



Synthèse sur les réseaux d'entrepreneuriat inclusif

Activité entrepreneuriale en Europe



Les opinions exprimées et les arguments avancés dans la présente synthèse ne reflètent pas nécessairement les opinions officielles de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), des gouvernements en faisant partie ou des États membres de l'Union européenne (UE).

Ce document, ainsi que toutes les cartes qu'il peut contenir, est sans préjudice du statut ou de la souveraineté de tout territoire, de toute délimitation de frontières et limites internationales ou du nom de tout territoire, ville ou région.

1. Note de la Turquie:

Les informations figurant dans ce document et faisant référence à «Chypre» concernent la partie méridionale de l'île. Il n'existe pas d'autorité unique représentant à la fois les Chypriotes turcs et grecs sur l'île. La Turquie reconnaît l'existence de la République turque de Chypre du Nord (RTCN). Tant que les Nations unies ne parviendront pas à une solution durable et équitable, la Turquie maintiendra sa position en ce qui concerne le «problème de Chypre».

2. Note de tous les États de l'UE membres de l'OCDE et de la Commission européenne:

L'existence de la République de Chypre est reconnue par tous les membres des Nations unies, à l'exception de la Turquie. Les informations figurant dans ce document font référence à la région sous contrôle effectif du gouvernement de la République de Chypre.

Remerciements

Ce document a été rédigé par David Halabisky sous la supervision de Jonathan Potter, tous deux membres de la division «Développement économique et création d'emplois locaux» (LEED) de l'OCDE, avec les conseils experts de Sarah Drakopoulou Dodd, professeur à l'université du Middlesex et à la faculté de commerce ALBA de l'université américaine de Grèce, et de Janroj Keles, professeur à l'université du Middlesex. Des conseils supplémentaires ont été donnés par Sergio Destefanis, professeur à l'université de Salerne.

Ce document fait partie d'une série de synthèses relatives à l'entrepreneuriat inclusif, rédigées par le programme de développement économique et de création d'emplois locaux de l'OCDE et par la direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'inclusion de la Commission européenne. Ces travaux sont menés par Jonathan Potter et David Halabisky.

Les liens proposés dans le présent document étaient exacts au moment de sa rédaction.

© Photo de couverture: Corbis

Pour toute utilisation ou reproduction de photos n'étant pas protégées par un droit d'auteur de l'OCDE/Union européenne, une autorisation doit être obtenue directement auprès des titulaires de ce droit d'auteur.

***Europe Direct est un service destiné à vous aider à trouver des réponses
aux questions que vous vous posez sur l'Union européenne.***

**Un numéro unique gratuit (*):
00 800 6 7 8 9 10 11**

(* Les informations sont fournies à titre gracieux et les appels sont généralement gratuits
(sauf certains opérateurs, hôtels ou cabines téléphoniques).

De nombreuses autres informations sur l'Union européenne sont disponibles sur l'internet via le serveur Europa (<http://europa.eu>).

De nombreuses autres informations sur l'OCDE sont disponibles sur l'internet (<http://www.oecd.org>).

Luxembourg: Office des publications de l'Union européenne, 2015

Commission européenne
ISBN 978-92-79-43388-7

© OCDE/Union européenne, 2015
Reproduction autorisée, moyennant mention de la source.

Synthèse sur les réseaux d'entrepreneuriat inclusif

Activité entrepreneuriale en Europe

■ TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|----|
| PRINCIPAUX MESSAGES..... | 3 |
| QUE SONT LES RÉSEAUX ENTREPRENEURIAUX?..... | 3 |
| À QUEL POINT LES RÉSEAUX ENTREPRENEURIAUX SONT-ILS IMPORTANTS POUR L'ENTREPRENEURIAT INCLUSIF?..... | 5 |
| EN QUOI LES RÉSEAUX ENTREPRENEURIAUX DIFFÈRENT-ILS ENTRE LES PAYS ET LES RÉGIONS?..... | 7 |
| QUELS SONT LES OBSTACLES RENCONTRÉS PAR LES RÉSEAUX ENTREPRENEURIAUX DE GROUPES DÉSAVANTAGÉS OU PEU REPRÉSENTÉS?..... | 8 |
| COMMENT LES POLITIQUES PEUVENT-ELLES AIDER AU DÉVELOPPEMENT DES RÉSEAUX?..... | 9 |
| 1. Création de réseaux au sein du groupe cible et connexion à la communauté professionnelle..... | 9 |
| 2. Intégrer la création de réseaux au soutien du développement commercial..... | 11 |
| 3. Étendre la portée des réseaux..... | 12 |
| LE POTENTIEL DES RÉSEAUX EN LIGNE..... | 14 |
| CONCLUSIONS..... | 15 |
| LECTURES SUGGÉRÉES..... | 16 |
| BIBLIOGRAPHIE..... | 16 |

PRINCIPAUX MESSAGES

- Les réseaux entrepreneuriaux sont des groupes permettant d'établir des relations réciproques entre des entrepreneurs, des prestataires de services commerciaux et diverses autres personnes compétentes que les entrepreneurs peuvent consulter pour obtenir des informations et des idées utiles dans le cadre de leurs activités. Ces réseaux peuvent aider les entrepreneurs à accéder à des financements, à trouver des partenaires commerciaux, des fournisseurs, des employés et des clients ainsi qu'à trouver des idées de nouveaux produits, processus, méthodes d'organisation et modèles commerciaux. Ils peuvent également influencer la perception des individus quant à leur volonté d'opter pour l'entrepreneuriat et à la faisabilité de leur projet.
- Les personnes faisant partie de groupes sociaux désavantagés ou peu représentés dans le monde de l'entrepreneuriat (par exemple les femmes, les jeunes, les personnes âgées, les chômeurs, les minorités ethniques et les groupes d'immigrés, les personnes handicapées) ont tendance à avoir davantage besoin des réseaux entrepreneuriaux que les autres entrepreneurs pour surmonter leurs lacunes en termes de compétences et/ou de ressources financières propres et autres. Les réseaux entrepreneuriaux dont ces personnes font partie ont également tendance à être moins solides, dans la mesure où lesdites personnes ont généralement eu moins de possibilités de développer des relations professionnelles dans des environnements académiques, professionnels ou sociaux.
- La création de réseaux pour les entrepreneurs provenant de groupes désavantagés ou peu représentés est donc un domaine majeur des politiques publiques. L'approche la plus courante adoptée par ces politiques consiste à mettre en relation les entrepreneurs et les services commerciaux professionnels travaillant dans le même environnement afin de créer des liens entre eux. Du fait de leur environnement commun, les participants peuvent facilement s'identifier les uns aux autres et construire rapidement des relations de confiance. Outre la création de ces relations, les politiques publiques doivent se concentrer sur la mise en contact d'entrepreneurs, de prestataires de services commerciaux et d'autres parties prenantes provenant d'autres communautés.
- Les politiques publiques peuvent également créer des réseaux d'entrepreneurs dans le cadre d'autres interventions publiques, telles que, notamment, des formations ou d'autres services de développement économique. Ces réseaux présentent l'avantage de générer des économies d'échelle et permettent d'atteindre les groupes peu représentés, tout en proposant les avantages de la création de réseaux à leurs participants. Néanmoins, cette approche exclut les entrepreneurs qui ne participent pas aux interventions politiques. En outre, lesdits réseaux ne sont pas toujours durables, dans la mesure où le facteur liant les participants est la formation ou le service commercial.
- Les politiques publiques peuvent également soutenir la création de réseaux d'entrepreneuriat internationaux en joignant des réseaux nationaux. Ces réseaux permettent aux entrepreneurs d'accéder à une large gamme de ressources et d'idées et peuvent être particulièrement utiles pour pénétrer des marchés internationaux.
- Les réseaux en ligne présentent un fort potentiel pour les politiques publiques. Ils font disparaître la distance physique entre les entrepreneurs et présentent certaines caractéristiques clés des réseaux traditionnels, notamment la mise en contact d'entrepreneurs dans le but de construire des relations de confiance réciproque. L'efficacité des réseaux en ligne est toujours inconnue, mais ils offrent un potentiel important pour les politiques publiques du fait du faible coût de leurs structures. Néanmoins, les dirigeants politiques doivent être conscients que les initiatives liées aux réseaux en ligne doivent être associées à des interactions face à face.
- Les interventions politiques ne seront couronnées de succès que si les membres du réseau prennent possession de celui-ci. Cette réussite peut avoir lieu grâce à l'utilisation des structures communautaires existantes et à l'implication des participants du réseau dans la gestion de celui-ci.

