matières premières (principalement concernant les caractéristiques des tissus).

À partir des différents exemples donnés par les entrepreneurs, il a été possible de voir comment les réseaux informationnels contribuent au processus d'apprentissage des PME et des régions et, en conséquence, à leur développement. Nous avons cité quelques exemples et une analyse a été faite en utilisant quatre aspects différents: 1) les réseaux comme sources d'imitation et de comparaison ; 2) les réseaux comme sources d'informations nécessaires à l'innovation ; 3) les réseaux comme moyens d'améliorer la capacité d'adaptation de la PME dans un environnement en changement et 4) les réseaux comme des diffuseurs locaux d'informations qui, également, sont un moyen d'interaction entre les acteurs régionaux. Les différents exemples cités, de contributions des réseaux informationnels aux entreprises de notre échantillon, renforcent la validité du modèle de recherche utilisé.

Finalement, nous avons constaté les principales raisons du peu de liens faibles dans les réseaux des PME, selon la perception des entrepreneurs et des intervenants économiques. Les principaux problèmes reliés aux entrepreneurs sont les suivants : le manque de temps, le manque de pro-activité, la faible formation, la culture entrepreneuriale de la région, le manque de ressources et les préjugés par rapport aux acteurs économiques externes qui constituent les liens faibles. D'autre part, les problèmes reliés aux liens faibles (les universités, les organismes gouvernementaux, les organismes para-gouvernementaux, etc.) sont les suivants : le manque de pro-activité, le manque de ressources, le manque d'informations utiles aux PME, les informations trop théoriques, la méconnaissance parmi les PME des informations disponibles par ces organismes, la faible crédibilité des organismes, la faible interaction entre les acteurs et la faible ouverture aux PME.

### **Pertinence de l'utilisation des résultats**

En ce qui concerne la pertinence scientifique, les résultats de cette étude présentent un avancement dans la connaissance des réseaux informationnels des PME brésiliennes. L'étude permettra aux chercheurs une meilleure compréhension des caractéristiques des réseaux des PME brésiliennes et de leur contribution au développement des PME et des régions. Cela pourrait être utile pour de nouvelles recherches appliquées, soit au Brésil, soit à d'autres pays en voie de développement.

La pertinence appliquée de cette étude concerne deux parties: les entrepreneurs et les organismes/institutions. En ce qui à trait aux entrepreneurs, l'étude offre diverses indications sur la contribution des réseaux aux entreprises. Ainsi, parmi les stratégies de gestion des entrepreneurs, on pense à des actions dans le but d'établir et de renforcer le réseautage. On y trouve également dans l'étude diverses informations sur les problèmes reliés aux entrepreneurs par rapport au nombre réduit des liens faibles dans leurs réseaux. Les entrepreneurs peuvent utiliser ces données pour réfléchir sur leurs propres pratiques et, en conséquence, changer ce qui est nécessaire pour arriver à élargir leurs réseaux pour profiter des liens faibles les aidant à être plus innovateurs.

Par ailleurs, les organismes/institutions brésiliens qui travaillent à aider les PME ou soutiennent divers projets de développement régional pourront, dans l'élaboration des nouvelles politiques et programmes de développement, mettre l'accent sur l'importance de réseautage. Ils pourront, par exemple, mettre en marche des activités facilitant l'interaction et la coopération entre les différents acteurs économiques régionaux. D'autre part, l'étude indique l'existence de problèmes reliés aux organismes gouvernementaux, para-gouvernementaux et universités, rendant difficile leurs liens avec les entreprises. Ces organismes/institutions pourront résoudre ces problèmes et, en conséquence, faciliter et favoriser l'accès des PME à leurs informations.

### **Limites de la recherche**

Tout d'abord, nous trouvons des limites concernant les caractéristiques de l'échantillon (un échantillon petit et non-probabiliste), ce qui nous empêche de généraliser les résultats à l'ensemble des PME du secteur du vêtement ou des PME brésiliennes, quelque soit le secteur. Une autre limite de notre recherche est liée aux éléments absents du modèle de recherche choisi. Nous n'avons pas pris en considération les caractéristiques de l'entrepreneur et de l'organisation, facteurs importants dans la relation entre les réseaux et la capacité de l'organisation à innover.

Pour terminer, nous n'avons traité que de la perception des entrepreneurs et des intervenants au sujet de la présence réduite de liens faibles. Il aurait fallu des méthodes de recherche plus rigoureuses pour aller au-delà de ces perceptions et ainsi envisager des possibles solutions à ces problèmes.

### **Pistes des recherches futures**

Notre première suggestion pour des recherches futures découle de la dernière limite de ce travail. Une nouvelle étude pourrait porter sur les moyens d'augmenter le nombre de liens



faibles dans les réseaux des PME. Une telle étude pourrait indiquer, par exemple, quelles seraient les pratiques entrepreneuriales susceptibles de favoriser le développement des réseaux.

L'autre suggestion de recherche porte sur la région de Jaraguá. Au Brésil, lorsque nous avons besoin d'utiliser l'exemple d'une région qui s'est développée à partir des PME, nous faisons toujours référence à d'autres régions à l'étranger, principalement à la Troisième Italie. Nous avons observé que Jaraguá est une région qui a réussi à se développer grâce aux PME de l'industrie du vêtement. Réaliser une étude qui porte spécifiquement sur cette région, permettrait aux étudiants, chercheurs et intervenants d'avoir un exemple d'un cas brésilien de développement régional axé sur les PME.

## BIBLIOGRAPHIE

- ALDRICH, H., B. ROSE et W. WOODWARD. (1987), «The impact of social networks on business foundings and profits : a longitudinal study» dans N. Churchill et al (éd.), *Frontiers of Entrepreneurship Research 1987 - Proceedings of the Seventh Annual Babson College Entrepreneurship Research Conference*, p. 154-168.
- ALDRICH, H. et P. REESE. (1993), «Does networking pay off? A panel study of entrepreneurs in the research triangle» dans N. Churchill et al (éd.), *Frontiers of Entrepreneurship Research 1993 - Proceedings of the Thirteenth Annual Babson College Entrepreneurship Research Conference*, p. 325-339.
- AMIN, A. et K. ROBINS (1991), «These are not Marshallian times» dans R. Camagni (éd.), *Innovation Networks – Spatial perspectives*, GREMI, Londres, Belhaven Press.
- ANDRIAMBELOSON, E. (2000), *La contribution des réseaux à signaux faibles à l'innovation technologique dans les PME manufacturières du secteur des équipements de transports terrestres*, Mémoire présenté au Département de Gestion et Économie de l'Université du Québec à Trois-Rivières.
- ANALYTICTECH (2000), site Internet  
[http://www.analytictech.com/networks/chapter\\_4\\_cohesive\\_subgroups.htm](http://www.analytictech.com/networks/chapter_4_cohesive_subgroups.htm)
- BELLEY, A. (1994), *Les Milieux Incubateurs de l'entrepreneurship*, 2.ed., Québec, Fondation de l'entrepreneurship.
- BNDES (1996), *Análise Conjuntural da Indústria Confeccionista Brasileira*, Informe Setorial nº9, Rio de Janeiro, BNDES.

- BNDES (2000), site Internet du *Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social*,  
<http://www.bndes.gov.br/publica/sinopse/estatis1.htm>
- BURT, R. (1992), «The social structure of competition» dans N. Nohria et R. Eccles (éd.),  
*Networks and Organizations: Structure, Form, and action*, Boston, Harvard Business  
School Press
- CAMAGNI, R. (éd.) (1991a), *Innovation Networks – Spatial perspectives*, GREMI,  
Londres, Belhaven Press.
- CAMAGNI, R. (1991b), «From the local milieu to innovation through cooperation  
networks» dans R. Camagni (éd.), *Innovation Networks – Spatial perspectives*,  
GREMI, Londres, Belhaven Press.
- CAMAGNI, R. (1991c), «Local Milieu, uncertainty and innovation networks : toward a new  
dynamic theory of economic space» dans R. Camagni (éd.), *Innovation Networks –  
Spatial perspectives*, GREMI, Londres, Belhaven Press.
- CAPELLO, R. L. (1999), «A measurement of collective learning effects in Italian high-tech-  
milieus», *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n° 3, p. 449-468.
- CARRIER, C. et D. GARAND (1996), «Le concept d'innovation : débats et ambiguïtés»,  
GREPME, Cahier de recherche n° 96-11, Université du Québec à Trois-Rivières.
- COOPER, D. et P. SCHINDLER (1998), *Business research methods*, 6° Ed., Boston,  
Irwin/McGraw-Hill.
- DÉSAULNIERS, M. (1998), *Les alliances logistiques à l'exportation chez les PME  
manufacturières québécoises : une analyse de cas multiples*, Mémoire présenté au  
Département de Gestion et Économie de l'Université du Québec à Trois-Rivières.

- DIJK, M. (1997), «Small entreprise associations and networks: evidence from Accra», dans M. Dijk et R. Rabellotti (éd.), *Enterprise clusters and networks in developing countries*, Londres, Farnk Cass.
- FLORIDA, R. (1995), «Toward the learning region», *Futures*, vol. 27, n° 5, p. 527-536.
- FORTIN, A. et P. PRÉVOST. (1995), *Virage local – Des initiatives pour relever le défi de l'emploi*, Montréal, Les éditions transcontinentales et Fondation de l'entrepreneurship.
- FRANCO, G. (2000), «Propostas para o milênio», *Revista Veja*, 5 janvier, p. 118.
- GORINI, A. (2000), « Panorama do Setor Têxtil no Brasil e no Mundo: Restruturação e Perspectivas », *BNDES Setorial*, n° 12, septembre, p. 17-50.
- GRANOVETTER, M. (1973), «The strenght of weak ties», *American Journal of Sociology*, Vol. 78, n° 6, p. 1360-1380.
- HUBERMAN, M. et M. MILES (1991), *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck-Wesmael.
- IBGE (2000), site Internet du *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística*, <http://www.ibge.gov.br>
- IPEA (2000a), site Internet du *Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas*, <http://www.ipeadata.gov.br/ipeaweb.dll>
- IPEA (2000b), *Experiências de Industrialização Localizadas : Redes de subcontratação no setor têxtil e vestuário*, site Internet, <http://www.ipea.gov.br/polind/ipeaat03.html>

- JACOB, R., P.A. JULIEN et L. RAYMOND (1996), «L'organisation apprenante ou apprendre à apprendre en réseau», GREPME, Cahier de recherche n° 96-15-C, Université du Québec à Trois-Rivières.
- JIMENEZ, J. (1995), *Les réseaux personnels de l'entrepreneur et l'innovation technologique dans l'industrie d'arts graphiques à Cali, Colombie*, Mémoire présenté au Département de Gestion et Économie de l'Université du Québec à Trois-Rivières.
- JOHANNISSON, B. (1986), «Network strategies: Management Technology for Entrepreneurship and change», *International Small Business Journal*, Vol. 5, n° 1, p. 19-30.
- JOHANNISSON, B. (1998), «Personal networks in emerging knowledge-based firms: spatial and functional patterns», *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 10, p. 297-312.
- JULIEN, P.A. (1996), «Le contrôle de l'information "riche" par des réseaux: clef du dynamisme des PME», GREPME, Cahier de recherche n° 96-19, Université du Québec à Trois-Rivières.
- JULIEN, P.A. (1997), *Le développement régional : comment multiplier les Beauce au Québec*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.
- JULIEN, P.A. (1999), *L'entrepreneuriat au Québec – Pour une révolution tranquille entrepreneuriale 1980-2005*, Note de cours, Université du Québec à Trois-Rivières.
- JULIEN, P.A. (2000), «Régions dynamiques et PME à forte croissance – Incertitude, information potentielle et réseaux à signaux faibles», dans Verstraete, T. (éd.), *Histoire d'entreprendre – Les réalités de l'entrepreneuriat*, Paris, EMS.

- KRAATZ, M. (1998), «Learning by association? Interorganizational networks and adptation to environmental change», *Academy of Management Journal*, Vol. 41, n° 6, p. 621-643.
- KALANTARIDIS, C. (1996), «Local production networks in the global marketplace – Entrepreneurial strategies in the garment industry of Macedonia, Greece», *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 2, n° 3, p. 12-28.
- KRACKHARDT, D. (1992), «The strength of strong ties: the importance of Philos in Organizations», dans N. Nohria et R. Eccles (éd.), *Networks and Organizations: Structure, Form, and action*, Boston, Harvard Business School Press
- LACHANCE, R. (1995), *La gestion du changement technologique dans la PME manufacturière au Québec: une analyse de cas multiples*, Mémoire présenté au Département de Gestion et Économie de l'Université du Québec à Trois-Rivières.
- LEMOS, C. (2000), «Inovação na era do conhecimento», *Parcerias Estratégicas*, n°8, p. 158-179.
- MAILLAT, D. (1992), «La relation des entreprises innovatrices avec leur milieu», dans D. Maillat et J. Perrin (éd), *Entreprises innovatrices et développement territorial*, Neuchâtel, GREMI
- MAILLAT, D. (1996), «Du district industriel au milieu innovateur: contribution à une analyse des organisations productives territorialisées», Cahier de Recherche n° 9606a, Novembre, Université de Neuchatel.
- MAILLAT, D. (1998), «Innovative milieux and new generations of regional policies», *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. n° 10, p. 1-16.