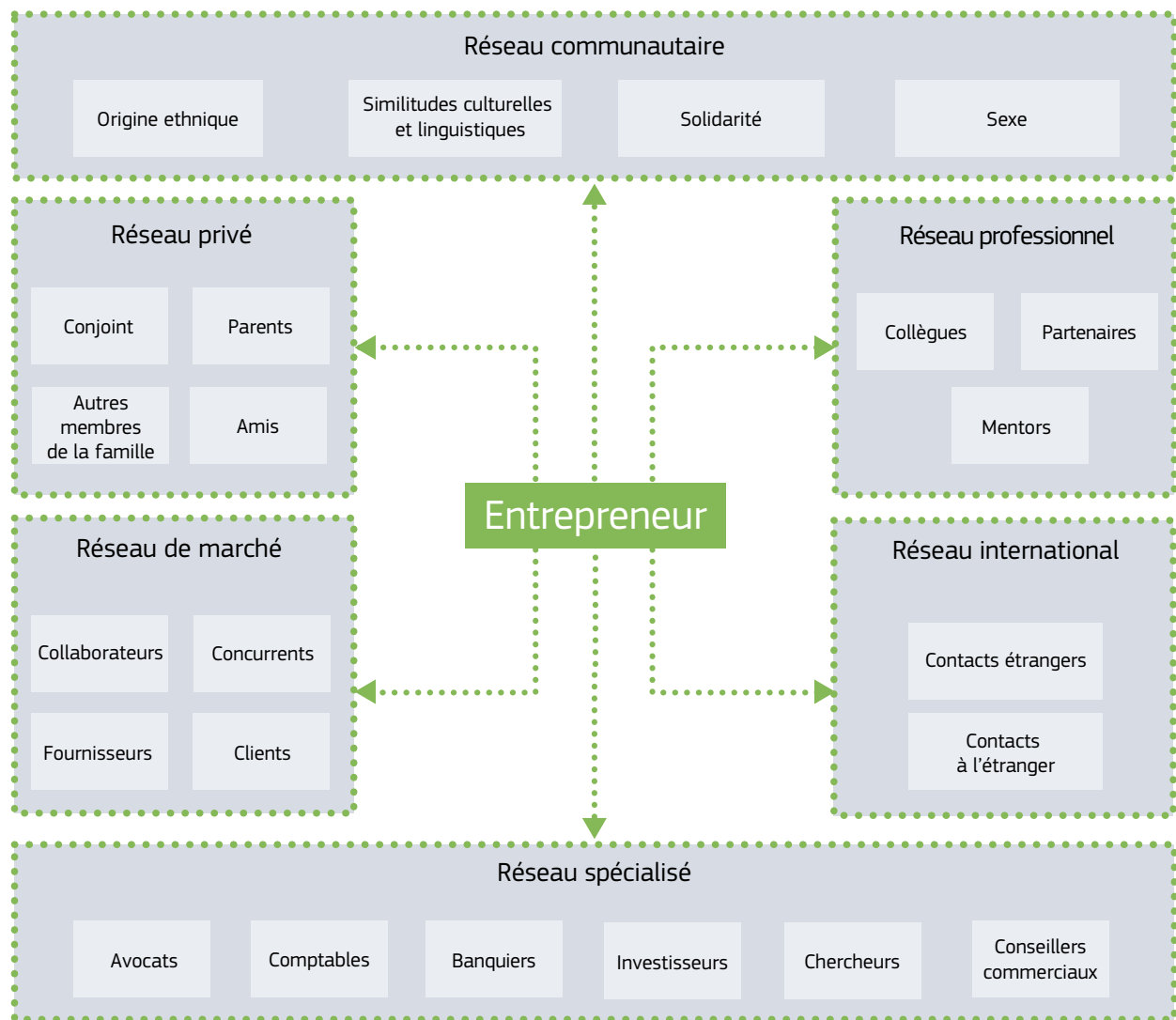
■ QUE SONT LES RÉSEAUX ENTREPRENEURIAUX?

Les réseaux sont des groupes d'acteurs liés par une relation ou une connexion (Hoang et Antoncic, 2003; Nelson, 1988). Les réseaux pertinents pour un entrepreneur rassemblent d'autres entrepreneurs et des clients ou fournisseurs, des prestataires de services commerciaux, des professionnels de la finance, etc. Les informations et idées partagées au sein de ces réseaux influencent le comportement des personnes en matière de création d'entreprise et peuvent être une ressource clé pour créer, faire croître et gérer une entreprise.

Les interactions sociales sont au cœur des réseaux entrepreneuriaux (Kim et Aldrich, 2005). Pour les entrepreneurs ou entrepreneurs potentiels, ces interactions peuvent prendre place dans plusieurs environnements différents (graphique 1), notamment (Light et Bonacich, 1988; Portes, 1998; Glover e.a., 2000; Flandreau, 2003; Morawska, 2004; Portes et Sensenbrenner, 1993; Waldinger e.a., 1990):

- les réseaux professionnels, composés des collègues, partenaires commerciaux, cocréateurs et mentors;
- les réseaux de marché, composés des collaborateurs commerciaux, concurrents, fournisseurs et clients;
- les réseaux internationaux, composés des collaborateurs commerciaux, concurrents, fournisseurs et clients provenant et travaillant dans un autre pays;
- les réseaux spécialisés, composés d'experts (par exemple avocats, comptables), de financiers (banquiers, investisseurs) et d'autres sources d'information et d'aide (chercheurs, conseillers commerciaux); et
- les réseaux communautaires, créés sur la base de l'origine ethnique, de similitudes culturelles ou linguistiques, d'âge ou de sexe;
- les réseaux privés, composés des conjoints, parents, autres membres de la famille et amis;

Graphique 1 — Le réseau de l'entrepreneur



Source: Adapté de Schott et Cheraghi, 2012.

Pour un entrepreneur, il est difficile de distinguer clairement les réseaux professionnels et privés. Souvent, ces deux types de réseaux se superposent et la séparation établie peut sembler artificielle. Il est plus logique de prendre en compte le réseau social global de l'entrepreneur et d'étudier la nature de chacun des liens qui le composent. L'une des caractéristiques les plus importantes des réseaux est le type de relations qui existent entre leurs acteurs. En d'autres termes, il est nécessaire de déterminer si le réseau est construit autour de relations solides ou faibles, formelles ou informelles.

Les relations solides sont définies comme des liens avec des acteurs avec lesquels les entrepreneurs interagissent au moins deux fois par semaine et qui sont considérés comme étant «proches» de ceux-ci (Granovetter, 1973). La plupart des entrepreneurs tendent à avoir des réseaux à relations solides relativement restreints (Martinez et Aldrich, 2011), mais ces acteurs sont prêts à faire beaucoup les uns pour les autres. Leur grande connaissance de la situation de l'autre renforce la pertinence et l'adéquation des informations, services et ressources échangés

ainsi que de l'aide apportée. Ces relations solides sont maintenues par des liens de loyauté, d'affection et de confiance et sont souvent très importantes pour les entrepreneurs en cours de création d'entreprise. L'un des inconvénients des réseaux à relations solides est que leurs participants ont souvent des profils assez analogues, dans la mesure où les individus présentent une forte tendance sociale à se rapprocher de ceux qui leur ressemblent. C'est pourquoi les réseaux à relations solides peuvent manquer de diversité dans leur portée, leurs ressources et leurs perceptions (partagées).

Au contraire, les entrepreneurs ont moins souvent recours à leurs relations faibles. Ils interagissent avec leurs contacts moins de deux fois par semaine, mais plus d'une fois par an. Les entrepreneurs considèrent généralement ces contacts comme des connaissances (et non comme des amis) et ce faible niveau d'interaction signifie qu'ils tirent de faibles avantages de leurs relations. Bien que les relations faibles puissent manquer de profondeur et d'engagement pour avoir d'importantes répercussions, leur grand nombre et leur plus grande diversité peuvent

avoir une « portée » plus large sur l'environnement socio-économique auquel l'entrepreneur n'a pas directement accès (Jack, 2005). Néanmoins, il est important de noter que les liens ont tendance à se renforcer avec le temps et les entrepreneurs transforment souvent leurs relations faibles en relations solides (Jack e.a., 2008). Il a été récemment prouvé que des réseaux diversifiés et équilibrés rassemblant à la fois des relations solides et faibles sont essentiels pour les entrepreneurs afin qu'ils aient accès à des informations et à des idées spécifiques à leur situation et prennent connaissance d'autres possibilités et perspectives (Jack, 2005).

Le caractère formel des réseaux est également important, car il influence la manière dont les relations sont créées et gérées. Les réseaux informels (« doux ») sont composés des familles, des amis et des connaissances développées par l'entrepreneur au cours de sa vie. Les réseaux formels (« solides ») sont

ceux établis par l'intermédiaire d'institutions et d'organisations formelles telles que les chambres de commerce, les associations professionnelles, les initiatives politiques locales et les associations d'anciens étudiants. Les réseaux formels peuvent également inclure des groupes sociaux tels que des clubs de sport, des organes religieux ou politiques.

Si les réseaux informels et formels sont importants pour l'entrepreneur (Birley, 1985), les structures formelles, bien qu'offrant généralement un soutien adapté à des professionnels en particulier, semblent souvent peu attractives et bureaucratiques pour les entrepreneurs. Historiquement, ces derniers semblent par exemple vouloir éviter les agences de développement commercial et professionnel (Birley e.a., 1991; Hanna et Walsh, 2002). Les réseaux formels sont souvent moins « riches » que les relations établies « naturellement » (Hanna et Walsh, 2002).

■ À QUEL POINT LES RÉSEAUX ENTREPRENEURIAUX SONT-ILS IMPORTANTS POUR L'ENTREPRENEURIAT INCLUSIF?

Les réseaux entrepreneuriaux peuvent avoir un profond impact sur le développement des volontés et des motivations entrepreneuriales individuelles et jouer un rôle important dans les capacités des individus à identifier les opportunités commerciales, à valider les idées professionnelles et à accéder à des ressources telles que des clients, des partenaires commerciaux, des fournisseurs et des conseillers.

Les réseaux entrepreneuriaux sont particulièrement importants pour les entrepreneurs faisant partie de groupes sociaux désavantagés ou peu représentés dans le monde de l'entrepreneuriat (par exemple les femmes, les jeunes, les personnes âgées, les minorités ethniques et les groupes d'immigrés, les chômeurs, les personnes handicapées). Ces groupes sont souvent moins volontaires et éprouvent plus de difficultés à entreprendre des carrières d'entrepreneurs (OCDE/Commission européenne, 2013, 2014), du fait des normes édictées par leurs propres communautés. Ils font également face à des obstacles dans leurs interactions avec les autres entrepreneurs (Anderson et Miller, 2002). En outre, ils possèdent souvent moins de compétences

en entrepreneuriat et ont plus de mal à évoluer dans l'environnement institutionnel et réglementaire et à accéder à des financements (OCDE/Commission européenne, 2013). Des réseaux appropriés peuvent les aider à combler ces lacunes en mettant à leur disposition des informations et des idées adaptées.

Afin de mieux comprendre l'importance des réseaux pour les entrepreneurs, il est utile de prendre en compte leur incidence sur les différentes étapes de la création et du développement des entreprises (tableau 1). Avant la création de l'entreprise, des relations solides constituent la base même de l'initiative (Lechner et Dowling, 2003), dans la mesure où elles aident l'entrepreneur à identifier et à saisir les opportunités ainsi qu'à identifier et à s'approprier des ressources (Hite, 2005; Larson et Starr, 1993). Dans la plupart des cas, les réseaux sociaux existants sont essentiels pour les nouveaux entrepreneurs et sont généralement composés de leur famille, de leurs amis et de leurs contacts commerciaux établis au cours de leurs précédents emplois (Larson et Starr, 1993; Pages et Garmise, 2003; Ram, 2001).