- MAILLAT, D. et J. PERRIN (éd.) (1992), *Entreprises innovatrices et développement territorial*, Neuchâtel, GREMI.
- MAILLAT, D., M. QUÉVIT et L. SENN (éd.) (1993), *Réseaux d'innovation et milieux innovateurs : un pari pour le développement régional*, Neuchâtel, GREMI
- MAILLAT, D. et L. KEBIR (1999), « “Learning Region” et systèmes territoriaux de production », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n° 3, p. 430-448.
- MDIC (2000), site Internet du *Ministério do Desenvolvimento, Industria e Comercio do Brasil*, <http://www.mdic.gov.br>
- NOHRIA, N. (1992), «Is a network perspective a useful way of studying organizations?», dans N. Nohria et R. Eccles (éd.), *Networks and Organizations: Structure, Form, and action*, Boston, Harvard Business School Press.
- OCDE (1995), *Las Pequeñas y Medianas Empresas – tecnología y competitividad*, Madrid, OCDE et Ediciones Mundi-Prensa.
- OLIVEIRA, L. (1999), *A Questão Social Decorrente da Expansão Urbana e Diversidade Econômica*, Essai présenté à Faculdade da Associação Educativa Evangélica, Anapólis, Brésil.
- ÖZCAN, G. (1995), «Small business networks and local ties in Turkey», *Entrepreneurship & Regional Development*, n° 7, p. 262-282.
- PETTERSEN, N. (1999), *Méthodologie de la recherche*, Note de cours, Université du Québec à Trois-Rivières.

- POWELL, W., K. KOPUT et L. SMITH-DOERR (1996), «Interorganizational Collaboration and the locus of innovation: Networks of Learning in Biotechnology», *Administrative Science Quarterly*, Mars, p. 116-145.
- PRÉVOST, P. (1993), *Entrepreneurship et développement local – Quand la population se prend en main*, Montréal, Les Éditions Transcontinentales et Fondation de l'entrepreneurship.
- PRÉVOST, P. (1996), «Le développement local et les coopératives», Conférence présentée au Séminaire international *Les coopératives rurales et le développement régional* tenu à San Gil, Colombie, le 29 octobre 1996.
- PROULX, M. (1993), «Milieux Innovateurs : concept et application», Communication présentée à International Conference on Regional Science in Developing Countries, Beijing.
- RAMANGALAHY, C. (2000), *Capacité d'absorption de l'information, compétitivité et performance des PME exportatrices: une étude empirique*, Thèse de Doctorat présentée à la Faculté des études supérieures de l'Université de Montréal.
- SEBRAE (1995), *Plano de ação regional para a indústria do vestuário*, Goiânia, Brésil, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.
- SEBRAE (2000a), *Cadeia de Confecções do Estado de Goiás - Planejamento Estratégico*, Goiânia, Brésil, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.
- SEBRAE (2000b), *Diagnóstico Municipal de Jaraguá*, Goiânia, Brésil, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.
- SEPLAN (1999), *Goiás em Dados*, Goiânia, Brésil, Secretária de Planejamento e Desenvolvimento do Estado de Goiás.



- SPÄTH, B. (1993), «Small firms in Latin America : Prospects for economic and socially viable development?», dans B. Späth (éd.), *Small firms and development in latin america*,. Geneva, International Institute for Labour Studies.
- SVERRISSON, A. (1997), «Enterprise Networks and Technological Change: Aspects of Light Engineering and Metal Working in Accra», dans M. Dijk et R. Rabellotti (éd.), *Enterprise clusters and networks in developing countries*, Londres, Farnk Cass.
- SZARKA, J. (1990), «Networking and Small Firms», *International Small Business Journal*, vol. 8, n° 2, p. 10-22.
- THIBAUT, L. (1997), *Les PME sous-traitantes en réseau : un système apprenant des nouveaux processus d'affaires et des technologies de l'information*, Mémoire présenté au Département de Gestion et Économie de l'Université du Québec à Trois-Rivières.
- TREMBLAY, D. et J. FONTAN (1994), *Le développement économique local – La théorie, les pratiques, les expériences*, Sainte-Foy, Québec, Télé-université.
- VACHON, B. (1993), *Le développement local : théorie et pratique*, Québec, Gaëtan Morin éditeur.
- VISSER, E.J. (1997), «The significance of spatial clustering: external economies in the peruvian small-scale clothing industry», dans M. Dijk et R. Rabellotti (éd.), *Enterprise clusters and networks in developing countries*, Londres, Farnk Cass.
- WALKER, M., S. WASSERMAN et B. WELLMAN (1994), «Statistical Models for social support networks», dans S. Wasserman et J. Galaskiewicz (éd.) *Advances in Social Networks Analysis*, Londres, Sage Publications.

ZELNY, M. (1999), «Industrial districts of Italy: Local-Network Economies in a Global-Market Web», *Human systems management*, Vol. 18, n°2, p. 65-68.

YIN, R. (1994), *Case Study Research – Design and Methods*, 2° Ed., Londres, Sage Publications.

## **ANNEXE 1 - Description des cas**

Dans les pages suivantes nous avons la description des quatorze cas de notre échantillon. La description de chaque cas comporte quatre parties: la description de l'entreprise, la performance et le niveau technologique, le réseau informationnel de l'entreprise et la contribution du réseau.

Dans la première partie (description de l'entreprise), nous présentons l'année de fondation, la quantité d'employés<sup>45</sup>, le principal produit de l'entreprise, la destination des ventes, l'origine des fournisseurs et la région où l'entreprise se situe.

Dans la deuxième partie (performance et niveau technologique), nous présentons le comportement du chiffre d'affaires et du nombre d'employés<sup>46</sup>, ainsi que l'utilisation ou non des outils de gestion et/ou de productions, comme le CAD, le CAM, le just-à-temps, la planification stratégique, etc. Ici nous faisons également la classification de l'entreprise selon les trois niveaux cités dans la Méthodologie (Voir Chapitre 3), à savoir: plus performante, performante et moins performante.

La troisième partie (réseau informationnel de l'entreprise) consiste dans la présentation du réseau de l'entreprise, la classification des liens (lien faible/liens forts) et la classification du réseau selon son niveau (taille et utilisation des liens). Comme nous l'avons décrit dans la Méthodologie, les niveaux possibles sont au nombre de trois: plus large, moyen et étroit.

Finalement, la quatrième partie (contribution du réseau) donne quelques exemples concernant la contribution du réseau à l'entreprise.

---

<sup>45</sup> Si tel est le cas, nous informons l'utilisation des facção, puisque celles-ci sont une forme de substitution d'employés.

<sup>46</sup> Nous avons relativisé un peu le comportement du chiffre d'affaires et du nombre d'employés en raison de la taille de chaque entreprise. Par exemple, c'est plus facile de croître 100% lorsqu'on a seulement 4 (de 2 à 4) employés que lorsqu'on en a 30 (de 15 à 30).

## **Entreprise E-01**

### **1 - Description de l'entreprise**

Cette entreprise a été fondée en 1986 et elle a, actuellement, 160 employés. 30 autres employés étaient en train d'être engagés lors de la période de notre enquête. Le jeans est le principal produit de l'E-02 et la destination des ventes est la suivante: 10 % à l'état de Goiás et 90% aux autres états brésiliens. Par rapport aux fournisseurs, 20% se situent dans l'état de Goiás, 75% dans les autres états brésiliens et 5% à l'extérieur.

### **2 - Performance et niveau technologique**

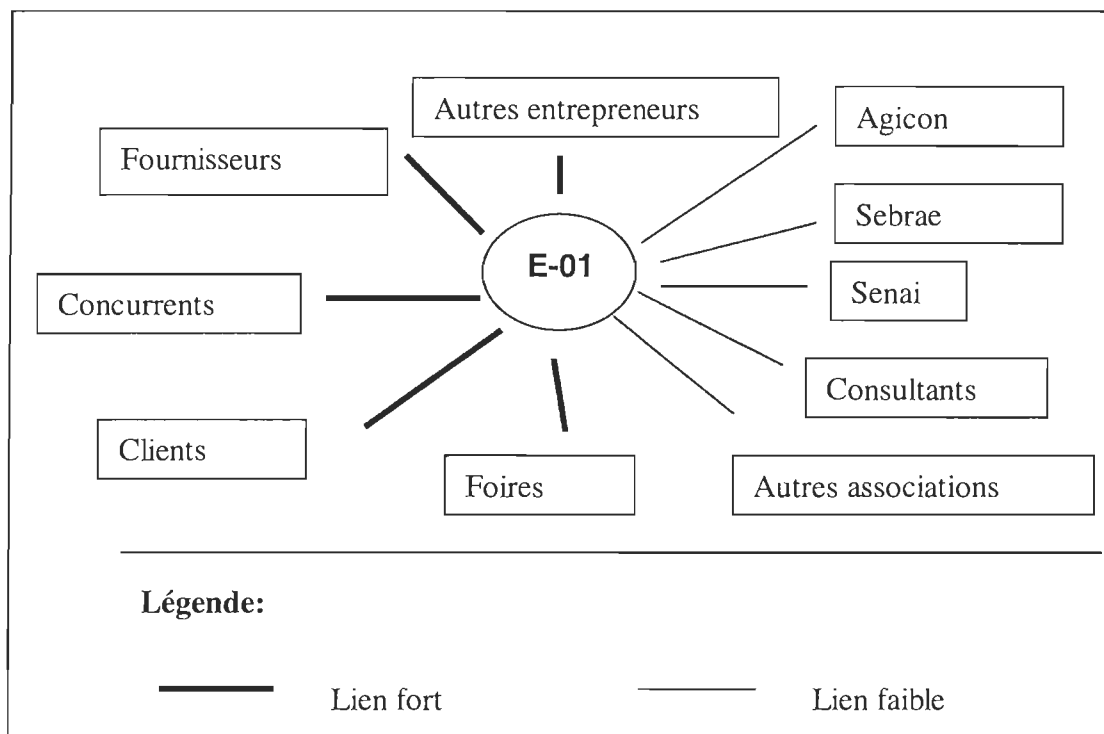
Le chiffre d'affaires de l'entreprise a augmenté de 11% à 30% entre 1997 et 1999 et, pour 2000, l'entrepreneur prévoit une croissance également de 11% à 30%. Le nombre d'employés, en 1996, était de 168, et au début de 1997, l'entreprise a restructuré sa façon de travailler et a congédié plus de 100 employés. Depuis cette période, l'entreprise a eu une croissance constante et aujourd'hui elle a déjà le même nombre d'employés qu'auparavant. L'entreprise fait de la recherche et du développement, de la planification stratégique et est en train d'implémenter le CAD.

→ Classement de l'entreprise en raison du degré de performance : plus performante.

### **3 - Réseau informationnel de l'entreprise**

À partir des différentes informations et exemples donnés par l'entrepreneur, les composants du réseau informationnel de l'entreprise sont les suivants : les fournisseurs, les clients, les autres entrepreneurs, les concurrents, les foires, le Sebrae, le Senai, l'Agicon, les autres associations et les consultants. La figure 7 offre une vision du réseau de l'entreprise E-01.

Figure 7 – Le réseau informationnel de l'entreprise E-01



L'entrepreneur est membre de trois associations. Il fait recours à plusieurs consultants et cela en fonction de ses besoins. Il a dégagé qu'il échange, parfois, des informations avec trois entrepreneurs du même segment que lui.

L'entrepreneur a des relations avec deux organismes para-gouvernementaux : le Sebrae et le Senai. Il affirme qu'il a des amis dans ces organisations à qui il peut recourir pour avoir des informations nécessaires. Il n'a pas de relations avec des organismes gouvernementaux, des centres de recherche, des universités (une fois seulement il a fait appel à un centre de recherche situé à Rio de Janeiro).

Par rapport aux foires, l'E-01 visite deux fois ou plus par année, des foires dans l'état de Goiás, et également, deux fois ou plus par année, des foires dans les autres états brésiliens.

→ Niveau de réseautage : Plus large.

#### **4 – La contribution du réseau**

Depuis son démarrage, le réseau de l'E-01 joue un rôle important dans son fonctionnement. L'entrepreneur a souligné que, lorsqu'il a décidé de démarrer l'entreprise, un ami lui a indiqué un consultant du secteur. Les informations et les appuis donnés par ce consultant lui ont permis de « *commencer de la façon correcte* ». Les consultants ont également été présents en d'autres moments, lors d'un changement de produit, d'un choix des matières premières, etc.

L'entrepreneur a affirmé que c'est surtout ce qu'il a retenu des séminaires du Sebrae qui lui a permis de se préparer, après l'ouverture du marché aux importations et aux changements de comportement des consommateurs.

## Entreprise E-02

### **1 - Description de l'entreprise**

Cette entreprise a été fondée en 1986. L'E-02 a 20 employés (dont 6 sont membres de la famille) et elle utilise des facção. L'E-02 travaille avec la mode pour enfants. La destination des ventes de l'entreprise est la suivante: 80 % à l'état de Goiás et 20% aux autres états brésiliens. Par rapport aux fournisseurs, 20% se situent dans l'état de Goiás et 80% dans les autres états brésiliens.

### **2 - Performance et niveau technologique**

Le chiffre d'affaires de l'entreprise a augmenté de plus de 100% entre 1997 et 1999 et, pour 2000, l'entrepreneur prévoit une croissance de 11% à 30%. Le nombre d'employés a augmenté de 31% à 50% depuis 1997. L'entreprise n'utilise aucun système moderne de production ou de gestion.

→ Classement de l'entreprise en raison du degré de performance : performante.