Tableau 1 — Le rôle des réseaux entrepreneuriaux

| Étape de la création de l'entreprise | Incidence des réseaux | Exemples |
|--------------------------------------|--|---|
| Faire preuve de motivation | La nature et l'intensité de la volonté entrepreneuriale dépendent largement des normes de l'environnement local et des interactions de l'entrepreneur avec autrui. La volonté et la faisabilité d'une carrière d'entrepreneur sont souvent perçues par les entrepreneurs naissants ou potentiels par l'intermédiaire de leurs réseaux sociaux. | L'influence des familles des entrepreneurs sur leur motivation est très grande. C'est également le cas d'un grand nombre de modèles de la communauté (par exemple les enseignants). Certaines traditions ethniques et religieuses spécifiques peuvent également être des éléments de motivation pour le réseau. |
| Percevoir les opportunités | Les informations personnalisées sont la base de la plupart des nouvelles idées professionnelles couronnées de succès et dépendent des relations développées dans les environnements personnels, académiques et professionnels. | Les idées de nouveaux produits émergent souvent au cours de discussions avec des relations solides, comme les clients. |
| Valider les idées | Les premiers tests des idées de l'entrepreneur ont souvent lieu sous la forme de discussions avec des acteurs importants des réseaux déjà connus de l'entrepreneur. | Passer d'une idée à un concept repose souvent sur un dialogue avec un cercle proche de relations solides. |
| Identifier les ressources | Rechercher des ressources (notamment des partenaires, des fournisseurs, des clients potentiels, des financements, des idées) et les faire correspondre aux besoins de la nouvelle entreprise se fait par l'intermédiaire d'interactions directes entre l'entrepreneur et ses contacts, qui peuvent parfois le mettre en relation avec les ressources en question. | Obtenir des ressources de départ n'est souvent possible que par l'intermédiaire des relations solides de confiance, notamment la famille, les amis et collègues proches. |
| Négocier pour lancer l'activité | Trouver des ressources, des clients, des employés, des fournisseurs et des distributeurs nécessite que les entrepreneurs potentiels créent des relations d'échange avec d'autres individus et leurs organisations. | Les contacts professionnels provenant d'emplois précédemment occupés peuvent être essentiels pour les nouvelles entreprises. |
| Développer l'entreprise | Pour créer son entreprise, l'entrepreneur doit souvent passer de «planifier avec les autres acteurs» à «agir avec eux». Les réseaux permettent aux entrepreneurs d'accéder à des ressources leur permettant de créer et de développer leur entreprise, notamment des partenaires, des fournisseurs, des clients et des employés potentiels. Les réseaux peuvent également être utilisés comme source de conseils, d'informations et d'idées. | La création d'une entreprise dépend d'une idée nouvelle, tandis que sa survie et sa croissance dépendent des ressources et des nouvelles alliances obtenues dans le cadre de réseaux. |

Source: Adapté de Drakopoulou Dodd et Keles, 2014.

Une fois l'entreprise créée, le réseau de l'entrepreneur s'élargit généralement pour intégrer un plus grand nombre de contacts, dont la majorité sont des relations faibles. Ces nouveaux contacts apportent généralement des avantages de toutes sortes pour l'entrepreneur (Jack e.a., 2008), notamment des contacts avec des concurrents (Lechner et Dowling, 2003). Les relations existantes prennent souvent des apparences multiples et ne peuvent plus être définies comme simplement sociales ou économiques. Les relations faibles deviennent donc plus solides et les relations sociales prennent un contenu économique (Larson et Starr, 1993; Johannisson, 1996).

Lorsque les entreprises sont créées et cherchent à se développer, les entrepreneurs transfèrent souvent la gestion de nombreuses relations solides à des gérants de leurs entreprises (Larson et Starr, 1993, Jack e.a., 2008). Ainsi, les entrepreneurs peuvent interagir avec un plus grand nombre de contacts

(collaborateurs, concurrents, fournisseurs et clients) afin de rechercher des idées, des opportunités et des ressources de croissance, puis de les mettre en œuvre (Greve et Salaff, 2003; Jack e.a., 2008; Lechner et Dowling, 2003). À cette étape de la création de l'entreprise, il est essentiel que les entrepreneurs dépassent les relations solides reposant sur leur identité, afin de ne pas être retenus par une trop forte dépendance vis-à-vis de leur famille et leurs amis (Drakopoulou Dodd e.a., 2014; Johannisson et Mønsted, 1997).

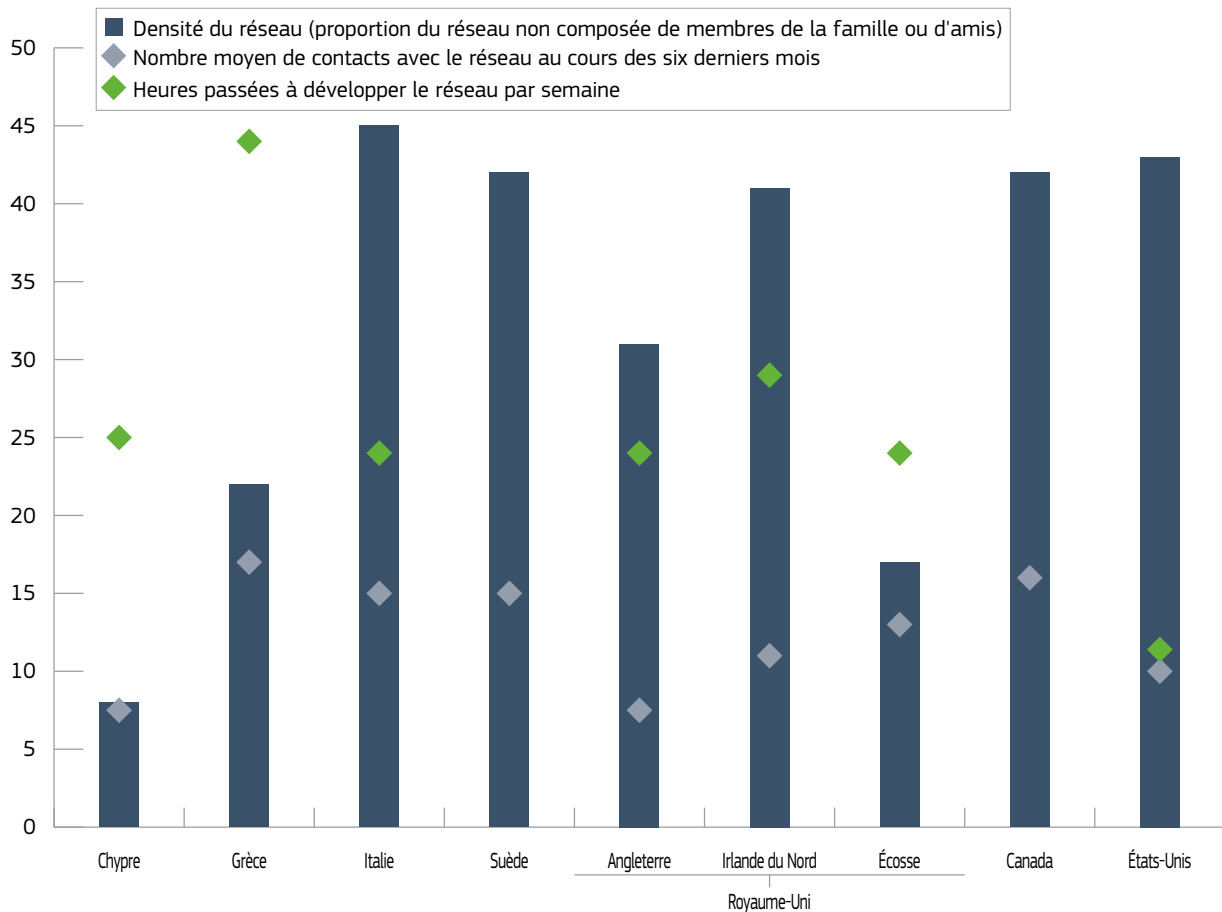
Les réseaux entrepreneuriaux peuvent avoir des effets concrets pour les individus désavantagés et peu représentés dans le monde de l'entrepreneuriat au moment de prendre les décisions nécessaires pour créer une entreprise et pour que celle-ci soit couronnée de succès. Néanmoins, ils ont tendance à être plus limités, ce qui peut renforcer les inégalités existant en matière d'opportunités dans ce domaine.

■ EN QUOI LES RÉSEAUX ENTREPRENEURIAUX DIFFÈRENT-ILS ENTRE LES PAYS ET LES RÉGIONS?

La structure et les processus des réseaux entrepreneuriaux varient en fonction des pays et des régions. Ces différences peuvent être significatives. Le graphique 2 présente les résultats de recherches récentes menées dans certains pays membres ou non de l'Union

européenne sur le nombre moyen de contacts de chaque réseau, les heures passées à développer le réseau par semaine et la densité du réseau (c'est-à-dire la proportion du réseau n'étant pas constituée de membres de la famille ou d'amis).

Graphique 2 — Modèles de réseaux entrepreneuriaux



Source: Drakopoulou Dodd, 2012.

Le graphique 2 révèle que la proportion de contacts du réseau entrepreneurial d'un individu ne faisant pas partie de sa famille ou de ses amis varie grandement entre les pays et les régions. Ainsi, les réseaux d'entrepreneurs aux États-Unis, au Canada, en Italie et en Suède incluent plus de relations professionnelles que dans les autres pays analysés. En outre, le nombre d'heures passées à renforcer le réseau varie considérablement entre les pays. Enfin, le nombre de contacts établis avec les membres du réseau peut également varier, mais dans une moindre mesure que le nombre d'heures passées à renforcer le réseau ou que le ratio contacts professionnels/contacts sociaux.