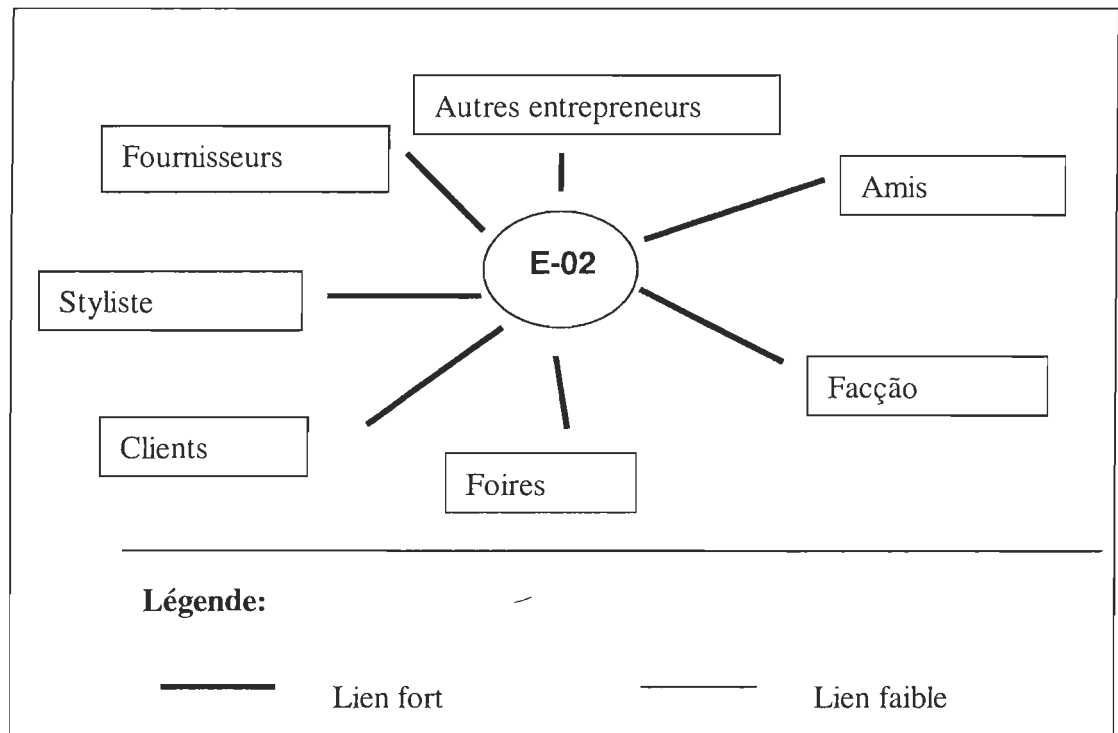
### **3 - Réseau informationnel de l'entreprise**

À partir des différentes informations et exemples donnés par l'entrepreneur, les composants du réseau informationnel de l'entreprise sont les suivants : le styliste, les fournisseurs, les clients, les autres entrepreneurs, les amis, les foires et les facção. La figure 8 offre une image du réseau de l'entreprise E-02.

Les composants du réseau de l'E-02 ne sont pas nombreux. Nous y trouvons le réseau d'affaires et les proches (amis ou collègues). L'entrepreneur n'a aucune relation avec des associations, des universités, des centres de recherche ou des organismes gouvernementaux ou para-gouvernementaux.



Figure 8 – Le réseau informationnel de l'entreprise E-02



Par rapport aux foires, l'E-02 visite au moins deux fois ou plus par année, des foires dans l'état de Goiás et également, deux fois ou plus par année, des foires dans les autres états brésiliens.

→ Niveau de réseautage : Moyen.

#### 4 – La contribution du réseau

Selon l'entrepreneur, ce sont les fournisseurs qui lui donnent les informations les « *plus pratiques* ». Ce sont les visites qu'il faisait aux fournisseurs situés à São Paulo, qui lui ont

permis, lors d'une crise financière, de trouver des idées et des informations pour changer de marché en 1993. Ce changement a rendu l'E-02 viable financièrement. Ces visites à des fournisseurs et à d'autres entreprises à l'extérieur de l'état de Goiás, ainsi que les visites aux foires, sont les principales sources d'idées de l'entrepreneur.

## Entreprise E-03

### **1 - Description de l'entreprise**

Cette entreprise a été fondée en 1990 (elle a débuté ses activités de façon informelle en 1987), et elle compte actuellement, 35 employés. Les chemises sont le principal produit de l'entreprise. La destination des ventes est la suivante : 40% à l'état de Goiás et 60% aux autres régions brésiliennes. Par rapport aux fournisseurs, 30% se situent dans l'état de Goiás et 70% dans d'autres régions brésiliennes.

### **2 - Performance et niveau technologique**

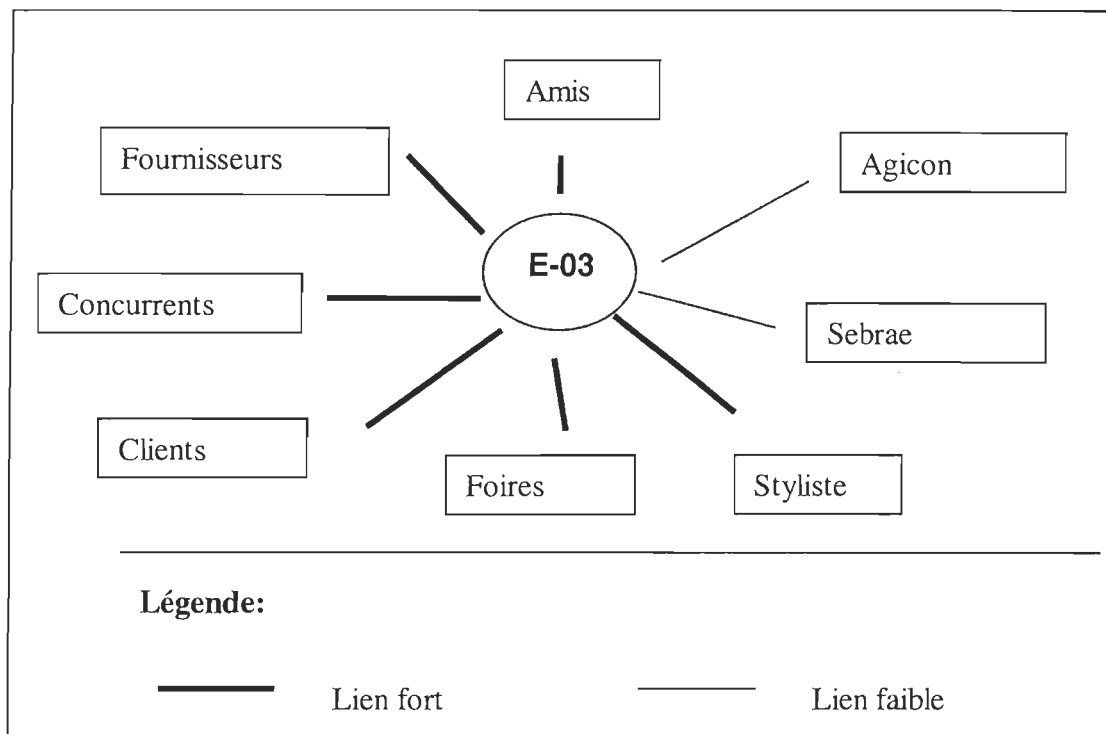
Le chiffre d'affaires de l'entreprise a augmenté de 11% à 30% entre 1997 et 1999, et, pour l'année 2000, l'entrepreneur prévoit une croissance de 1 à 10%. Le nombre d'employés n'a pas changé depuis 1997. En ce qui concerne l'utilisation des outils technologiques et de gestion, l'entreprise utilise des procédures de gestion de la qualité des produits.

→ Classement de l'entreprise en raison du degré de performance : performante.

### **3 - Réseau informationnel de l'entreprise**

En considérant les différentes informations et exemples donnés par l'entrepreneur, nous pouvons citer que les composants du réseau informationnel de l'entreprise sont les suivants : les foires, les fournisseurs, l'AGICON, les clients, les concurrents, les amis, le Sebrae et le styliste. La figure 9 offre une image du réseau de l'entreprise E-03.

**Figure 9 – Le réseau informationnel de l'entreprise E-03**



E-03 n'a pas de relations formelles ou de partenariats avec d'autres entreprises. Elle a des relations *cordiales* avec les concurrents. Parfois, l'entrepreneur visite ses concurrents pour voir, discrètement, ce qu'ils font. Toutefois, c'est en utilisant les informations données par les représentants commerciaux et les clients que l'entrepreneur peut suivre vraiment les courants de la concurrence. Il considère ces informations comme étant fondamentales.

L'entreprise est membre de deux associations. Par contre, elle ne participe pas beaucoup aux activités de celles-ci. Elle a des relations avec deux organismes para-gouvernementaux : le Sebrae et le Senai. L'entreprise n'a aucune relation avec des universités, des centres de recherche ou des organismes gouvernementaux. Par rapport aux foires, l'entrepreneur leur donne de l'importance. Il participe à deux ou plus foires par an dans la région et à deux ou plus foires par an dans d'autres régions brésiliennes.

→ Niveau de réseautage: Moyen.

#### **4 – La contribution du réseau**

L'entrepreneur a affirmé que ce sont les informations prises auprès des représentants, des fournisseurs, des clients, dans les foires et dans les visites aux concurrents qui lui permettent d'être attentif aux tendances de la mode et du marché.

Le Sebrae a été spécialement important lorsque l'entreprise a changé son système de production. Ce sont des consultants du Sebrae qui lui ont fourni l'appui technique nécessaire.

## Entreprise E-04

### **1 - Description de l'entreprise**

Cette entreprise a été fondée en 1990 et elle a, actuellement, 8 employés. L'E-04 travaille avec la mode plage. La destination des ventes est la suivante : 30% à l'état de Goiás et 70% aux autres états brésiliens. L'entreprise commencera à exporter aux États-Unis et à la France. Par rapport aux fournisseurs, 100% se situent dans l'état de Goiás.

### **2 - Performance et niveau technologique**

Le chiffre d'affaires de l'E-04 a vu une grande croissance entre 1997 et 1998. La production, qui en décembre de 1997 était de 1 500 pièces/mois a monté à 12 000 en septembre 1998. Le nombre d'employés dans cette période a monté de 7 à 23 et l'E-04 a également eu besoin de faire recours à des *faccão*. Toutefois, la croissance très rapide et le manque de syntonie entre la vente, la production et la distribution a causé plusieurs problèmes à l'entreprise, dont la perte de la majorité de ses clients et agents commerciaux. Pendant 1999, l'entreprise n'a fait que récupérer le marché qu'elle avait avant sa période de croissance, et elle est donc aujourd'hui (en chiffre d'affaires et nombre d'employés) au même niveau qu'au début de 1997. Pour 2000, l'entrepreneur prévoit une croissance entre 51% et 100%. L'entreprise n'utilise aucun outil moderne de gestion ou de production.

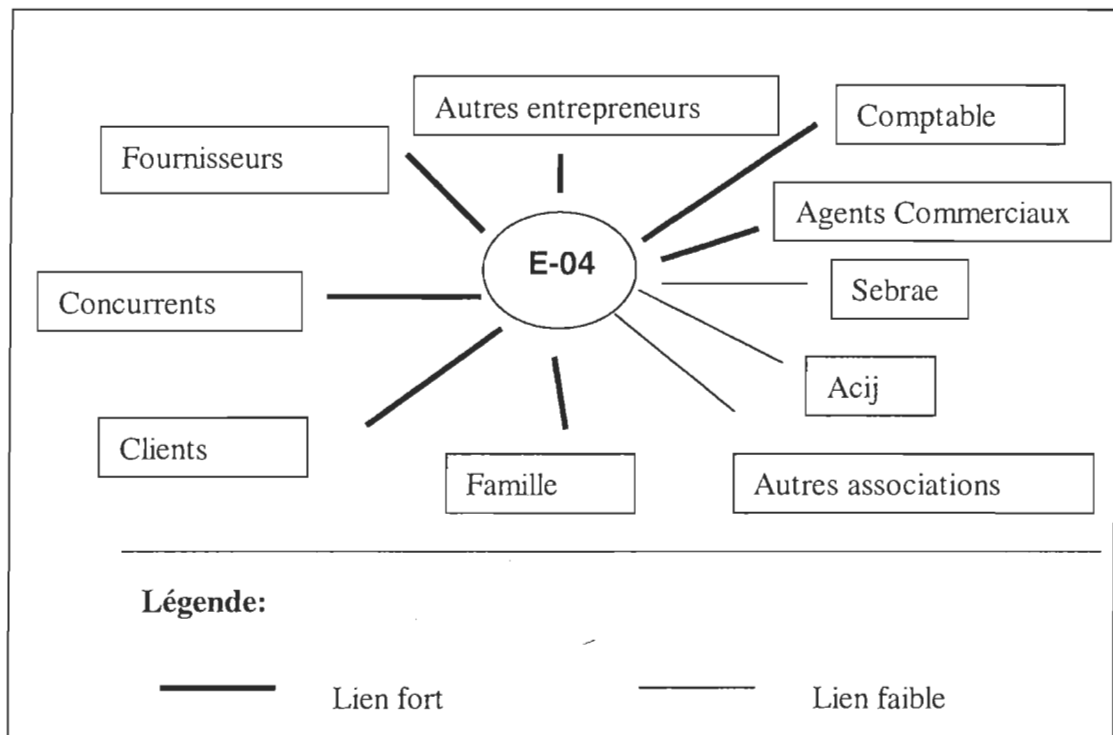
→ Classement de l'entreprise en raison du degré de performance : performante.

### **3 - Réseau informationnel de l'entreprise**

À partir des différentes informations et exemples donnés par l'entrepreneur, les composants du réseau informationnel de l'entreprise sont les suivants : la famille, les autres associations, les fournisseurs, l'ACIJ, les clients, les autres entrepreneurs, le comptable, les agents

commerciaux, les concurrents, et le Sebrae. La figure 10 offre une image du réseau de l'entreprise E-04.

**Figure 10 – Le réseau informationnel de l'entreprise E-04**



L'entrepreneur démontre avoir beaucoup d'initiatives pour établir des liens avec d'autres entrepreneurs ou des institutions comme l'association et le Sebrae. L'E-04 est membre active de trois associations. Par rapport aux organismes para-gouvernementaux, l'E-04 a des relations avec le Sebrae. L'E-04 n'a aucun contact avec des universités, des centres de recherche ou des organismes gouvernementaux.

L'E-04 a un partenariat avec une entreprise qui le permettra de commencer à exporter à l'extérieur du Brésil. L'entrepreneur a déjà eu un consultant dans le domaine de la gestion. Par rapport aux foires, l'E-08 visite des foires dans l'état de Goiás ou dans d'autres états du Brésil, mais pas à tous les ans.

→ Niveau de réseautage : Plus large.

#### **4 – La contribution du réseau**

Lors de la première année, l'entrepreneur de l'E-04 a rencontré un président d'une association du secteur. Cette personne l'a introduit aux bons fournisseurs, ce qu'il a considéré important puisqu'il avait des problèmes (de prix et de qualité) avec l'achat des matières premières.

Par l'intermédiaire du Sebrae, l'entrepreneur a pu visiter une autre entreprise qui travaille avec le même produit. Selon l'entrepreneur, cette visite lui a permis de répondre à plusieurs questions concernant la gestion de la production et également de développer une relation d'amitié avec le propriétaire de cette entreprise. Cette relation a été très utile par la suite.

Un consultant en gestion a été le responsable pour la croissance très rapide de l'E-04 au début des années 1998. Toutefois, l'entrepreneur a souligné que l'aide du consultant a été incomplète et même dangereuse à l'entreprise car il n'avait pas averti l'entreprise par rapport aux éventuelles conséquences de la croissance.



## **Entreprise E-05**

### **1 - Description de l'entreprise**

L'entreprise a été fondée en 1992 et elle compte actuellement 100 employés. L'entreprise travaille avec des vêtements pour nouveaux-nés et tee-shirts. Toutefois la source principale de son chiffre d'affaires sont trois grands clients pour lesquels elle offre des services en sous-traitance, comme une *facção*. La destination des ventes est la suivante : 70% à l'état de Goiás, 30% aux autres régions brésiliennes. Par rapport aux fournisseurs, 70% se situent dans l'état de Goiás et 30% dans d'autres régions brésiliennes.

### **2 - Performance et niveau technologique**

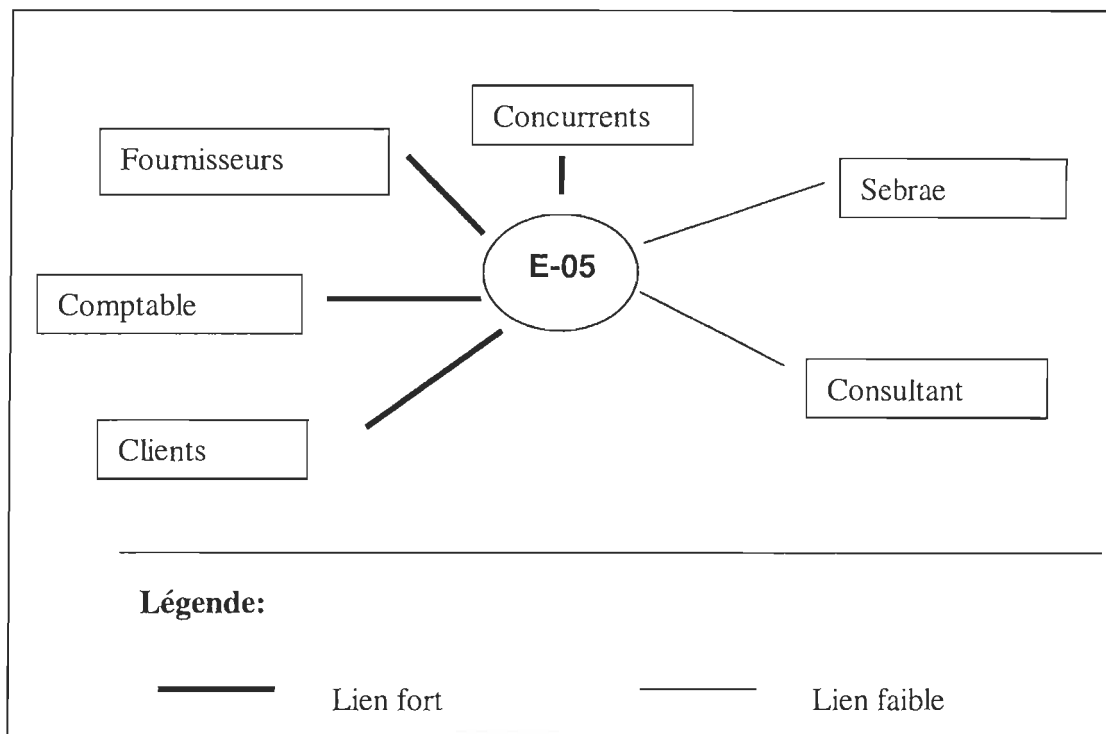
Le chiffre d'affaires et la quantité d'employés de l'entreprise a vu une grande croissance jusqu'à 1997, mais, depuis ce moment (selon l'entrepreneur, en raison de la crise économique du pays) il y a eu un déclin. Depuis 1997, le nombre d'employés a baissé de 160 à 100. Pour l'année 2000, l'entrepreneur ne prévoit pas de croissance.

→ Classement de l'entreprise en raison du degré de performance : moins performante

### **3 - Réseau informationnel de l'entreprise**

En considérant les différentes informations et exemples fournis par l'entrepreneur, nous pouvons citer que les composants du réseau informationnel de l'entreprise sont les suivants : les fournisseurs, les clients, les concurrents, le Sebrae, le consultant et le comptable. La figure 11 offre une image du réseau de l'entreprise E-05.

Figure 11 – Le réseau informationnel de l'entreprise E-05



L'E-05 a des relations formelles et courantes avec trois grands clients. L'entrepreneur considère un seul fournisseur comme étant une bonne source d'information. Ce fournisseur est également un moyen de rencontrer d'autres entrepreneurs du secteur.

L'entreprise n'est pas membre d'associations. Le Sebrae constitue le seul organisme paragouvernemental avec lequel elle a des relations. L'entreprise n'a aucune relation avec des universités, des centres de recherche ou des organismes gouvernementaux. Il y a un consultant et un comptable qui sont considérés par l'entreprise comme étant des sources informationnelles.

Par rapport aux foires, l'entrepreneur n'en visite pas à tous les ans (à l'état de Goiás ou à l'extérieur de celui-ci).

→ Niveau de réseautage: Moyen

#### **4 – La contribution du réseau**

La description du changement/innovation important fait par l'entreprise offre une bonne image de la contribution de son réseau. L'entrepreneur avait déjà la perception que son système n'était pas très productif; mais il ne savait pas exactement à qui recourir pour le changer. Un consultant lui a été suggéré par un client, lors d'une visite à son entreprise. Ce consultant a pu lui l'aider dans ce dossier, et il est devenu la personne-aide pour l'entrepreneur dans plusieurs situations.

Un des clients de l'entreprise est une des principales marques de vêtements du Brésil et c'est avec cette entreprise que l'entrepreneur apprend beaucoup, surtout au sujet des matières-premières et des normes de qualité. Ce client rend possible également l'interaction avec d'autres entreprises. Ce qui l'entrepreneur considère comme son principal moyen d'échanger des informations avec les concurrents

## Entreprise E-06

### **1 - Description de l'entreprise**

Cette entreprise a été fondée en 1993 et elle compte, actuellement, 55 employés. Les pantalons sont le principal produit de l'entreprise et la destination des ventes est la suivante: 30 % à l'état de Goiás et 70% aux autres états brésiliens. Par rapport aux fournisseurs, 10% se situent dans l'état de Goiás et 90% dans les autres états brésiliens.

### **2 - Performance et niveau technologique**

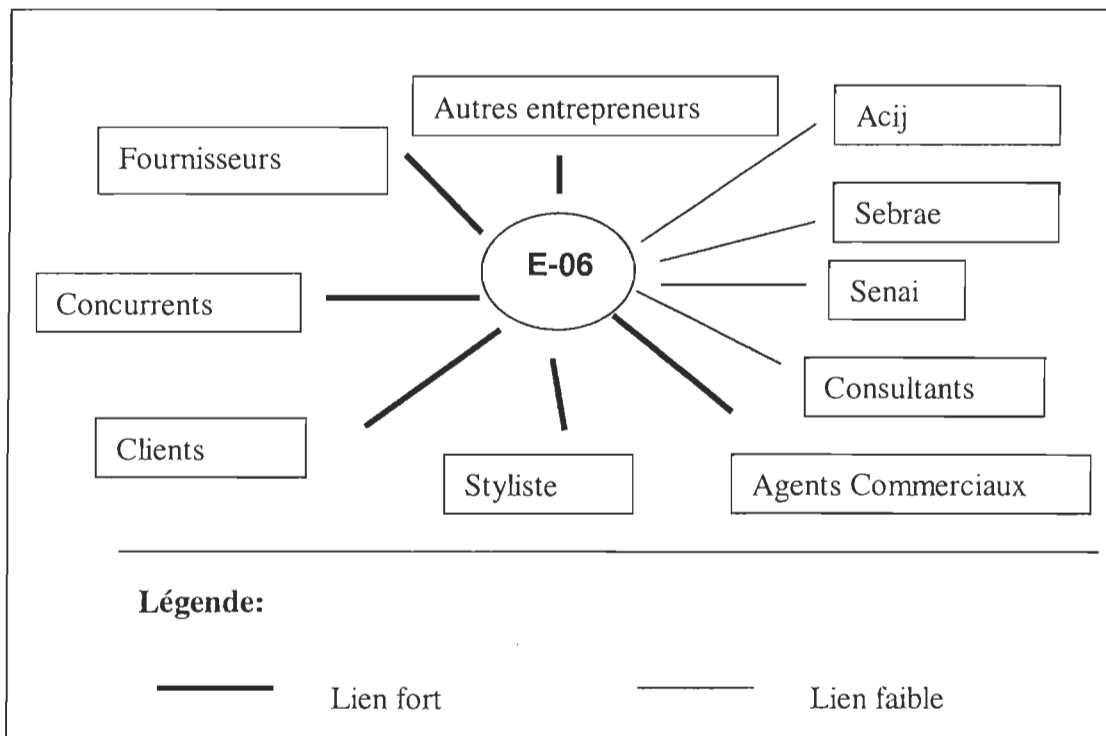
Le chiffre d'affaires de l'entreprise a augmenté de 51% à 100% entre 1997 et 1999 et, pour 2000, l'entrepreneur prévoit une croissance de 1% à 10%. Le nombre d'employés a augmenté de 51 à 100% depuis 1997. L'entreprise a un système de production bien structuré et fait de la planification stratégique.

→ Classement de l'entreprise en raison du degré de performance : plus performante.

### **3 - Réseau informationnel de l'entreprise**

À partir des différentes informations et exemples donnés par l'entrepreneur, les composants du réseau informationnel de l'entreprise sont les suivants : le styliste, les consultants, les fournisseurs, l'ACIJ, les clients, les autres entrepreneurs, les agents commerciaux, les concurrents, le Sebrae et le Senai. La figure 12 offre une image du réseau de l'entreprise E-06.

Figure 12 – Le réseau informationnel de l'entreprise E-06



L'entreprise a fait recours à des consultants en gestion et à des stylistes/modélistes. L'entrepreneur a déjà eu recours à des consultants à l'extérieur de l'état de Goiás. L'entrepreneur fait preuve d'initiative pour trouver des informations dans des intuitions comme le Sebrae, le Senai et les associations. Il est un membre actif de l'ACIJ. Actuellement, il n'a pas de partenariats formels avec d'autres entrepreneurs. Par contre il a déjà fait partie d'un regroupement d'achats de matières premières. Ce regroupement était formé, majoritairement par d'autres membres de la famille de l'entrepreneur qui sont dans le même secteur. E-06 n'a aucune relation avec des universités, des centres de recherche ou des organismes gouvernementaux.

Par rapport aux foires, l'E-06 visite, au moins une fois par année, les foires dans l'état de Goiás ainsi qu'au moins une fois par année les foires dans les autres états brésiliens.

→ Niveau de réseautage : Plus large.

#### **4 – La contribution du réseau**

L'entrepreneur met l'accent d'abord sur le rôle des consultants. Selon lui, les employés ont, en général une tendance à reproduire les mêmes défauts que l'entrepreneur ; il est donc important d'avoir une personne de l'extérieur de l'entreprise -comme un consultant- pour faire briser ce cercle vicieux.

Les fournisseurs sont la principale source d'informations concernant les tendances du marché. Les représentants des fournisseurs permettent à l'entrepreneur d'être informé sur les principales demandes des consommateurs ainsi que sur les derniers lancements de matières premières. La contribution majeure de l'ACIJ dans le réseau de l'entrepreneur est d'être un moyen lui permettant d'avoir accès à d'autres institutions et services.

## Entreprise E-07

### **1 - Description de l'entreprise**

Cette entreprise a été fondée en 1994, et elle a actuellement 30 employés. L'E-07 travaille avec la mode masculine et féminine. La destination des ventes est la suivante : 10% à l'état de Goiás et 90% aux autres états brésiliens. Par rapport aux fournisseurs, 100% se situent dans d'autres états brésiliens.