L'environnement économique local a également beaucoup d'influence sur les réseaux entrepreneuriaux. Certaines économies locales peuvent avoir une influence positive sur les réseaux entrepreneuriaux en proposant plus de possibilités d'apprentissage collectif et de renforcement de compétences. Cette influence est souvent due à la présence de pôles d'activité sectoriels et de communautés

professionnelles régionales (Camagni, 1991; Pages et Garmise, 2003), qui jouent un rôle en aidant au développement de relations sociales informelles basées sur la confiance et en exploitant les interdépendances non professionnelles intangibles (Johannisson et Mønsted, 1997; Storper, 1995; De Propris, 2000; Drakopoulou Dodd, 2012). Certaines économies locales peuvent en revanche exercer une influence négative du fait d'une stagnation économique et d'une culture prônant une dépendance envers les grandes entreprises et l'emploi dans le secteur public (Venkataraman, 2004; Vanhaverbeke, 2001). Il a été vérifié à de nombreuses reprises que les environnements locaux caractérisés par un fort taux de chômage et une grande exclusion sociale encouragent des formes d'entrepreneuriat confinées à des secteurs de services à faible capital, demandant peu de compétences et pouvant être facilement reproduits (Mole e.a., 2009), présentant en outre de forts taux d'échec. Un soutien permettant d'étendre l'échelle et la portée des réseaux entrepreneuriaux pour les personnes habitant ces zones pourrait être de la plus grande importance.

■ QUELS SONT LES OBSTACLES RENCONTRÉS PAR LES RÉSEAUX ENTREPRENEURIAUX DE GROUPES DÉSAVANTAGÉS OU PEU REPRÉSENTÉS?

Les individus faisant partie de groupes désavantagés ou peu représentés dans le monde de l'entrepreneuriat ont généralement plus de difficultés à créer des réseaux entrepreneuriaux que les autres entrepreneurs. Les ressources (notamment les connaissances, les compétences, la perception des opportunités potentielles, le financement) mises à leur disposition par l'intermédiaire de leur famille et leurs amis, qui restent leurs réseaux les plus importants (Drakopoulou Dodd e.a., 2014; Schör, 2006), sont souvent moins riches, dans la mesure où nombre des membres de

leur famille et de leurs amis se trouvent dans la même situation. Il existe donc un besoin de substituer d'autres sources de «capital social» à celles qu'ils trouvent dans leurs réseaux à relations solides composés de leur famille et leurs amis. Néanmoins, les individus faisant partie de groupes désavantagés ou peu représentés dans le monde de l'entrepreneuriat ont tendance à manquer de points d'accès pour étendre leurs réseaux à relations faibles, car ils sont souvent exclus des environnements riches (par exemple académiques, culturels et professionnels).

Capital social

Le concept de capital social est devenu à la mode récemment, mais l'expression est utilisée depuis près d'un siècle et les idées qu'elle véhicule sont encore plus anciennes. Les termes «capital social» pourraient être apparus pour la première fois dans un ouvrage publié en 1916 aux États-Unis, qui analysait la manière dont les voisins pouvaient travailler ensemble pour superviser les écoles. L'auteur, Lyda Hanifan, définissait le capital social comme «les substances intangibles qui comptent principalement dans la vie quotidienne des individus: bienveillance, fraternité, sympathie mutuelle et interactions sociales entre les individus et familles qui composent une unité sociale».

Il s'agit d'une explication de ce que pourrait être le capital social, même s'il serait difficile aujourd'hui d'en donner une seule définition, satisfaisante pour tous. Néanmoins, par simplicité, nous pourrions définir le capital social comme les liens, les valeurs partagées et les compréhensions communes à une société qui permettent aux individus et aux groupes de se faire confiance et ainsi de travailler ensemble.

Source: Keeley, B., «Le capital humain — Comment le savoir détermine notre vie», *Les essentiels de l'OCDE*, Publications OCDE, Paris, 2007, doi:10.1787/9789264029095-fr

Il existe également un grand nombre de problématiques liées aux réseaux entrepreneuriaux, spécifiques à des groupes sociaux particuliers.

Les femmes

Il est prouvé depuis longtemps que les femmes entrepreneurs ont tendance à avoir des réseaux plus limités, en termes à la fois de taille et de diversité, que les entrepreneurs masculins (Carter e.a., 2001; Drakopoulou Dodd et Keles, 2014; Hampton e.a., 2009; Storey, 1994). En outre, les femmes sont moins enclines à retirer du capital social de leurs expériences professionnelles précédentes (Metcalf, 1998; Kellard e.a., 2002). Les réseaux entrepreneuriaux féminins semblent plus susceptibles d'intégrer des formateurs que des prestataires de services commerciaux ou d'autres entrepreneurs (Ernst and Young, 2013). Enfin, les femmes entrepreneurs semblent plus promptes que les hommes à développer des relations solides, informelles et affectives, alors que les hommes entrepreneurs ont tendance à privilégier les relations faibles, formelles et calculées/instrumentées (Hampton e.a., 2009).

Une étude menée en Irlande du Nord, dans le cadre de laquelle des femmes entrepreneurs ont été interrogées, a montré que l'une des raisons pour lesquelles les femmes sont moins

enclines à participer à des réseaux entrepreneuriaux est qu'elles manquent de confiance en elles et s'inquiètent de faire l'objet de discriminations au sein des réseaux (Hampton e.a., 2009).

Les femmes ayant des enfants font face à un défi supplémentaire, dans la mesure où la maternité les oblige à faire des pauses dans leur carrière et dans leurs activités professionnelles. Leurs relations professionnelles peuvent en être affectées et elles doivent donc faire plus d'efforts pour maintenir et recréer des réseaux au cours de ces périodes de leur vie.

Les jeunes

Les jeunes ont tendance à manquer d'expérience commerciale et professionnelle, et par conséquent de réseaux, du simple fait de leur âge. Leur manquent également les actifs nécessaires à un projet d'entrepreneuriat, notamment les ressources financières et humaines ainsi que le capital social (Commission européenne – OCDE, 2012). Ils ont donc du mal à asseoir leur légitimité face aux professionnels de la finance, aux fournisseurs, aux clients, etc. Les relations fonctionnant largement sur la base de la réciprocité au sein des réseaux, les jeunes éprouvent souvent des difficultés dans la mesure où ils ont peu à offrir.

Les personnes âgées

Contrairement aux autres entrepreneurs faisant partie de groupes désavantagés ou peu représentés, les personnes âgées qui souhaitent créer une entreprise disposent souvent d'un important capital humain, social et financier, accumulé au cours de leur longue carrière. Ayant beaucoup à apporter à un réseau entrepreneurial, les entrepreneurs plus âgés peuvent utiliser leurs connaissances et expériences pour séduire certains réseaux grâce à des relations bénéfiques mutuelles. En outre, ils peuvent jouer le rôle de modèles et de mentors pour leurs collègues, ainsi que pour les entrepreneurs plus jeunes. Néanmoins, les entrepreneurs potentiels âgés peuvent avoir à relever certains défis au moment de développer leurs réseaux, notamment s'ils ont interrompu leurs relations avec leurs lieux de travail (en prenant leur retraite ou en ne travaillant pas pendant une certaine période). Les entrepreneurs plus âgés peuvent également faire face à des comportements peu encourageants ou négatifs de la part de leurs relations solides (famille et amis) et des autres membres de leurs communautés (partenaires, fournisseurs et clients).

Les minorités ethniques et les immigrés

La plupart des minorités ethniques et des communautés d'immigrés font preuve d'une grande volonté entrepreneuriale, ce qui leur permet de trouver facilement des modèles d'entrepreneuriat, d'autres entrepreneurs et des structures de soutien aux entrepreneurs (Wang et Altinay, 2012). En outre, les entrepreneurs immigrés ont souvent la possibilité de créer des réseaux internationaux du fait de leur mobilité, qui les aide à accéder facilement à des idées et à des conseils provenant de perspectives différentes et à exploiter les marchés internationaux.

Dans un même temps, les entrepreneurs issus de minorités ethniques ou immigrés peuvent avoir des difficultés

à créer un réseau dans un contexte nouveau, du fait des barrières linguistiques et des problèmes d'adaptation à un nouvel environnement institutionnel et réglementaire (OCDE/Commission européenne, 2014). Il existe également des défis spécifiques pour les dirigeants politiques qui cherchent à soutenir les entrepreneurs issus de minorités ethniques ou immigrés. Premièrement, l'existence d'une base de structures de réseaux solides peut mener à un «surpeuplement» de certains secteurs spécifiques à certains groupes ethniques (vente au détail ou services de traiteur, par exemple). Deuxièmement, beaucoup d'entrepreneurs issus de minorités ethniques ou immigrés travaillent dans des secteurs caractérisés par des horaires de travail très longs. Il est donc nécessaire de s'assurer que ce soutien est accessible. Troisièmement, les minorités ethniques et les groupes d'immigrés se méfient généralement des initiatives gouvernementales et publiques (Vickers e.a., 2009). Quatrièmement, les dirigeants politiques doivent faire attention aux interactions entre sexe et religion. Dans certaines communautés, les femmes entrepreneurs ne pourront pas, par exemple, se rendre à des entretiens individuels avec des hommes.

Les chômeurs

Les chômeurs de longue durée font généralement face à plusieurs formes de privation et ont du mal à accéder au logement, à l'éducation, aux soins de santé, aux offres d'emploi et aux infrastructures physiques. Ces facteurs sont de vrais défis lorsqu'il s'agit de créer une entreprise et ne facilitent pas la tâche des chômeurs qui doivent créer des réseaux entrepreneuriaux. En outre, ils n'ont pas accès à un lieu de travail, ce qui est une ressource importante pour développer des relations professionnelles. Enfin, plus la période de chômage est longue, plus ces relations s'affaiblissent si elles ne sont pas entretenues.

■ COMMENT LES POLITIQUES PEUVENT-ELLES AIDER AU DÉVELOPPEMENT DES RÉSEAUX?

Il existe trois types de programmes publics qui visent à construire des réseaux entrepreneuriaux pour les individus désavantagés ou peu représentés: les programmes conçus pour créer des liens entre les entrepreneurs d'une même population cible et les connecter à une communauté professionnelle plus large, les programmes conçus pour proposer des conseils, des formations et des recommandations visant à créer des réseaux et les programmes qui se concentrent sur la création de réseaux entrepreneuriaux internationaux. Des objectifs, approches et exemples d'interventions sont indiqués ci-après pour chaque type de programmes.