### **2 - Performance et niveau technologique**

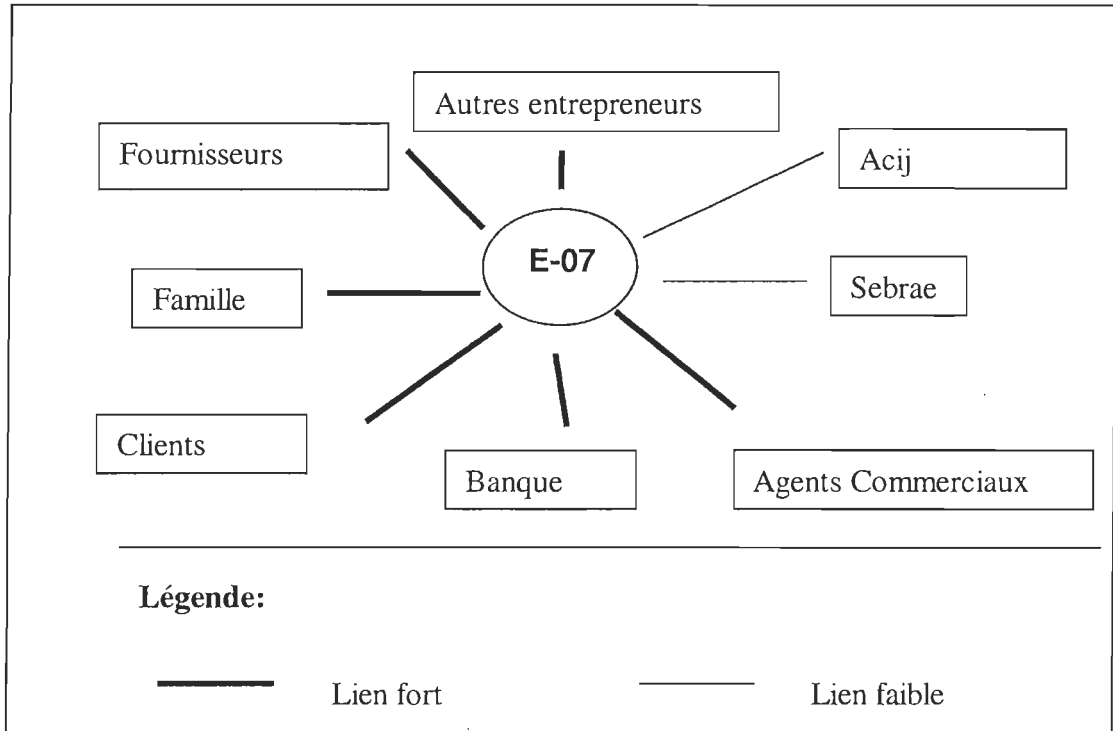
Le chiffre d'affaires de l'entreprise n'a pas augmenté depuis 1997, et, pour 2000, l'entrepreneur prévoit une croissance de 1 à 10%. Le nombre d'employés a augmenté de plus de 100% depuis 1997 (le nombre d'employés a augmenté même si le chiffre d'affaires n'a pas changé, et cela se justifie par le fait que pendant cette période l'entreprise a arrêté de travailler avec des *facção*). En ce qui a trait l'utilisation des outils technologiques et de gestion, l'entreprise utilise quelques logiciels qui l'aident à contrôler partiellement son système de production (principalement en ce qui concerne une meilleure utilisation de la matière-première).

→ Classement de l'entreprise en raison du degré de performance : performante.

### **3 - Réseau informationnel de l'entreprise**

En considérant les différentes informations et exemples donnés par l'entrepreneur, nous pouvons citer que les composants du réseau informationnel de l'entreprise sont les suivants : la famille, les fournisseurs, les agents commerciaux, l'ACIJ, les clients, la banque, les autres entrepreneurs et le Sebrae. La figure 13 offre une image du réseau de l'entreprise E-07.

**Figure 13 – Le réseau informationnel de l'entreprise E-07**



L'entrepreneur a des contacts avec d'autres entrepreneurs de la région. Toutefois c'est avec trois des ses frères (qui sont également des entrepreneurs dans le secteur du vêtement) que l'entrepreneur échange plus d'informations. Selon lui, avec des entrepreneurs hors-famille, « on parle, mais non dans la fréquence ou ayant la même liberté qu'avec la famille ».

L'entrepreneur est membre de l'ACIJ, duquel il participe activement. En ce qui a trait aux organismes para-gouvernementaux, il participe aux formations et à d'autres activités du Sebrae. L'entreprise n'a aucune relation avec des universités, des centres de recherche ou des organismes gouvernementaux.

Les clients et les fournisseurs sont des sources informationnelles importantes à l'entreprise. De plus, elle utilise beaucoup d'agents commerciaux situés à l'extérieur de la région. Par



rapport aux foires, l'entrepreneur ne visite que des foires dans la région (deux fois ou plus par année).

→ Niveau de réseautage: Moyen.

#### **4 – La contribution du réseau**

Depuis le début de son entreprise, c'est avec ses frères (qui sont dans le secteur depuis plusieurs années) que l'entrepreneur trouve quelques exemples à suivre et de même que des idées touchant les principales décisions à prendre. C'était ainsi, par exemple, lors de l'innovation/changement important souligné par lui.

Les informations mises à disposition par les fournisseurs sont, pour lui, le moyen le plus facile d'être en contact avec les nouveautés en termes de mode, de moyen de production et de machineries. Les clients et les agents commerciaux lui fournissent des nouvelles idées et les tendances du marché. Il a cité un exemple d'un produit dont le modèle a été suggéré par un client et qui, aujourd'hui, est le produit vedette de l'entreprise.

L'ACIJ a déjà contribué à l'entreprise E-07, de différentes manières : lieu d'interaction avec d'autres entrepreneurs, indications de clients, banque de ressources humaines, etc. De plus, l'ACIJ est le principal moyen de l'entreprise pour avoir accès aux formations du Senai et également à la majorité des activités du Sebrae.

## Entreprise E-08

### **1 - Description de l'entreprise**

Cette entreprise a été fondée en 1994 et elle a, actuellement, 45 employés. Les shorts sont le principal produit de l'entreprise. La destination des ventes est la suivante : 10% à l'état de Goiás et 90% aux autres états brésiliens. Par rapport aux fournisseurs, 100% se situent à l'extérieur de l'état de Goiás.

### **2 - Performance et niveau technologique**

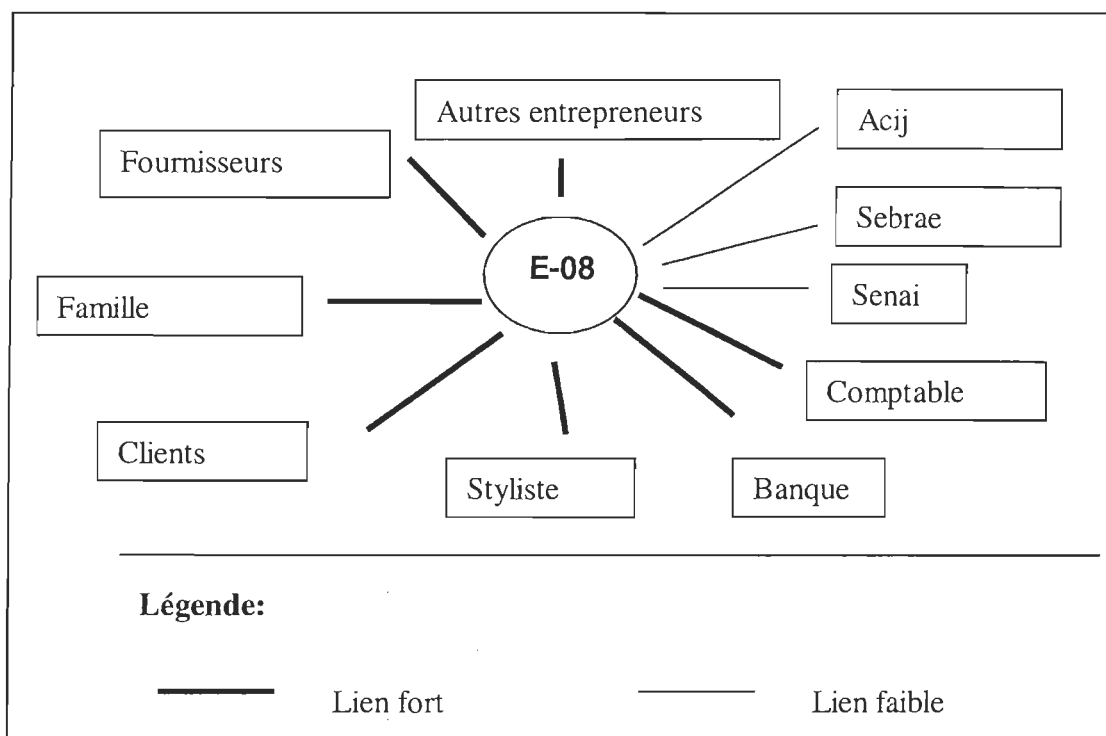
Le chiffre d'affaires de l'E-08 a baissé entre 1997 et 1999 et, pour 2000, l'entrepreneur prévoit une croissance entre 31% et 50%. L'entreprise a vu une forte croissance jusqu'en 1998. Toutefois, après ce moment, du aux conséquences d'une croissance non planifiée et également en raison du taux élevé de non-paiement de la part des clientes, l'entreprise a eu des problèmes financiers (qu'elle est en train de régler). Le nombre d'employés a baissé depuis 1997. L'entreprise n'utilise aucune outil moderne de gestion ou de production.

→ Classement de l'entreprise en raison du degré de performance : performante.

### **3 - Réseau informationnel de l'entreprise**

À partir des différentes informations et exemples donnés par l'entrepreneur, les composants du réseau informationnel de l'entreprise sont les suivants : la famille, le styliste, la banque, les fournisseurs, l'ACIJ, les clients, les autres entrepreneurs, le comptable, le Sebrae et le Senai. La figure 14 offre une image du réseau de l'entreprise E-08.

Figure 14 – Le réseau informationnel de l'entreprise E-08



L'entreprise E-08 démontre avoir une bonne relation avec d'autres entrepreneurs. L'E-08 est membre de deux associations, dont l'ACIJ où l'entrepreneur joue un rôle important. L'E-08 a des relations avec deux organismes para-gouvernementaux : le Sebrae et le Senai. Ces relations ont lieu principalement par le biais de l'association. E-08 n'a aucun contact avec des universités, des centres de recherche ou des organismes gouvernementaux.

En raison du grand nombre de frères (6) dans le même secteur, la famille est un lieu où l'entrepreneur peut échanger beaucoup d'informations. L'entrepreneur a déjà eu, pendant un an, un consultant dans le domaine de la gestion. Actuellement, il compte avec une styliste. Par rapport aux foires, l'E-08 visite, une fois par année, une foire à l'extérieur de l'état de Goiás.

→ Niveau de réseautage : Plus large.

#### **4 – La contribution du réseau**

L'entrepreneur a souligné que le consultant (dans le domaine de la gestion) l'a aidé à développer une vision plus professionnelle du monde des affaires, ce qui, actuellement, à la sortir d'une crise financière, s'avère bien importante. La famille joue également un rôle important. Ses frères sont une source d'informations et d'appui moral, qui, selon l'entrepreneur, a été fondamental pour sortir de la crise.

Par l'intermédiaire de l'ACIJ, l'E-08 peut recouvrir aux techniciens du Senai et du Sebrae qui l'aident dans le domaine de la gestion et de la production. C'est également à travers de l'ACIJ que l'E-08 a des opportunités de formation a un coût réduit.

## Entreprise E-09

### **1 - Description de l'entreprise**

Cette entreprise a été fondée en 1995 et elle compte actuellement 8 employés. L'entreprise travaille avec la mode féminine. La destination des ventes est la suivante : 30% à l'état de Goiás et 70% aux autres états brésiliens. Par rapport aux fournisseurs, 10% se situent dans l'état de Goiás et 90% dans d'autres états brésiliens.

### **2 - Performance et niveau technologique**

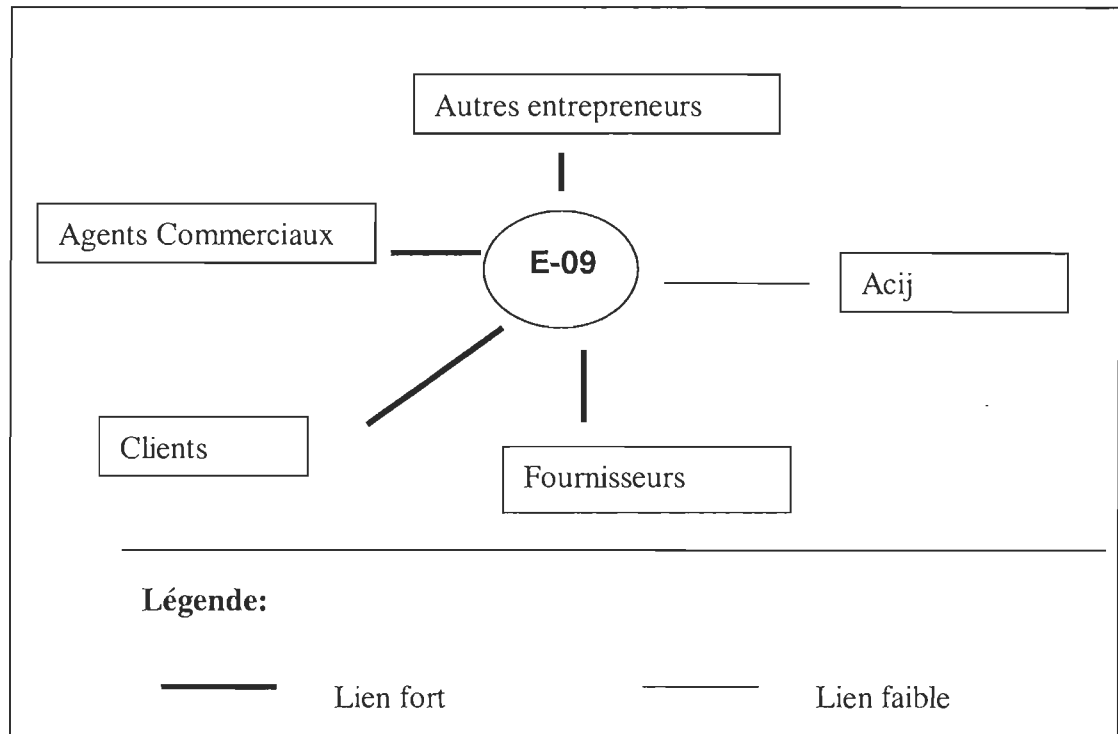
Le chiffre d'affaires de l'entreprise a augmenté de 11% à 30% entre 1997 et 1999, et, pour 2000, l'entrepreneur prévoit une croissance également de 11% à 30%. Le nombre d'employés a baissé depuis 1997. En ce qui concerne l'utilisation des outils technologiques et de gestion, l'entreprise n'utilise aucun système moderne.

→ Classement de l'entreprise en raison du degré de performance : moins performante.

### **3 - Réseau informationnel de l'entreprise**

En considérant les différentes informations et exemples donnés par l'entrepreneur, nous pouvons citer que les composants du réseau informationnel de l'entreprise sont les suivants : les fournisseurs, l'ACIJ, les clients, les agents commerciaux et d'autres entrepreneurs. La figure 15 offre une image du réseau de l'entreprise E-09.

Figure 15 – Le réseau informationnel de l'entreprise E-09



L'E-09 n'a pas de relations formelles ou de partenariats avec d'autres entreprises. Sa relation avec d'autres entreprises est récente et prend place normalement par le biais des activités de l'ACIJ (la seule association de laquelle l'E-09 est membre). L'E-09 considère les clients et les fournisseurs comme étant des sources informationnelles. Les agents commerciaux situés dans d'autres états brésiliens sont cités comme étant un pont de liaison avec des clients et une origine importante des informations.

Elle n'a pas de relations avec des organismes para-gouvernementaux, des universités, des centres de recherche ou des organismes gouvernementaux. Par rapport aux foires, l'entrepreneur ne visite que des foires dans l'état de Goiás (deux fois ou plus par année).

→ Niveau de réseautage: Étroit.

#### **4 – La contribution du réseau**

En raison du faible niveau de réseautage de l'E-09, les contributions apportées sont petites; elles se limitent, étant limitées presque exclusivement aux informations données par des clients et des fournisseurs. C'est à ces derniers que l'entrepreneur peut demander des questions plus spécifiques concernant, par exemple, les machines ou les tissus.

Dans les deux premières années, l'entreprise était localisée dans une autre municipalité, fait souligné par l'entrepreneur comme étant un facteur qui a rendu davantage difficile sa possibilité d'établir des liens informationnels, car le secteur du vêtement était très peu développé. Aujourd'hui, c'est plus facile d'avoir accès à des fournisseurs ou à d'autres personnes du secteur. L'entrepreneur rencontre dans l'ACIJ un lieu où il peut développer des relations avec d'autres entreprises.

## **Entreprise E-10**

### **1 - Description de l'entreprise**

Cette entreprise a été fondée en 1995 et elle a, actuellement, 25 employés. Elle utilise des facção et sous-traite également le service de lavage. L'E-10 travaille avec la mode jeans pour enfants. 50 % des ventes de l'entreprise sont destinées à l'état de Goiás et 50% aux autres états brésiliens. Par rapport aux fournisseurs, 100% se situent à l'extérieur de l'état de Goiás.

### **2 - Performance et niveau technologique**

Le chiffre d'affaires de l'entreprise a augmenté de 51% à 100% entre 1997 et 1999 et, pour 2000, l'entrepreneur prévoit une croissance de plus de 100%. L'entreprise est dans un moment de forte croissance, notamment en raison de l'expansion de ses ventes à la région du nord du Brésil. Le nombre d'employés a augmenté de plus de 100% depuis 1997. L'entreprise n'utilise pas d'outils modernes de gestion et de production. Par contre, elle semble être bien organisée et l'entrepreneur a beaucoup d'expérience dans le domaine (il est dans le secteur depuis plus de 15 ans).

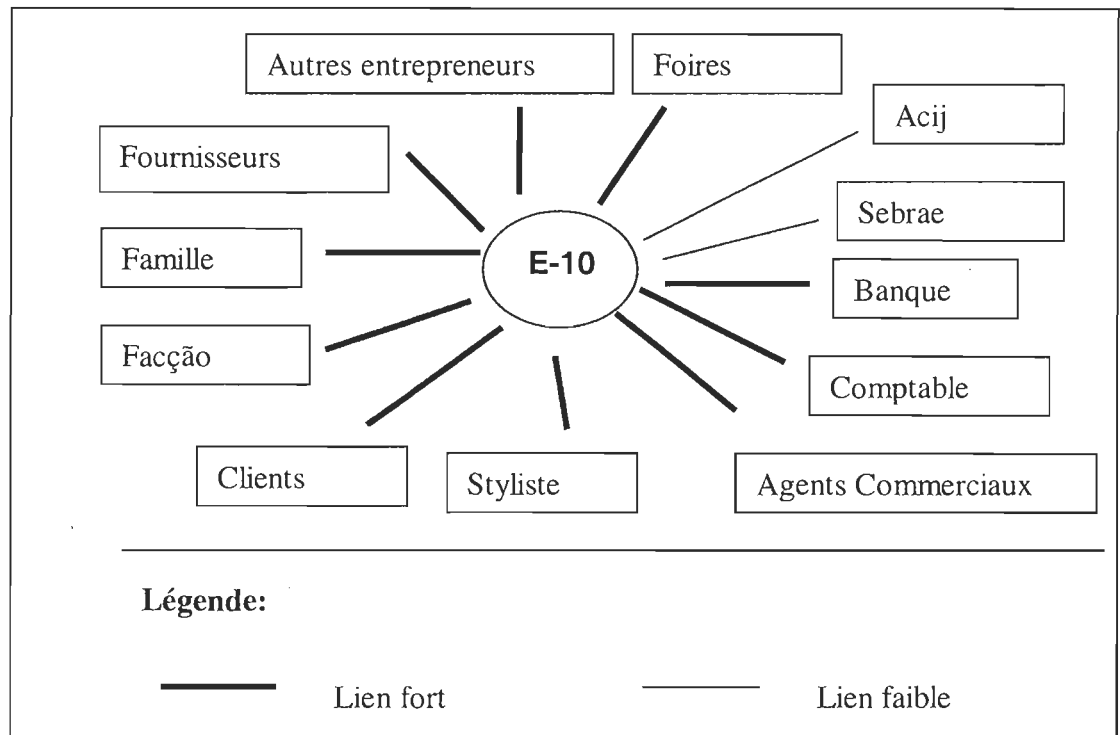
→ Classement de l'entreprise en raison du degré de performance : plus performante.

### **3 - Réseau informationnel de l'entreprise**

À partir des différentes informations et exemples donnés par l'entrepreneur, les composants du réseau informationnel de l'entreprise sont les suivants : la famille, le styliste, la banque, les fournisseurs, l'ACIJ, les clients, le facção, les autres entrepreneurs, les foires, les agents commerciaux, le Sebrae et le comptable. La figure 16 offre une image du réseau de l'entreprise E-10.



**Figure 16 – Le réseau informationnel de l'entreprise E-10**



L'entreprise E-10 démontre avoir une bonne relation avec d'autres entrepreneurs. Tout d'abord, l'entrepreneur fait partie d'une famille très nombreuse où 9 de ses frères sont dans le même secteur. De plus, il a travaillé dans le secteur pendant 15 ans avant de démarrer sa propre entreprise. Cela lui a permis d'établir des relations avec plusieurs personnes de l'industrie du vêtement. L'E-10 est membre de l'ACIJ, où l'entrepreneur participe régulièrement aux activités, de même qu'aux celles du Sebrae. E-10 n'a aucune relation avec des universités, des centres de recherche ou des organismes gouvernementaux.

E-10 vient d'établir un partenariat avec d'autres 19 entreprises dans le secteur avec le but de mettre en fonctionnement un site Internet. Par rapport aux foires, E-14 visite les foires dans

l'état de Goiás deux fois ou plus par année et, au moins une fois par année, les foires dans les autres états brésiliens.

→ Niveau de réseautage : Plus large.

#### **4 – La contribution du réseau**

L'entrepreneur a souligné que les activités (comme des séminaires) organisées par le Sebrae ou par l'ACIJ lui permettent d'avoir accès à d'autres intervenants du secteur. Il a cité un exemple d'un séminaire sur l'exportation, où même si le sujet du séminaire n'était pas important pour lui à ce moment-la, il a réussi à parler avec des représentants de la Banque du Brésil sur un autre projet: une modalité de financement avec des taux d'intérêts plus avantageux.

La famille est une source d'information importante pour l'entrepreneur. Il a affirmé qu'il échange plusieurs types d'information avec ses frères. Il a cité l'exemple concernant les agents commerciaux. Ces agents jouent un rôle majeur dans la vente à l'extérieur de l'état de Goiás et il est important d'avoir des bonnes références pour prendre les bonnes décisions. Selon lui, avoir ce type d'information est plus facile lorsqu'on a beaucoup de personnes de confiance (comme des frères) dans le même secteur.

## **Entreprise E-11**

### **1 - Description de l'entreprise**

Cette entreprise a été fondée en 1994 et elle a, actuellement, 15 employés. Une partie de la production est faite par des façção. L'E-11 travaille avec la mode féminine. 95 % des ventes de l'entreprise sont destiné à l'état de Goiás et 5% aux autres états brésiliens. Par rapport aux fournisseurs, 100% se situent à l'extérieur de l'état de Goiás.

### **2 - Performance et niveau technologique**

Le chiffre d'affaires de l'entreprise a augmenté de 31% à 50% entre 1997 et 1999 (majoritairement dans les derniers 6 mois de 1999) et, pour 2000, l'entrepreneur prévoit une croissance de 51% à 100%. Le nombre d'employés a augmenté de plus de 100% depuis 1997 (ils étaient 7 en 1997). L'entreprise n'utilise pas d'outils modernes de gestion et de production.

→ Classement de l'entreprise en raison du degré de performance : performante.

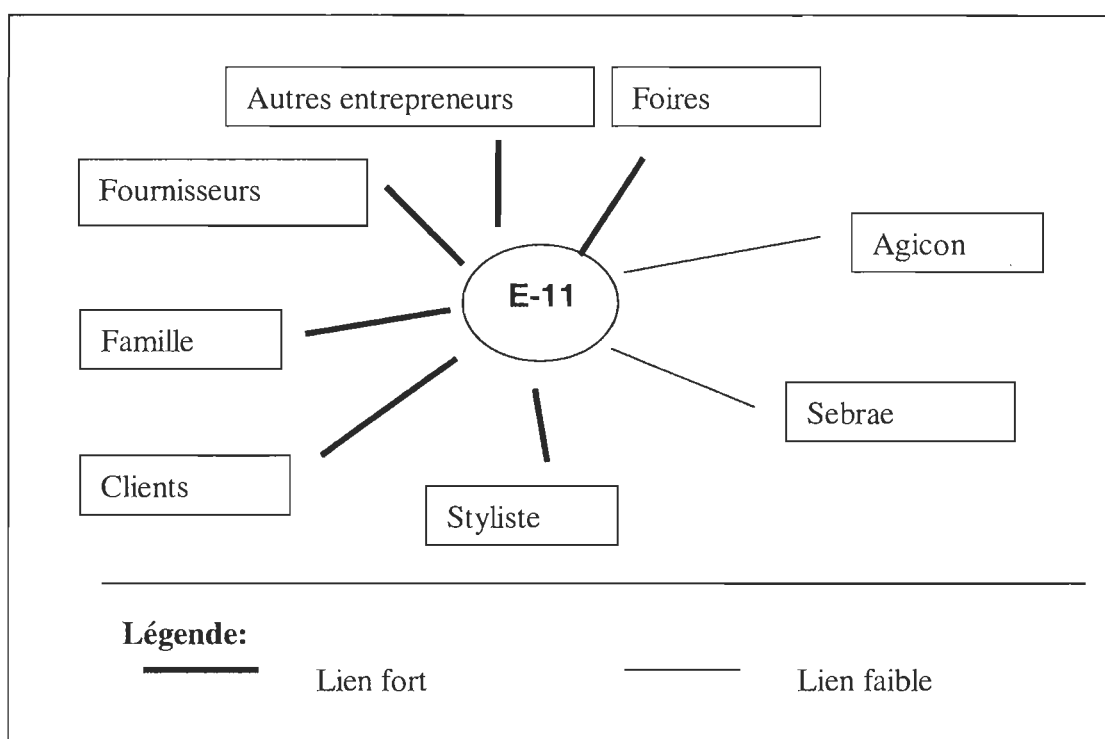
### **3 - Réseau informationnel de l'entreprise**

À partir des différentes informations et exemples donnés par l'entrepreneur, les composants du réseau informationnel de l'entreprise sont les suivants : la famille, le styliste, les fournisseurs, l'Agicon, les clients, les foires, le Sebrae et d'autres entrepreneurs. La figure 17 offre une image du réseau de l'entreprise E-11.

Pour l'E-11, le styliste est une source informationnelle importante. L'entrepreneur a des bonnes relations avec d'autres entrepreneurs et échange régulièrement des expériences et informations avec eux. L'entrepreneur a deux oncles dans le même secteur qui sont, également, des personnes ressources. L'E-11 est membre de l'Agicon, où l'entrepreneur

participe moyennement des activités. E-11 n'a pas de relations avec des universités, des centres de recherche, des organismes gouvernementaux ou para-gouvernementaux.

**Figure 17 – Le réseau informationnel de l'entreprise E-11**



Par rapport aux foires, l'E-11 visite, deux fois ou plus par années les foires dans l'état de Goiás et, deux fois ou plus par année, les foires dans les autres états brésiliens.

→ Niveau de réseautage : Moyen.

#### 4 – La contribution du réseau

L'entente avec un styliste externe, afin d'utiliser ses services de façon régulière, a été un pas important pour l'E-11; car le styliste a créé des produits spécifiques à l'entreprise et, de plus, à apporté des informations variées concernant le secteur.

L'entrepreneur participe activement aux foires. Il a souligné que les foires, en plus de donner des informations au sujet des tendances de la mode, sont un moyen important pour établir des nouveaux contacts et de renforcer ceux déjà existants. C'est avec les entrepreneurs plus proches (ses tantes inclusivement), qu'il a la liberté de parler plus ouvertement de leur affaires, de poser des questions concernant les choses simples, mais importantes : par exemple, si les ventes fonctionnent bien ou non ou quels sont les modèles de vêtements qu'ils produisent le plus dans le moment.

## Entreprise E-12

### **1 - Description de l'entreprise**

Cette entreprise a été fondée en 1996 et elle compte, actuellement, 37 employées. L'entreprise utilise des *facção*. Les chemises sont le principal produit de l'entreprise et la destination des ventes est la suivante : 20% à l'état de Goiás et 80% aux autres régions brésiliennes. Par rapport aux fournisseurs, 10% se situent dans l'état de Goiás et 90% dans d'autres régions brésiliennes.