1. Création de réseaux au sein du groupe cible et connexion à la communauté professionnelle

Objectif

Ce type d'actions vise à étendre la base de ressources mise à la disposition des entrepreneurs faisant partie de groupes désavantagés ou peu représentés en les aidant à se mettre en relation avec des communautés professionnelles locales, y compris des fournisseurs, des partenaires commerciaux et des clients potentiels. L'objectif

secondaire est d'aider les entrepreneurs faisant partie de groupes désavantagés ou peu représentés et créant leur entreprise à renforcer leur crédibilité et leur confiance en eux et en leur entreprise, ce qui est tout particulièrement important pour les femmes, les jeunes et les chômeurs. La confiance apportée par les réseaux renforce la confiance que les entrepreneurs ont en eux-mêmes et les aide à «aller plus loin» grâce à la crédibilité que leurs contacts leur confèrent. Les réseaux ont une autre fonction significative: proposer des modèles aux entrepreneurs faisant partie des groupes cibles, accroissant ainsi leur perception en termes de volonté et de faisabilité de leurs projets.

Approche

Les initiatives des politiques publiques dans ce domaine visent généralement à développer des réseaux au sein de groupes de population spécifiques, par exemple des réseaux de femmes entrepreneurs, de jeunes entrepreneurs ou d'entrepreneurs issus de minorités ethniques. Les réseaux d'entrepreneurs originaires de ces communautés rassemblent ainsi de nouveaux entrepreneurs ayant besoin de soutien avec des entrepreneurs établis et des prestataires de services commerciaux de la même communauté. Les entrepreneurs novices et expérimentés sont fortement encouragés à participer. Les entrepreneurs novices ont la possibilité de rencontrer d'autres entrepreneurs, nouveaux ou expérimentés, qui peuvent leur offrir des conseils et des encouragements, tandis que les entrepreneurs expérimentés peuvent se rencontrer et «rendre la pareille» à la communauté en aidant des entrepreneurs moins expérimentés.

En pratique, les réseaux entrepreneuriaux facilitent les interactions entre leurs membres grâce à des entretiens individuels, des conférences, des événements sociaux, des ateliers et des interactions en ligne réguliers. Les réseaux locaux proposent souvent des rassemblements ou des ateliers mensuels, alors que les réseaux régionaux, nationaux ou internationaux organisent des événements moins régulièrement. Pour gérer ces réseaux, les dirigeants politiques doivent désigner un nombre adapté de gestionnaires de réseau, en fonction de la taille et de la portée de celui-ci. Ces gestionnaires auront deux responsabilités principales. Dans le cadre de la première, ils doivent développer des canaux de communication entre les membres du réseau. Il s'agit souvent d'un site internet, mais beaucoup de réseaux rédigent également des bulletins d'information distribués par courrier électronique. Le gestionnaire de réseau doit construire et maintenir une base de données des adhésions et une liste de distribution, qui peut être partagée ou non avec les membres du réseau. La seconde responsabilité du gestionnaire de réseau consiste à organiser des événements réguliers pour s'assurer que les membres restent impliqués dans la vie du réseau.

Le réseau «Be-Win», en Italie (encadré «Exemple de politique 1»), organise des événements et gère ses adhésions par l'intermédiaire d'un site internet. Le site internet du réseau présente un «Espace membres», qui signale les événements et conférences à venir et permet aux membres de se connecter les uns aux autres grâce à un moteur de recherche qui identifie les membres du réseau travaillant dans un secteur particulier ou possédant des compétences spécifiques.

Exemple de politique 1 — «Be-Win» — «Business Entrepreneurship-Women in Network», Italie

Groupe cible: «Be-Win» est un réseau de femmes entrepreneurs.

Type d'intervention: Un réseau et un portail d'informations pour les femmes.

Description: Le projet a été cofinancé par la Commission européenne et est coordonné par l'Union des chambres de commerce de Toscane. Il a consisté en la création d'un réseau de femmes entrepreneurs autour d'un groupe d'environ 30 femmes «ambassadrices» ayant de l'expérience en matière de gestion et d'entrepreneuriat. Ce groupe de femmes ambassadrices a été défini au moyen d'un processus de sélection public ou dans le cadre du précédent projet «Women Ambassadors in Italy». Le réseau rassemble également quelque 50 femmes entrepreneurs qui l'ont rejoint en déposant leur candidature sur le site du réseau. Le réseau utilise ce site internet pour mettre ses membres en relation, encourager la mise en réseau et les formations, et partager des informations. Le coût public annuel de ce réseau est estimé à 172 000 euros, dont 59 000 euros sont financés par les régions, 70 000 euros par des fonds européens et le reste par des donateurs privés.

Résultats obtenus: Le projet a permis: a) de créer un réseau italien de femmes entrepreneurs mentors («Italian Network of Women Entrepreneurship Mentors»), intégré au réseau européen plus large, et b) d'utiliser un site internet comme lieu de rencontre et outil mis à la disposition de ces femmes qui veulent apprendre à se connaître, développer d'éventuelles synergies et coopération afin de renforcer la croissance de leurs entreprises.

Leçons à tirer pour les initiatives futures: Le réseau repose sur le précédent projet «Women Ambassadors in Italy» et tire parti des avantages des liens internationaux existant sous la forme de l'«Enterprise Europe Network Italia» et de l'«European Network of Ambassadors». Le portail s'est également avéré être une ressource utile présentant des avantages tangibles pour les membres du réseau.

Pour en savoir plus, veuillez consulter: <http://www.be-win.it>

Afin de développer des réseaux ciblés pour les entrepreneurs faisant partie de groupes désavantagés ou peu représentés, les dirigeants politiques doivent également prendre en compte la problématique de la diffusion. Les dirigeants politiques doivent essayer de tirer parti des partenaires communautaires

et des canaux de communication existants pour promouvoir les réseaux des groupes cibles. Ces canaux sont essentiels, car ils permettent d'établir un niveau de confiance avec le groupe cible. Ce paramètre est particulièrement important pour les entrepreneurs issus de minorités ethniques et immigrés

qui, comme nous l'avons mentionné précédemment, sont plus enclins à se méfier des programmes de soutien publics. Par exemple, Cre'Action à Dunkerque, en France, a construit un réseau d'entrepreneurs jeunes et expérimentés originaires d'Afrique du Nord, en France et en Afrique du Nord, en créant un partenariat avec le centre d'éducation et de formation interculturel Rencontre, qui travaille depuis longtemps avec la communauté nord-africaine à Dunkerque.

Les dirigeants politiques doivent également s'assurer que les gestionnaires de réseau sont formés aux besoins et aux défis spécifiques rencontrés par les différents groupes cibles. Ce paramètre est particulièrement important pour les entrepreneurs en situation de handicap, qui font face à des défis peu connus ou mal compris par ceux qui ne partagent pas leur situation.

2. Intégrer la création de réseaux au soutien du développement commercial

Objectif

Cette approche de la création de réseaux entrepreneuriaux ajoute un élément de mise en réseau à la prestation de services

de développement usuels mis à la disposition des entrepreneurs faisant partie de groupes désavantagés ou peu représentés. Par conséquent, lorsqu'un programme est conçu pour fournir des services de formation, d'entraînement et de tutorat, des services financiers ou des services similaires, des actions sont élaborées en parallèle pour stimuler la création de réseaux par les bénéficiaires du programme. Cette approche peut aider à surmonter les défis inhérents à la diffusion des programmes aux bénéficiaires potentiels, notamment ceux faisant partie de groupes qui se méfient généralement des soutiens publics (par exemple les minorités ethniques et les groupes d'immigrés).

Approche

Ces programmes hybrides combinent généralement des services de formation et de conseil destinés aux entrepreneurs et aux entrepreneurs potentiels issus d'un groupe cible avec des opportunités d'interaction au sein de ce groupe avec les autres participants du programme et des rencontres avec des entrepreneurs et des prestataires de services commerciaux ne faisant pas partie du programme. Les exemples de politique 2 et 3 présentent le programme «Unternehmer Ohne Grenzen», en Allemagne, et le programme «Mature Entrepreneur», en Pologne. Tous deux sont des programmes de formations structurés visant à créer des réseaux parmi les participants en formation.

Exemple de politique 2 — «Unternehmer Ohne Grenzen», Allemagne

Groupe cible: «Unternehmer Ohne Grenzen» est un réseau pour les entrepreneurs immigrés et issus de minorités ethniques.

Type d'intervention: Il s'agit d'un programme de formations et de mise en réseau.

Description: Le programme a été lancé par des entrepreneurs de nationalités différentes en 2000, pour faire office de plateforme d'échange. Créée sous la forme d'une association, l'organisation travaille à renforcer l'économie locale de Hambourg. Elle promeut la création d'entreprises, notamment pour les personnes issues de l'immigration, et encourage la participation des femmes à la vie économique. Le programme propose des formations et un soutien en matière de mise en réseau aux entrepreneurs potentiels et nouveaux issus de l'immigration. Les services sont offerts gratuitement aux participants en anglais, en espagnol, en français, en russe et en turc. Le soutien en matière de mise en réseau oriente par exemple les participants vers des agences de soutien professionnel reconnues pour qu'ils obtiennent des ressources et de l'aide, et les met en relation avec des entrepreneurs du secteur privé, des investisseurs et des prestataires de services commerciaux par l'intermédiaire des formateurs et des consultants du programme. Le budget annuel du programme est estimé à 280 000 euros.

Résultats obtenus: Le programme propose des formations et du soutien en matière de mise en réseau à 150 entrepreneurs par an.

Leçons à tirer pour les initiatives futures: L'un des principaux défis à relever est d'attirer des clients potentiels. Les médias des communautés d'immigrés sont utilisés pour faire de la publicité, notamment grâce à des apparitions régulières dans les programmes de télévision turco-allemands.

Pour en savoir plus, veuillez consulter: <http://www.uog-ev.de>

Exemple de politique 3 — «Mature Entrepreneur», Pologne

Groupe cible: Les entrepreneurs potentiels âgés de plus de 50 ans.

Type d'intervention: Formations et conseils associés à des opportunités de mise en réseau.

Description: Le projet «Mature Entrepreneur», en Pologne, développé par le bureau de l'emploi de la municipalité de Gdansk, visait à fournir des conseils et un soutien financier aux individus âgés de 50 à 64 ans afin de les aider à rester ou à revenir sur le marché du travail par l'intermédiaire de la création d'entreprises, dans un contexte de faible activité, de chômage élevé et de faible activité entrepreneuriale chez les travailleurs âgés (seuls 7 % des entreprises locales sont créées par des travailleurs âgés de 50 ans et plus).