### **2 - Performance et niveau technologique**

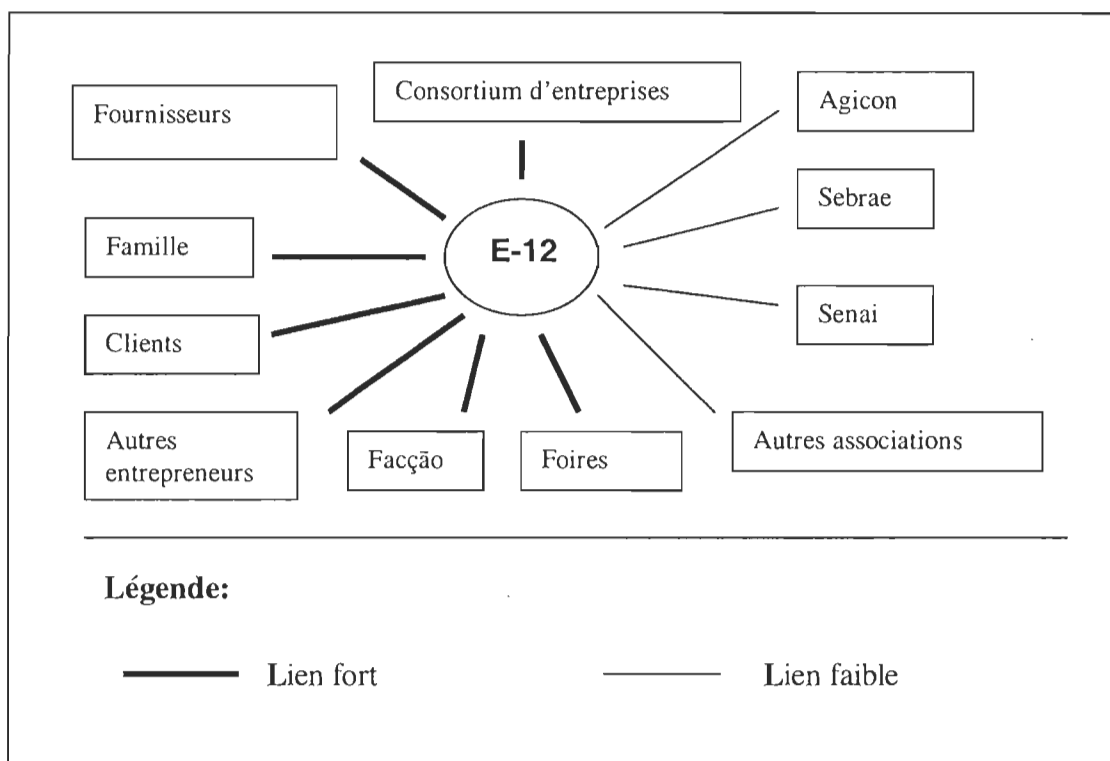
Le chiffre d'affaires de l'entreprise a augmenté de plus de 100% entre 1997 et 1999 et, pour 2000, l'entrepreneur prévoit une croissance se situant entre 51 et 100%. Le nombre d'employés a également augmenté de plus de 100% entre 1997 et 1999. En ce qui a trait à l'utilisation des outils technologiques et de gestion, l'entreprise utilise le CAM, elle fait de la planification stratégique formelle et de la recherche et du développement. L'entreprise est en train d'implémenter le CAD.

→ Classement de l'entreprise en raison du degré de performance : plus performante.

### **3 - Réseau informationnel de l'entreprise**

À partir des différentes informations et exemples fournis par l'entrepreneur, les composants du réseau informationnel de l'entreprise sont les suivants : les foires, les fournisseurs, le consortium d'entreprises, l'AGICON, les clients, les autres entrepreneurs, la famille, les autres associations, le Sebrae, le Senai et les *Facção*. La figure 18 offre une image du réseau de l'entreprise E-12.

**Figure 18 – Le réseau informationnel de l'entreprise E-12**



L'entreprise E-12, avec 3 autres entreprises, a créé un consortium pour la production, la promotion et la vente d'un nouveau produit, ainsi que pour l'achat de matières premières. C'est la deuxième initiative de ce type à laquelle participe l'entreprise. L'autre projet consistait d'un consortium de plus de 20 entreprises. E-12 a également d'autres partenariats : elle partage, par exemple, quelques représentants commerciaux avec une autre entreprise qui a un produit complémentaire (des pantalons).

L'E-12 est membre de quatre associations, mais demeure plus active surtout auprès de l'AGICON. Elle a des relations avec deux organismes para-gouvernementaux : le Sebrae et le Senai. E-12 n'a aucune relation avec des universités, des centres de recherche ou des

organismes gouvernementaux. Par rapport aux foires, E-12 visite deux ou plus foires par an dans l'état de Goiás et deux ou plus foires par an dans d'autres régions brésiliennes.

→ Niveau de réseautage : Plus large.

#### **4 – La contribution du réseau**

Selon l'entrepreneur, lors d'une innovation/changement important mis en marche par l'entreprise, c'est le réseau qui lui a fourni les informations nécessaires pour perfectionner l'idée du changement et pour le mettre en marche. L'entrepreneur a pris ses informations auprès d'autres entreprises dans le secteur du vêtement (pas des concurrents directs), d'amis entrepreneurs dans la vente au détail de vêtements et auprès de la parenté qui travaillai dans le même secteur.

L'entrepreneur a affirmé que ce sont les informations prises auprès des représentants des fournisseurs, des clients, dans les foires et dans les formations qui lui ont permis de mieux suivre les tendances du marché. De plus, ce sont les clients et les fournisseurs qui lui permettent l'accès aux informations traitant la concurrence.

L'AGICON et le Sebrae, en plus d'offrir les informations sur le marché et de la formation, constituent également des lieux d'interaction et d'accès à d'autres sources. L'entrepreneur souligne, par exemple, que c'est par le biais de ces deux institutions qu'il a établi des contacts avec le gouvernement de l'état de Goiás pour rendre possible sa participation à la FENIT (principale foire brésilienne dans le domaine).

C'est l'apprentissage et les contacts effectués dans le premier consortium d'entreprises qui a permis à l'entrepreneur de mettre en marche le deuxième consortium. Il y a également, dans



ces consortiums d'entreprises, un échange d'informations au sujet de la capacité financière des clients<sup>47</sup>. Deux autres exemples indiquent comment le réseau a contribué à l'entreprise E-12: premièrement, c'est le Senai qui a fourni à l'entrepreneur l'appui technique pour installer, présentement, le système CAD ; deuxièmement, lors d'une visite à une foire à São Paulo, l'entrepreneur a acheté une machine qu'il ne connaissait pas encore et qui, aujourd'hui, est importante pour la production de l'entreprise.

---

<sup>47</sup> Un problème que les entreprises brésiliennes ont eu, les dernières années, a été le taux élevé de retards des paiements (et, dès fois, le non-paiement) de la part des clients.

## Entreprise E-13

### **1 - Description de l'entreprise**

L'E-13 a été fondée en 1996 et elle a actuellement 4 employés. Elle utilise des *facção*. L'entreprise travaille avec la mode féminine et la destination des ventes est la suivante : 30% à l'état de Goiás et 70% aux autres régions brésiliennes. En ce qui concerne les fournisseurs, 20% se situent dans l'état de Goiás et 80% dans d'autres régions brésiliennes.

### **2 - Performance et niveau technologique**

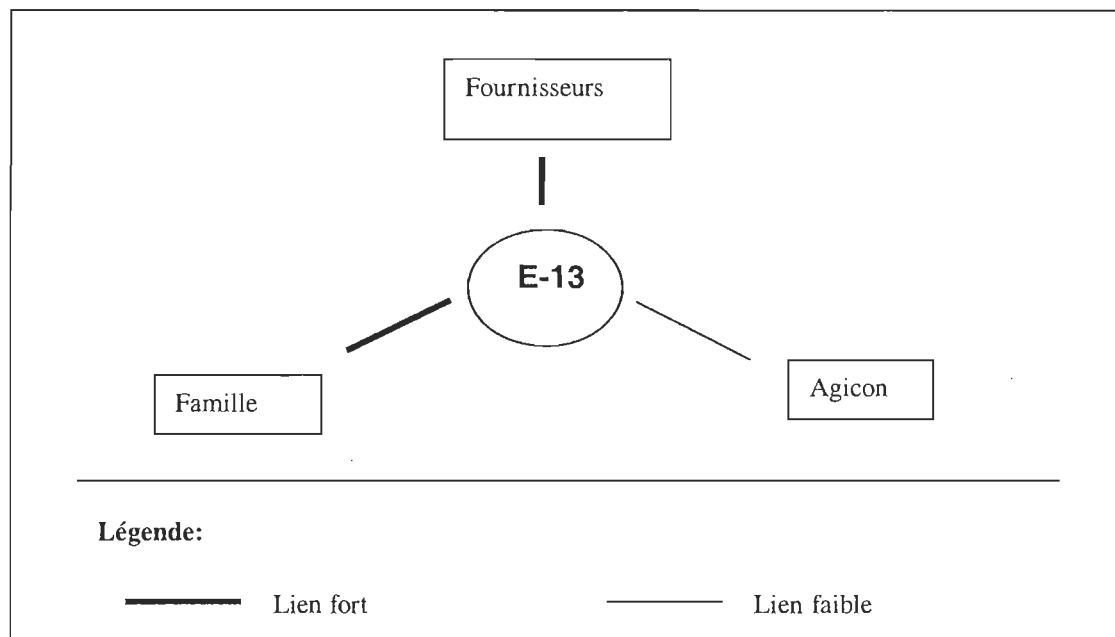
Le chiffre d'affaires de l'entreprise a augmenté de 11 à 50% entre 1997 et 1999 et, pour 2000, l'entrepreneur prévoit une croissance de 31 à 50%. L'entrepreneur a indiqué que le nombre d'employés a augmenté de plus de 100% depuis 1997. Par contre, cette observation n'est pas significative pour notre analyse, car E-13 ne comptait que 4 employés. L'entreprise n'utilise aucun outil moderne de production ou de gestion.

→ Classement de l'entreprise en raison du degré de performance : moins performante

### **3 - Réseau informationnel de l'entreprise**

Le réseau informationnel de l'entreprise est bien simple: les fournisseurs, la famille et l'AGICON. La figure 19 offre une image du réseau de l'entreprise E-13.

**Figure 19 – Le réseau informationnel de l'entreprise E-13**



L'entreprise ne présente aucun type de relation avec d'autres entrepreneurs. Les fournisseurs sont la seule source informationnelle du réseau d'affaires utilisée par l'entreprise. La famille est le lieu (unique) où il demande des conseils sur les décisions à prendre. L'entreprise est membre de l'AGICON. Par contre elle ne participe pas des activités de cette association. Il a démontré être une personne qui préfère chercher l'information dans des sources écrites plutôt que d'établir de liens hors-entreprise.

Par rapport aux foires, l'entrepreneur participe à deux ou plus foires par année dans l'état de Goiás.

→ Niveau de réseautage: Étroit

#### **4 – La contribution du réseau**

Dans le cas de cette entreprise, le réseau agit de deux manières : premièrement, à travers les fournisseurs et l'AGICON, l'entreprise a accès à des informations concernant les tendances de la mode, les concurrents et les matières premières. D'autre part, lorsqu'il a besoin d'un soutien moral pour prendre des décisions, c'est à la famille qu'il a recours.

## **Entreprise E-14**

### **1 - Description de l'entreprise**

Cette entreprise a été fondée en 1996 et elle a, actuellement, 15 employés. L'entreprise sous-traite le service de lavage de tissus. Les pantalons sont le principal produit de l'entreprise et 100 % des ventes sont destinées aux autres états brésiliens. Par rapport aux fournisseurs, 100% se situent à l'extérieur de l'état de Goiás.

### **2 - Performance et niveau technologique**

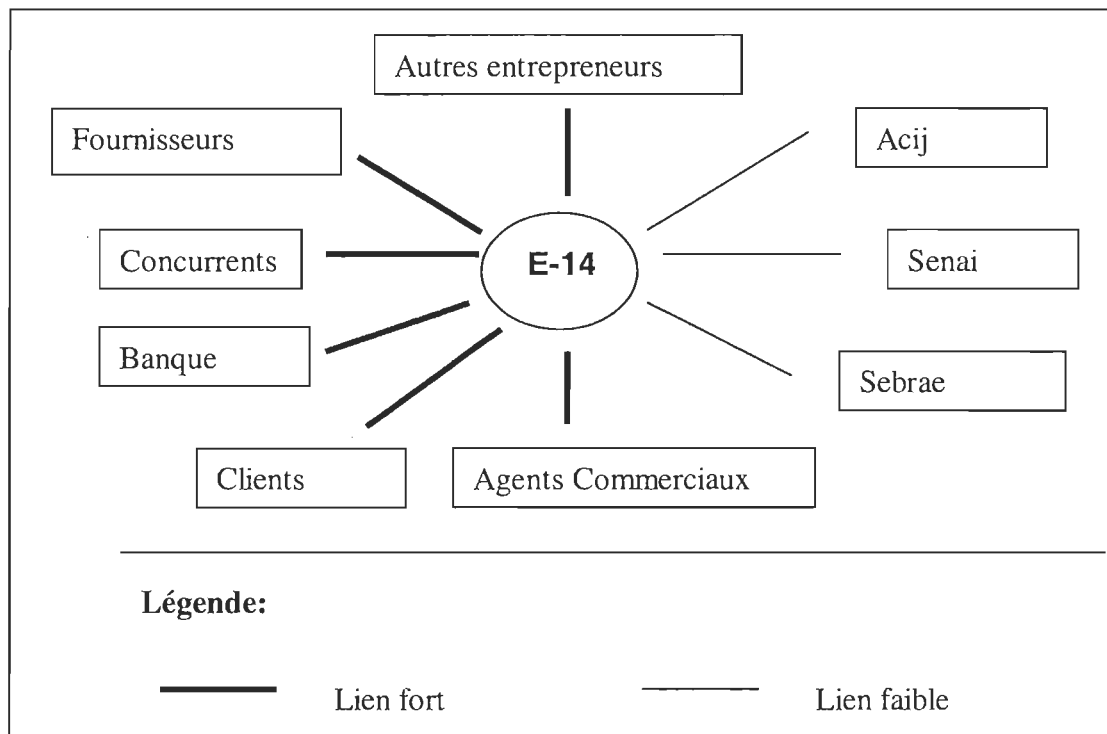
Le chiffre d'affaires de l'entreprise a augmenté de plus de 100% entre 1997 et 1999 et, pour 2000, l'entrepreneur prévoit une croissance entre 50 et 100%. Le nombre d'employés a augmenté entre 51% et 100% depuis 1997. En ce qui a trait à l'utilisation des outils technologiques et de gestion, l'entreprise est en train d'implémenter le CAM.