Les participants au programme ont été sélectionnés sur la base d'une présentation orale de cinq minutes, au cours de laquelle ils ont exposé leur projet à un panel d'experts du bureau de l'emploi de la municipalité de Gdansk. En 2009-2010, 60 candidats ont été sélectionnés et divisés en trois groupes. Chaque participant a suivi un programme de formations de cent cinquante heures et a pu rencontrer des consultants professionnels expérimentés. Après avoir achevé le programme, les participants ont pu présenter leur candidature pour recevoir une aide financière, et 26 participants ont reçu cette subvention et une aide aux revenus pendant six mois. Le projet a reçu le soutien du Fonds social européen (FSE) de janvier 2009 à décembre 2010. Son budget total a été de 500 000 euros.

Le projet a permis le développement de réseaux pour les participants de deux manières. Tout d'abord, les trois groupes de participants ont suivi un long programme de formations ensemble et ont appris à très bien se connaître. Ils se sont ainsi constitué un réseau de pairs capables de les soutenir et les aider. Ensuite, les interactions avec les formateurs professionnels ont davantage renforcé leurs réseaux, dans la mesure où chaque participant a eu accès aux connaissances et aux ressources desdits formateurs.

Résultats obtenus: «Mature Entrepreneur» a permis la création de 33 nouvelles entreprises. Toutes les entreprises créées sont encore actives et certaines ont connu une telle croissance que d'autres postes à plein temps ont dû être créés.

Leçons à tirer pour les initiatives futures: La force du projet «Mature Entrepreneur» réside dans un programme de formations et de conseils structuré proposé en plusieurs étapes. Les entrepreneurs qui passent d'une étape à l'autre peuvent donc recevoir un soutien adapté et augmentent leurs chances de succès. Le programme bénéficie d'un autre facteur de succès: il se concentre sur l'entrepreneuriat, alors que beaucoup d'autres projets se focalisent sur le marché du travail de façon plus générale.

Cette approche de la création de réseaux repose principalement sur la fourniture d'aides au développement commercial. Par conséquent, la diffusion est ici moins importante pour les dirigeants politiques, puisque les membres cibles sont déjà connectés les uns aux autres dans le cadre de ces aides. En revanche, le réseau doit être considéré comme l'«argument de vente» majeur des prestations de services intégrées. En outre, les dirigeants politiques ont accès à des entrepreneurs expérimentés tels des formateurs, consultants, entraîneurs et mentors. Ce groupe de personnes fait également partie intégrante du réseau, car elles sont nécessaires pour mettre le réseau en relation avec la communauté professionnelle globale par l'intermédiaire de l'organisation d'événements auxquels participent les membres de celle-ci.

Même si cette approche de la création de réseaux entrepreneuriaux nécessite une infrastructure existante (formations, par exemple) pour rapprocher les membres du réseau, les dirigeants politiques doivent également envisager de développer une plate-forme spécialisée pour diffuser les informations et servir de lien direct entre lesdits membres. Il pourrait s'agir d'un bulletin d'information ou d'un site internet. Les sites internet permettent aux réseaux de s'étendre au-delà d'un groupe unique de bénéficiaires et représentent une opportunité pour les membres du réseau de continuer à interagir avec celui-ci lorsque leur formation en développement commercial est achevée.

Forces et faiblesses

L'une des forces de cette approche est qu'elle permet la création de réseaux rapidement et efficacement et peut présenter des avantages supplémentaires à faible coût grâce aux services de soutien proposés. Les entrepreneurs déjà impliqués dans un programme de soutien sont en outre plus enclins à participer au réseau, car ils sont susceptibles d'avoir une plus grande confiance dans les autres membres de celui-ci. Dans un même temps, néanmoins, l'association de réseaux et d'autres services de développement commercial peut être désavantageuse, car elle peut exclure les personnes qui ne cherchent pas de formations, de conseils ou d'autres formes de soutien.

3. Étendre la portée des réseaux

Objectif

De nombreuses initiatives en matière de réseaux entrepreneuriaux sont lancées aux niveaux local et régional et à destination de groupes cibles spécifiques. Ce type de programmes vise à étendre les contacts à une population d'entrepreneurs et de prestataires de services plus diversifiée, aux niveaux national et international. Il peut être très intéressant pour les entrepreneurs qui recherchent de nouvelles idées et perspectives, ainsi que pour ceux qui souhaitent pénétrer les marchés

nationaux et internationaux et essaient de trouver des partenaires commerciaux, fournisseurs et clients appropriés. Cette approche est particulièrement adaptée aux femmes et aux jeunes entrepreneurs.

Approche

Une première approche adoptée dans ce domaine consiste à créer des réseaux nationaux ou internationaux pour les entrepreneurs d'une population spécifique et à les associer à des réseaux nationaux ou régionaux existants. Ces réseaux organisent souvent des conférences annuelles, qui proposent des entretiens face à face et des ateliers, et utilisent des sites internet et des bulletins d'information pour diffuser les informations. Le réseau de réseaux fonctionne en parallèle et en association avec les réseaux nationaux et régionaux existants. Comme nous l'avons mentionné précédemment, cette approche exige que le gestionnaire de réseau organise des conférences et des événements et diffuse les informations

parmi ses membres. Le «Women Entrepreneurs Network» créé en République tchèque est un bon exemple d'intégration de réseaux régionaux existants à un réseau national. Celui-ci est composé de l'«Association of Women Entrepreneurs and Managers of the Czech Republic», de la «Moravian Association of Women Entrepreneurs and Managers», de la «South Bohemia Association of Women Entrepreneurs and Managers» et de la «Central Bohemia Association of Women Entrepreneurs and Managers».

Une seconde approche peut consister à créer des connexions transfrontalières pour les entrepreneurs désavantagés et peu représentés et pour ceux qui recherchent des services de développement commercial adaptés, des informations ou des moyens de représentation politique au niveau de l'UE. Par exemple, le «Female Europeans of Medium and Small Enterprises» est un réseau rassemblant 15 organisations dans 7 pays européens (encadré «Exemple de politique 4»).

Exemple de politique 4 — «Female Europeans of Medium and Small Enterprises» (FEM)

Groupe cible: Les entrepreneurs féminins.

Type d'intervention: FEM est une organisation européenne pour les associations nationales et régionales de femmes chefs de petites et moyennes entreprises (PME).

Description: Créé en 1990, FEM rassemble 15 organisations membres dans 10 pays européens et vise à améliorer l'égalité des chances et la position sociale et culturelle des femmes entrepreneurs chefs de PME. Outre travailler à encourager l'entrepreneuriat féminin dans l'Union, FEM fait office de réseau au sein duquel les femmes peuvent échanger des connaissances et des expériences avec d'autres femmes entrepreneurs. Il s'agit également d'un point de contact pour les entrepreneurs appartenant à des associations membres, qui peuvent accéder aux ressources d'autres organisations. FEM utilise les médias sociaux et l'internet pour communiquer avec ses membres et promouvoir leurs activités.

Outre le fait qu'il s'agit d'un réseau en tant que tel, FEM est membre de l'«European Association for Craft, and Small and Medium-sized Enterprises» (UEAPME). L'UEAPME supervise les processus politiques et législatifs de l'UE et informe ses membres en matière d'artisanat, de commerce et de PME. L'association représente et promeut auprès des institutions européennes les intérêts de ses membres et assiste ces derniers sur des problématiques techniques et juridiques.

Résultats obtenus: FEM est un réseau international de femmes entrepreneurs opérant depuis vingt-cinq ans.

Leçons à tirer pour les initiatives futures: FEM a un mandat clair qui guide ses activités. Il possède également une structure organisationnelle transparente, comprenant un processus d'élection d'un président, d'un vice-président et d'un trésorier, qui s'assurent que les activités des membres du réseau sont gérées par ces mêmes membres.

Pour en savoir plus, veuillez consulter: <http://www.fem-online.eu>

Forces et faiblesses

La valeur de l'expansion des réseaux aux niveaux national et international réside dans le fait qu'elle permet d'étendre les relations faibles des entrepreneurs afin de leur fournir plus d'opportunités d'exploiter les marchés, fournisseurs et technologies non locaux. En outre, dans la mesure où les membres sont

originaires de mêmes horizons et peuvent avoir des affinités les uns avec les autres, de nombreuses possibilités d'échange d'informations ou de conseils précieux se présentent à eux. Néanmoins, les relations solides entre les individus sont souvent limitées. En effet, les événements de mise en réseau aux niveaux national et international, par exemple, n'ont lieu uniquement que de temps à autre.

■ LE POTENTIEL DES RÉSEAUX EN LIGNE

L'internet a changé les relations commerciales entre les entrepreneurs en leur permettant de communiquer rapidement, à faible coût et de manière efficace. De nouvelles «communautés virtuelles» émergent, au sein desquelles des informations et des connaissances sont partagées grâce à des moyens électroniques par des individus ayant des intérêts communs. Bien qu'ils ne soient pas nécessairement proches géographiquement, les membres de ces communautés peuvent partager un niveau de confiance et de réciprocité reposant sur leurs expériences et intérêts communs (Larsen et Urry, 2008). L'accès à ces communautés virtuelles passe par l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC), notamment par la création et la consultation de sites internet, de courriers électroniques, de médias sociaux et d'autres outils de communication (par exemple Skype, Facetime).

Il est essentiel que les entrepreneurs et entrepreneurs potentiels issus de groupes sociaux désavantagés ou peu représentés utilisent l'internet pour développer leurs réseaux entrepreneuriaux. Cet outil permet de communiquer avec un groupe de partenaires potentiels plus large et diversifié, ce qui serait impossible sans ledit outil. Les réseaux en ligne pourraient être d'autant plus importants pour certains groupes cibles d'entrepreneurs inclusifs. Les personnes en situation de handicap physique, par exemple, trouvent souvent qu'il est plus facile d'utiliser l'internet pour être mis en réseau que de participer à des événements physiques. L'internet aide les individus issus de communautés immigrées à créer des liens peu coûteux, rapides et multiples avec des contacts commerciaux dans leur pays d'origine.

Ces tendances suggèrent un besoin d'intervention politique en matière d'entrepreneuriat inclusif. Premièrement, les politiques publiques devraient promouvoir la création de réseaux d'entrepreneurs en ligne comme méthode de soutien de l'entrepreneuriat inclusif. Elles peuvent encourager les initiatives individuelles de mise en réseau pour des populations cibles spécifiques. «Biiugi» (<http://www.biiugi.eu/>), par exemple, rassemble les entrepreneurs âgés de plus de 50 ans en Pologne, au Danemark et en Allemagne, afin qu'ils partagent des idées, des connaissances et des ressources humaines dans le cadre de coopérations entrepreneuriales transfrontalières. Ce réseau met en relation, en ligne, des entrepreneurs novices et expérimentés sur la base de besoins identifiés par leurs soins et des profils qu'ils remplissent à leur inscription. Cette mise en relation peut également avoir lieu par l'intermédiaire d'autres initiatives complémentaires, telles que des entretiens individuels lors de séminaires, des activités de tutorat et de formation, et des opérations de mise en réseau virtuelles entre les participants et des contacts extérieurs. Il s'agit de l'approche adoptée par «Be-Win», en Italie (encadré «Exemple de politique 1»): ses

membres peuvent rechercher d'autres membres ayant des expériences et des compétences spécifiques. Dans les deux cas, les initiatives politiques doivent créer des plates-formes en ligne adaptées, diriger les membres vers ces plates-formes, animer des activités de mise en réseau pour garder le réseau en vie et essayer d'intervenir de manière régulière sur les médias sociaux (Twitter, par exemple) et lors de séminaires en ligne. Bien qu'elles soient généralement rentables, ces initiatives n'auront pas l'impact souhaité si les efforts nécessaires pour les mettre en place sont sous-estimés.

Deuxièmement, des efforts supplémentaires sont nécessaires pour renforcer les compétences et les motivations des entrepreneurs et des entrepreneurs potentiels issus de groupes désavantagés ou peu représentés à participer à des opérations de mise en réseau en ligne. Les actions politiques peuvent faciliter l'accès à des outils de mise en réseau en ligne et proposer des formations et des aides pour les utiliser. Le besoin d'interventions de ce genre réside dans le fait — contrairement à l'utilisation de l'internet en général — que certains des outils les plus puissants de mise en réseau sur l'internet (par exemple Facebook, Twitter, LinkedIn) sont principalement utilisés par des personnes ayant des connaissances en informatique et de jeunes entrepreneurs. Beaucoup de groupes ciblés par les politiques d'entrepreneuriat inclusif, comme les personnes âgées, les minorités ethniques et les chômeurs, utilisent bien moins ces outils (Beckinsale e.a., 2011). Dans le cas présent, la problématique est que les services de mise en réseau en ligne pour les entrepreneurs, dont les gouvernements et agences de développement font la promotion, ne sont pas accessibles à tous. En effet, il a été établi paradoxalement que, dans un monde partageant toujours plus d'informations, les individus ayant peu de connaissances en informatique reçoivent toujours moins d'informations (Greco et Floridi, 2004; Hongladarom, 2004; Norris, 2001). Les efforts mis en œuvre pour renforcer les compétences doivent aider à augmenter la proportion d'entrepreneurs désavantagés ou peu représentés qui participent à des opérations de mise en réseau en ligne. Dans un même temps, néanmoins, la mise en réseau virtuelle pourrait ne pas être le seul type d'initiative encouragé par les politiques publiques en ce qui concerne les entrepreneurs désavantagés ou peu représentés. Des méthodes de mise en réseau plus traditionnelles, au moyen d'entretiens face à face, sont également nécessaires pour atteindre des individus moins enclins à utiliser l'internet.

Troisièmement, il est important de ne pas partir du principe que fournir des informations relatives à la gestion et aux réglementations en vigueur en ce qui concerne la création et l'administration de réseaux en ligne est suffisant pour tous les groupes. Des mises en relation face à face doivent également être proposées.

■ CONCLUSIONS

Les entrepreneurs tirent de nombreux avantages de leurs activités de mise en réseau: expansion de leur bassin de ressources, découverte d'opportunités et de processus commerciaux, renforcement de leur réputation et légitimité. Néanmoins, les entrepreneurs issus de groupes désavantagés ou peu représentés ont souvent des réseaux plus limités, dans la mesure où ils sont plus enclins à se reposer sur leur famille et leurs amis, qui font souvent face aux mêmes obstacles. Il n'est donc pas surprenant que les dirigeants politiques, aux niveaux local et national, considèrent depuis longtemps le développement de réseaux comme un mécanisme d'amélioration du potentiel entrepreneurial des plus désavantagés.

Plusieurs facteurs de succès des initiatives de mise en réseau peuvent être identifiés. Premièrement, les structures et processus doivent être conçus pour assurer un degré élevé d'interactions entre les entrepreneurs du réseau et la communauté professionnelle dans son ensemble. Ainsi, les entrepreneurs issus de groupes désavantagés ou peu représentés auront accès à plus de ressources afin de les aider à surmonter leurs problèmes professionnels. En outre, la constitution de passerelles solides entre le réseau et la communauté professionnelle dans son ensemble permettra au réseau de ne pas isoler davantage les groupes d'entrepreneurs désavantagés et de ne pas renforcer leurs difficultés.

Deuxièmement, les dirigeants politiques doivent définir des objectifs clairs pour les réseaux entrepreneuriaux. Ces objectifs permettront de déterminer la structure et les processus des réseaux. Certaines actions politiques décrites dans ce document

illustrent par exemple la manière dont certains réseaux sont associés à des programmes de formations et d'accès au financement pour les entrepreneurs. Ce type de réseaux exige une structure tout à fait différente de celle des réseaux visant à construire des relations internationales et à faciliter l'exportation et l'expansion des entreprises. La définition d'objectifs clairs améliorera la diffusion et la sensibilisation de la population au réseau.

Troisièmement, les dirigeants politiques doivent s'abstenir de créer une multitude de réseaux. Construire un trop grand nombre de réseaux conduira à un «surpeuplement» et annulera les avantages offerts par chaque réseau. Il est plus important que les dirigeants politiques se concentrent sur la création de réseaux de qualité.

Quatrièmement, les politiques publiques doivent encourager l'utilisation des réseaux entrepreneuriaux en ligne. Bien que leur efficacité ne soit pas connue, ils sont peu coûteux et facilement accessibles. Néanmoins, les dirigeants politiques doivent s'assurer que le réseau est dynamique et que ses membres restent impliqués. Son incidence sera bien plus importante s'il est associé avec des interactions face à face.

Cinquièmement, il est essentiel que les dirigeants politiques conçoivent des initiatives de mise en réseau prévoyant que la gestion et le fonctionnement du réseau soient transférés à ses membres. Les membres et membres potentiels feront ainsi preuve d'un plus grand niveau de confiance et de participation.

■ LECTURES SUGGÉRÉES

Drakopoulou Dodd, S., et Keles, J., «Expanding the networks of disadvantaged entrepreneurs», rédigé dans le cadre du programme OCDE/LEED, 2014.

Lockett, N., Jack, S., et Larty, J., «Motivations and challenges of network formation: Entrepreneur and intermediary perspectives», *International Small Business Journal*, vol. 31, n° 8, 2013, p. 866-889.

OCDE/Commission européenne, *The Missing Entrepreneurs 2014 — Policies for Inclusive Entrepreneurship in Europe (Pallier la pénurie d'entrepreneurs 2014 — Politiques d'entrepreneuriat inclusif en Europe*, version française à paraître en 2015), Publication OCDE, 2014, 240 p., http://www.oecd-ilibrary.org/fr/industry-and-services/the-missing-entrepreneurs-2014_9789264213593-en

OCDE/Commission européenne, *Pallier la pénurie d'entrepreneurs: Politiques d'entrepreneuriat inclusif en Europe*, Publication OCDE, Paris, 2014, 260 p., http://www.oecd-ilibrary.org/fr/industry-and-services/pallier-la-penurie-d-entrepreneurs_9789264188211-fr

■ BIBLIOGRAPHIE

Anderson, A. R., et Miller, C., «“Class Matters”: Human and Social Capital in the Entrepreneurial Process», *Journal of Socio-Economics*, vol. 32, n° 1, 2002, p. 17-36.

Beckinsale, M., Ram, M., et Theodorakopoulos, N., «ICT adoption and e-business development: Understanding ICT adoption amongst ethnic minority businesses», *International Small Business Journal*, vol. 29, n° 3, 2011, p. 193-219.

Birley, S., «The role of networks in the entrepreneurial process», *Journal of Business Venturing*, vol. 1, n° 1, 1985, p. 107-117.

Birley, S., Cromie, S., et Myers, A., «Entrepreneurial networks: Their emergence in Ireland and overseas», *International Small Business Journal*, vol. 9, n° 4, 1991, p. 56-74.

Camagni, R., *Innovation networks: spatial perspectives*, Belhaven Press, Londres, 1991.

Carter, S., Anderson, S., et Shaw, E., «Women's business ownership: a review of the academic, popular and internet literature», RRO02/01 report to the Small Business Service, 2001.

Commission européenne – OCDE, *Synthèse sur l'entrepreneuriat des jeunes*, Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg, 2012.

De Propriis, L., «Innovation And Inter-Firm Co-Operation: The Case Of The West Midlands», *Economics of Innovation & New Technology*, vol. 9, n° 5, 2000.

Drakopoulou Dodd, S., «Network approaches and embeddedness», dans Mole, K., et Ram, M. (eds.), *Perspectives on Entrepreneurship: A Course Text*, Palgrave Macmillan, Londres, 2012.

Drakopoulou Dodd, S., Jack, S., et Anderson, A., «The Role Of Networking In The Growth Processes Of Family Firms: An International Study», 2014, dans Fayolle, A. (eds.), *Family Entrepreneurship*, à paraître.

Ernst and Young, «It's who you know — Women entrepreneurs and the impact of networks», 2013, disponible sur: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Its_who_you_know_Women_entrepreneurs_and_the_impact_of_networks/\\$File/EY-Its-who-you-know-Women-entrepreneurs.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Its_who_you_know_Women_entrepreneurs_and_the_impact_of_networks/$File/EY-Its-who-you-know-Women-entrepreneurs.pdf)

Flandreau, M. (ed.), *Money Doctors: History, Theory, Policy. The experience of international financial advising, 1850-2000*, Routledge, Londres, 2003.