→ Classement de l'entreprise en raison du degré de performance : performante.

### **3 - Réseau informationnel de l'entreprise**

À partir des différentes informations et exemples donnés par l'entrepreneur, les composants du réseau informationnel de l'entreprise sont les suivants : la banque, les fournisseurs, l'ACIJ, les clients, les autres entrepreneurs, les concurrents, les agents commerciaux, le Sebrae et le Senai. La figure 20 offre une image du réseau de l'entreprise E-14.

Figure 20 – Le réseau informationnel de l'entreprise E-14



L'entreprise E-14 démontre avoir une bonne relation avec d'autres entrepreneurs. Il a des clients (les plus importants) ou des fournisseurs qu'il considère comme des partenaires. De plus, il a avec eux des relations plus fortes et cela lui permet d'échanger des informations plus facilement. L'E-14 est membre de deux associations, mais demeure active seulement auprès de l'ACIJ. Elle a des relations avec deux organismes para-gouvernementaux : le Sebrae et le Senai. E-14 n'a aucune relation avec des universités, des centres de recherche ou des organismes gouvernementaux.

Par rapport aux foires, l'E-14 visite rarement (moins d'un fois par année) les foires dans l'état de Goiás et, au moins une fois par année, il visite une foire dans un autre état brésilien.

→ Niveau de réseautage : Moyen.

#### **4 – La contribution du réseau**

L'innovation/changement important mis en marche par l'entreprise démontre la contribution du réseau à deux niveaux. Tout d'abord, en parlant avec d'autres entrepreneurs et en faisant une comparaison entre ses taux de productivité et ceux des concurrents, l'entrepreneur a confirmé son hypothèse concernant la baisse productivité de son entreprise. Ensuite, c'est par le biais d'une formation offerte par un organisme para-gouvernemental, le Senai, et avec l'appui des consultants de cette institution, que l'entrepreneur a réussi à mettre en marche un système productif mieux organisé.

L'entrepreneur a affirmé que les informations concernant la concurrence et les tendances du marché sont données majoritairement par les fournisseurs, les clients et les agents commerciaux. Toutefois, pour avoir accès aux informations de caractère plus technique, il fait recours au Sebrae (dans le domaine de la gestion) ou au Senai (dans le domaine de la production).

## **ANNEXE 2 - La Grille d'entrevue et les questionnaires utilisés**



## GUIA DE ENTREVISTA

Nome da empresa: \_\_\_\_\_

Cidade: \_\_\_\_\_

Nome do entrevistado : \_\_\_\_\_

Cargo na empresa : \_\_\_\_\_

### PARTE 1

#### **INFORMAÇÕES SOBRE PROCESSOS DE MUDANÇA/INOVAÇÃO E PARTICIPAÇÃO DA EMPRESA EM REDES DE INFORMAÇÃO**

1. Favor descrever brevemente a empresa.

1.1 História

1.2 Mercados

1.3 Estratégias

1.4 Desempenho

1.5 Perspectivas

2. Favor descrever uma mudança/inação que a empresa fez nos últimos três anos e que surtiu um efeito positivo sobre seus resultados.

2.1 Qual foi a inováção?

2.2 Qual foi o objetivo desta inováção?

2.3 Quais foram os elementos que levaram a empresa a provocar esta inovação?

2.4 Qual foi o impacto desta inovação sobre a empresa?

2.5 Onde a empresa conseguiu (qual a fonte) as informações que deram à empresa:

2.5.1 A idéia da inovação

2.5.2 A segurança para fazer a inovação

2.5.3 As condições técnicas de fazer a inovação

2.6 Qual foram as resistências que a empresa encontrou para implementar esta inovação?

2.7 Que tipo de relacionamento (vínculo) externo foi importante para superar estas dificuldades e implementar esta inovação?

3. Onde a empresa busca a informação que ela precisa para suas atividades do dia a dia? (Fontes externas)

4. E as informações estratégicas, para decisões consideradas de maior impacto? (Fontes externas)

5. Vocês fazem parte de alguma rede formal de empresas? Caso sim, como é esta relação? Que tipo de contribuição esta relação possibilita para o desempenho da empresa?

*Ênfase no tópico informação.*

6. Quais são as associações ou grupos empresariais ou profissionais dos quais a empresa faz parte? Como é a relação com estas associações? Que tipo de contribuição esta relação possibilita para o desempenho da empresa?

*Ênfase no tópico informação.*

7. A empresa mantém contatos com órgãos governamentais, para-governamentais (como o Sebrae) ou mesmo outras instituições (como as universidades)? Como é a relação com estes órgão/instituições? Que tipo de contribuição esta relação possibilita para o desempenho da empresa? Ver também vínculos em outras regiões.

→ Caso não, explique as razões

*Ênfase no tópico informação.*

8. Qual é a contribuição que a empresa proporciona para as alianças ou associações citadas anteriormente?

9. Como o empreendedor faz para :

9.1 Manter estes diferentes contatos

9.2 Procurar novos contatos

9.3 Utilizar a informação disponibilizada por estes contatos

10. A empresa acha que a região (suas características, suas instituições, etc) :

10.1 Favorisa a relação entre as diferentes empresas e entre essas e demais instituições locais (universidade, órgãos governamentais, etc.)? Porque?

10.2 Atendem as necessidades da empresa em relação à informação? Porque? Onde a empresa busca a informação suplementar (não encontrada na região)?

PARTE 2

A UTILIZAÇÃO DE VINCULOS EXTERNOS À EMPRESA COMO  
FONTE DE INFORMAÇÃO

1. Considerando a lista abaixo de possíveis vínculos que podem servir como fonte de informação para a empresa, favor indicar os cinco mais importantes.

- ( ) Clientes
- ( ) Fornecedores
- ( ) Terceiros que a empresa contrata para fazer parte de sua produção
- ( ) Empresas parceiras (relação formal)
- ( ) Outras empreendedores ou empresas (relações informais)
- ( ) Associações empresariais ou profissionais
- ( ) Amigos ou colegas
- ( ) Organismos governamentais
- ( ) Sebrae
- ( ) Outras instituições para-governamentais
- ( ) Contador
- ( ) Consultores
- ( ) Universidades e/ou centros de pesquisa
- ( ) Representantes ou agentes comerciais
- ( ) Concorrentes
- ( ) Bancos
- ( ) Agicon
- ( ) \_\_\_\_\_

2. Sobre cada um dos tipos de informação seguintes, favor assinalar qual é o grau de importância para a sua empresa. (marque o número apropriado).

	Não é importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
Qualidade dos produtos e serviços atuais	1	2	3	4	5
Tendências do mercado	1	2	3	4	5
Gostos e necessidades dos consumidores e clientes	1	2	3	4	5
Desenvolvimento de novos produtos e serviços	1	2	3	4	5
Preço dos produtos no mercado	1	2	3	4	5
Métodos de divulgação, promoção e venda	1	2	3	4	5
Distribuição de produtos	1	2	3	4	5
Métodos de gestão	1	2	3	4	5
Tecnologia de fabricação	1	2	3	4	5
Máquinas e equipamentos de fabricação	1	2	3	4	5
Novas oportunidades de negocio ou novos clientes	1	2	3	4	5
Exportação para fora da região	1	2	3	4	5
Fornecedores	1	2	3	4	5
Concorrentes	1	2	3	4	5
Possibilidade de cooperação com outras empresas	1	2	3	4	5
Financiamento	1	2	3	4	5
Recrutamento de pessoal	1	2	3	4	5
Formação de pessoal	1	2	3	4	5

Possibilidade de novos contatos (pessoais ou institucionais)	1	2	3	4	5
Situação econômica de uma forma geral	1	2	3	4	5
Normas e regulamentos	1	2	3	4	5
Outros : _____	1	2	3	4	5
_____	1	2	3	4	5

**PARTE 3**  
**INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE A EMPRESA**

1. Ano de criação da empresa : \_\_\_\_\_

2. Principais produtos da empresa :

A. \_\_\_\_\_

B. \_\_\_\_\_

C. \_\_\_\_\_

3. Sobre o(s) proprietário(s) da empresa, de cada um deles favor informar:

- Formação, experiência profissional e, se não for dessa região, indicar há quanto tempo se instalou aqui.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Comparando o faturamento anual da empresa em 1999 com o de 1997, ele : (marque uma opção)

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Abaixou               | <input type="checkbox"/> Aumentou de 31 à 50 %  |
| <input type="checkbox"/> Continuou o mesmo     | <input type="checkbox"/> Aumentou de 51 à 100 % |
| <input type="checkbox"/> Aumentou de 1 à 10 %  | <input type="checkbox"/> Aumentou mais de 100 % |
| <input type="checkbox"/> Aumentou de 11 à 30 % |   |

5. A previsão para 2000 é de que o faturamento anual da empresa vai:  
(marque uma opção)

- Abaixar
- Continuar o mesmo
- Aumentar de 1 à 10 %
- Aumentar de 11 à 30 %
- Aumentar de 31 à 50 %
- Aumentar de 51 à 100%
- Aumentar mais de 100%

6. Qual é o número total de empregados (registrados ou não) da empresa?

\_\_\_\_\_

7. Comparando com três anos atrás o número de empregados : (marque uma opção)

- Abaixou
- Continuou o mesmo
- Aumentou de 1 à 10 %
- Aumentou de 11 à 30 %
- Aumentou de 31 à 50 %
- Aumentou de 51 à 100 %
- Aumentou mais de 100 %

8. Favor indicar o destino das vendas da empresa em 1999 (em %):

	Destino das vendas em 1999 (em %)
Município	
Demais cidade do Estado de Goiás	
Demais estados do Brasil	
Exterior	



9. Favor indicar a origem dos fornecedores da empresa em 1999 (em %):

	Origem de fornecedores em 1999 (em %)
Município	
Demais cidade do Estado de Goiás	
Demais estados do Brasil	
Exterior	

10. A empresa utiliza as seguintes técnicas ou programas de produção e/ou gestão?

- |   |                              |                              |
|---|------------------------------|------------------------------|
| Gestão de qualidade total                 | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| Normas de qualidade ISO                   | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| Fabricação « Just in time »               | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| Manufatura assistida por computador (CAM) | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| Projeto assistido por computador (CAD)    | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| Pesquisa e desenvolvimento                | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| Planejamento estratégico (formal)         | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |

11. A empresa ou o(s) proprietário(s) participa(m) ou são membros de associações empresariais (AGICON, ACIEG, etc) ou profissionais (CREA, CRA, etc) ?

- Sim, quantas \_\_\_\_\_
- Não

12. A empresa participa ou já participou de parcerias (alianças estratégicas) com outras empresas?

- Sim, atualmente
- Sim, no passado
- Não

➔ Caso a resposta seja «sim», em qualquer caso, favor indicar o tipo de parceria (marque quantos forem necessário):

- de licença (marca)
- de fabricação
- de pesquisa & desenvolvimento
- de divulgação, distribuição ou venda
- de serviço aos clientes
- de formação do pessoal
- outros :

---

---

---

13. A empresa visita feiras comerciais ou industriais?

Feiras no Estado de Goiás :

- Não, nunca.
- Sim, mas não todos os anos
- Sim, uma vez por ano
- Sim, duas vezes ou mais por ano

Feiras em outras regiões do Brasil :

- Não, nunca.
- Sim, mas não todos os anos

- Sim, uma vez por ano
- Sim, duas vezes ou mais por ano

Feiras no exterior :

- Não, nunca.
- Sim, mas não todos os anos
- Sim, uma vez por ano
- Sim, duas vezes ou mais por ano

14. A empresa contrata outras empresas ou pessoas (que não empregados) para realizar parte de sua produção?

- Sim
- Não

## GUIA DE ENTREVISTA

Nome da Instituição: \_\_\_\_\_

Cidade: \_\_\_\_\_

Nome do entrevistado : \_\_\_\_\_

Cargo : \_\_\_\_\_

- 1) Qual é o papel da instituição?
- 2) A instituição é regularmente procurada por atuais ou futuros empreendedores no sentido de viabilizar e desenvolver (no que se refere ao conhecimento necessário) seus projetos/empresas?
- 3) Que tipo de informação é mais procurada?
- 4) Normalmente como se dá esse contato? Existem procedimentos formais? Acompanhamento?
- 5) Que tipo de retorno a instituição pode dar? Em quais setores?
- 6) Como a instituição faz para disponibilizar informações aos empreendedores?
- 7) Quais são as ações da instituição no sentido de se aproximar das empresas?

- 8) As instituições de ensino ou de apoio raramente são consideradas como um ponto de referência com os quais o empreendedor procura estabelecer vínculos para buscar informação. Qual a razão desta situação?
- 9) Como mudar essa situação?
- 10) Qual a mudança a ser feita na atitude dos empreendedores?
- 11) Qual a mudança a ser feita na atitude das instituições?
- 12) Como você avalia o nível de cooperação entre os diferentes atores econômicos regionais?
- 13) A cultura e ambiente regional valorizam a cooperação entre estes atores?
- 14) A região é carente de informações/conhecimentos? Caso sim, onde e como buscar o que falta?
- 15) Quais os planos da instituição para o futuro em relação aos pontos aqui abordados (relação com empresas, disponibilidade de informação, cooperação com demais atores locais) ?