Glover, S., Gott, C., Loizillon, A., Portes, J., Price, R., Spencer, S., Srinivasan, V., et Willis, C., «Migration: an economic and social analysis», Londres: RDS., RDS Occasional Paper n° 67, 2000.

Granovetter, M., «The strength of weak ties», *American Journal of Sociology*, vol. 78, n° 6, 1973, p. 1360-1380.

- Greco, G., et Floridi, L., «The tragedy of the digital commons», *Ethics and Information Technology*, vol. 6, n° 2, 2004, p. 73-81.
- Greve, A., et Salaff, J., «Social networks and entrepreneurship», *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 28, n° 1, 2003, p. 1-23.
- Hampton, A., Cooper, S., et McGowan, P., «Female Entrepreneurial Networks and Networking Activity in Technology-based Ventures: An Exploratory Study», *International Small Business Journal*, vol. 27, n° 2, 2009, p. 193-214.
- Hanifan, L., «The Rural School Community Centre», *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 67, 1916, p. 130-138.
- Hanna, V., et Walsh, K., «Small firm networks: a successful approach to innovation?», *R&D Management*, vol. 32, n° 3, 2002, p. 201-207.
- Hite, J. M., «Evolutionary processes and paths of relationally embedded network ties in emerging entrepreneurial firms», *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, n° 1, 2005, p. 113-144.
- Hoang, H., et Antoncic, B., «Network-based research in entrepreneurship: A critical review», *Journal of Business Venturing*, vol. 18, 2003, p. 165-187.
- Hongladarom, S., «Making information transparent as a means to close the global digital divide», *Minds and Machines*, vol. 14, n° 1, 2004, p. 85-99.
- Jack, S., «The role, use and activation of strong and weak ties: A qualitative analysis», *Journal of Management Studies*, vol. 42, n° 6, 2005, p. 1233-1259.
- Jack, S., Dodd, S., et Anderson, A., «Change and the development of entrepreneurial networks over time: a processual perspective», *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 20, n° 2, 2008, p. 125-159.
- Johannisson, B., «The dynamics of entrepreneurial networks», dans Reynolds, P., Birley, S., Butler, J., Bygrave, W., Davidsson, P., Gartner, W., et McDougall, P. (eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley MA, Babson College, 1996.
- Johannisson, B., et Mønsted, M., «Contextualizing Entrepreneurial Networking», *International Journal of Management and Organization*, vol. 27, n° 3, 1997, p. 109-137.
- Keeley, B., «Le capital humain — Comment le savoir détermine notre vie», *Les essentiels de l'OCDE*, Publications OCDE, Paris, 2007, doi:10.1787/9789264029095-fr
- Kellard, K., Legge, K., et Ashworth, K., «Self-employment as a route off benefit», Research Report No. 177, Department of Work and Pensions, CDS, London, 2002.
- Kim, P., et Aldrich, H., «Social Capital and Entrepreneurship», *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, vol. 1, n° 2, 2005, p. 64.
- Larsen, J., et Urry, J., «Networking in Mobile Societies», *Mobility and Place: Enacting Northern European Peripheries*, 2008, p. 89-101.
- Larson, A., et Starr, J., «A network model of organization formation», *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 17, n° 2, 1993, p. 5-15.
- Lechner, C., et Dowling, M., «Firm networks: External relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms», *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 15, n° 1, 2003, p. 1-26.
- Light, I., et Bonacich, E., *Immigrant entrepreneurs: Koreans in Los Angeles*, University of California Press, Berkeley et Los Angeles, 1988.
- Martinez, M., et Aldrich, H., «Networking strategies for entrepreneurs: balancing cohesion and diversity», *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 17, n° 1, 2011, p. 7-38.

- Metcalf, H., *Self-employment for the Unemployed*, Research Report No. RR47, Department for Education and Employment, HMSO, Londres, 1998.
- Mole, K., Hart, M., Roper, S., et Saal, D., *Broader or deeper?: Exploring the most effective intervention profile for public small business support*, Centre for Small and Medium Sized Enterprises, Warwick Business School, 2009.
- Morawska, E., «Immigrant transnational entrepreneurs in New York: Three varieties and their correlates», *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 10, n° 5, 2004, p. 325-348.
- Nelson, R., «Social network analysis as an intervention tool», *Group and Organization Studies*, vol. 13, n° 1, 1988, p. 39-58.
- Norris, P., *Digital divide: Civic engagement, information poverty, and the Internet worldwide*, Cambridge University Press, 2011.
- OCDE/Commission européenne, *The Missing Entrepreneurs 2014 — Policies for Inclusive Entrepreneurship in Europe (Pallier la pénurie d'entrepreneurs 2014 — Politiques d'entrepreneuriat inclusif en Europe*, version française à paraître en 2015), Publication OCDE, 2014, 240 p., http://www.oecd-ilibrary.org/fr/industry-and-services/the-missing-entrepreneurs-2014_9789264213593-en
- OCDE/Commission européenne, *The Missing Entrepreneurs — Policies for Inclusive Entrepreneurship in Europe (Pallier la pénurie d'entrepreneurs: Politiques d'entrepreneuriat inclusif en Europe)*, Publication OCDE, Paris, 2013, 260 p., http://www.oecd-ilibrary.org/fr/industry-and-services/pallier-la-penurie-d-entrepreneurs_9789264188211-fr
- Pages, E., et Garmise, S., «The power of entrepreneurial networking», *Economic Development Journal*, Summer 2003, 2003, p. 20-30.
- Portes, A., «Social capital: its origins and applications in modern sociology», *Annual Review of Sociology*, vol. 24, 1998, p. 1-24.
- Portes, A., et Sensenbrenner, J., «Embeddedness and immigration: notes on the social determinants of economic action», *American Journal of Sociology*, vol. 98, n° 6, 1993, p. 1320-1350.
- Ram, M., «Family dynamics in a small consultancy firm: A case study», *Human Relations*, vol. 54, n° 4, 2001, p. 395-418.
- Schör, H., «The profile of the successful entrepreneur: Results of the survey "Factors of Business Success"», Eurostat, 2006, disponible à l'adresse: <http://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-statistics-in-focus/-/KS-NP-06-029>
- Schott, T., et Cheraghi, M., «Entrepreneurs' Networks: Size, Diversity and Composition Shaped by Cultures of Rationality and Trust», Proceedings of the 2012 International Conference on Advances in Social Networks Analysis and Mining (ASONAM 2012), 2012, p. 220-226.
- Storey, D., *Understanding the Small Business Sector*, Routledge, Londres, 1994.
- Storper, M., «Regional technology coalitions an essential dimension of national technology policy» *Research Policy*, vol. 24, n° 6, 1995, p. 895-911.
- Vanhaverbeke, W., «Realizing new regional core competencies: Establishing a customer-oriented SME network», *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 13, 2001, p. 97-116.
- Venkataraman, S., «Regional transformation through technological entrepreneurship», *Journal of Business Venturing*, vol. 19, 2004, p. 153-167.
- Vickers, I., Lyon, F., et North, D., «Removing barriers to Enterprise through Targeted Support for Disadvantaged Groups», Paper presented at ISBE Conference, novembre 2009, 2009.
- Waldinger, R., Aldrich, H., et Ward, R., avec la collaboration de Blaschke, J., [e.a.], *Ethnic Entrepreneurs: Immigrant Business in Industrial Societies*, Sage Publications, Newbury Park, CA, 1990.
- Wang, C., et Altinay, L., «Social embeddedness, entrepreneurial orientation and firm growth in ethnic minority small businesses in the UK», *International Small Business Journal*, vol. 30, n° 1, 2012, p. 3-23.

Cette synthèse définit ce que sont les réseaux entrepreneuriaux et présente la manière dont les groupes désavantagés ou peu représentés peuvent les rejoindre. Les réseaux en ligne offrent notamment l'avantage de faire tomber les barrières physiques. Ce document montre en outre qu'en mettant en relation les groupes cibles avec la communauté professionnelle, et en encourageant la création de réseaux et l'expansion de leur portée, les politiques publiques peuvent constituer un vrai soutien. Cette synthèse est disponible en ligne en allemand, en anglais et en français.

Cette synthèse s'inscrit dans le cadre d'une série de documents sur l'entrepreneuriat inclusif produits par l'OCDE et la Commission européenne. Cette série comprend des synthèses sur l'entrepreneuriat des jeunes, l'entrepreneuriat des seniors, l'entrepreneuriat social, l'évaluation des actions pour l'entrepreneuriat inclusif, l'accès au financement pour la création d'entreprise dans le cadre de l'entrepreneuriat inclusif et l'entrepreneuriat des personnes handicapées, ainsi qu'un rapport intitulé «Pallier la pénurie d'entrepreneurs». Tous ces documents sont disponibles en allemand, en anglais et en français: <http://www.oecd.org/cfe/leed/inclusive-entrepreneurship.htm>.

COMMENT VOUS PROCURER LES PUBLICATIONS DE L'UNION EUROPÉENNE?

Publications gratuites:

- un seul exemplaire:
sur le site EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>);
- exemplaires multiples/posters/cartes:
auprès des représentations de l'Union européenne (http://ec.europa.eu/represent_fr.htm),
des délégations dans les pays hors UE (http://eeas.europa.eu/delegations/index_fr.htm),
en contactant le réseau Europe Direct (http://europa.eu/europedirect/index_fr.htm)
ou le numéro 00 800 6 7 8 9 10 11 (gratuit dans toute l'UE) (*).

(*) Les informations sont fournies à titre gracieux et les appels sont généralement gratuits (sauf certains opérateurs, hôtels ou cabines téléphoniques).

Publications payantes:

- sur le site EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>).

COMMENT VOUS PROCURER LES PUBLICATIONS DE L'OCDE?

- OCDE iLibrary: <http://www.oecd-ilibrary.org/>
- La librairie en ligne de l'OCDE: <http://www.oecdbookshop.org/>

Cette synthèse a été préparée par la division «Développement économique et création d'emplois locaux» (LEED) de l'OCDE avec le soutien financier de la direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'inclusion de la Commission européenne.

