Revue Africaine de Gestion (RAG) – Numéro spécial AAM-RAG, janvier 2020

Revue électronique internationale
ISSN 2712-7133

Réseau social du dirigeant et innovation de la Petite et Moyenne Entreprise (PME) : Le rôle médiateur des ressources

Françoise Delphine NGO OMAM [1] **-** ***Victor TSAPI*** [2]

Mots clés:
Innovation managériale
Réseau social
Petite et Moyenne Entreprise
Nature des liens sociaux
Proximité des acteurs
Ressources.

RÉSUMÉ

Dans cette recherche, nous étudions l'influence du réseau social du dirigeant sur l'innovation managériale de la Petite et Moyenne Entreprise (PME). Nous examinons en outre le rôle médiateur des ressources sur cette relation. L'étude est basée sur un échantillon total de 273 répondants. Les hypothèses de recherche sont testées selon les équations structurelles. Les résultats mettent en évidence un effet direct positif du réseau social sur l'innovation managériale. Les connaissances et l'information ont des effets médiateurs sur la relation entre le réseau social du dirigeant et l'innovation managériale. Les implications théoriques et managériales de ces résultats sont discutées.

© 2020 RAG – Tout droit reservé.

Adresse de correspondace de l'auteur :
1. Chargée de cours - Département Management
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Université de Ngaoundéré-Cameroun
E-mail : francky-delph@yahoo.fr
2. Professeur Titulaire CAMES en Sciences de Gestion
Chef de Département Marketing - Faculté des Sciences Economiques et de Gestion,
Université de Ngaoundéré-Cameroun
E-mail : vtsapi@yahoo.fr

INTRODUCTION

En Afrique et précisément au Cameroun, les hommes ont un esprit communautaire et trouvent du plaisir à adhérer à de nombreuses associations (Ndangwa et *al*., 2007 ; Nkakleu, 2003). L'étude exploratoire menée auprès des dirigeants camerounais révèle qu'ils appartiennent en moyenne à 4 associations qui leur permettent de développer des liens et d'agrandir leur réseau social. Généralement, les PME ont un accès difficile aux ressources pourtant capitales à leur conduite. Ce qui rend davantage difficile leur accès à l'innovation. D'après Kyrigdou et Spyropoulou (2013), elles évoluent dans un contexte de concurrence internationale acharnée et doivent impérativement innover afin de prendre une avance managériale leurs concurrents.

Il est établi par de nombreux auteurs que le réseau social du dirigeant influence l'innovation de l'entreprise, ce, à travers l'acquisition des ressources, tant informationnelles, financières, commerciales, immatérielles, qu'humaines (Constantinidis, 2010 ; Corbel et Simoni, 2012 ; Chassagnon, 2010 ; Para Requena et al., 2015). La littérature révèle à ce propos, que la notion d'innovation a toujours été fortement appréhendée au plan technologique (Parra Requena et *al*., 2015 ; Jaouen et Le Roy, 2013) qu'au plan non technologique ; pourtant, l'innovation managériale constitue d'après de nombreux auteurs la base même de l'innovation. Mol et Birkinshaw (2006) ont recensé plus de 1200 articles scientifiques traitant de l'innovation technologique contre à peine 100 traitant de l'innovation managériale. Selon Hamel (2006), l'innovation managériale doit être considérée comme l'innovation majeure car elle touche à l'identité profonde de l'entreprise, à ses hommes, à son ADN. C'est la raison pour laquelle quelques auteurs s'y sont particulièrement intéressés. Toutefois, malgré ce récent regain d'intérêt, cette innovation d'après Jaouen et Le Roy (2013) reste encore trop peu étudiée. Pour cela, Le Roy et *al*. (2013) préconisent qu'au même titre qu'il existe des laboratoires technologiques dans les entreprises, il doit aussi avoir « des laboratoires de R&D managériale » et les managers ainsi que les chercheurs en management se doivent de développer des travaux sur ce thème.

En outre, les réseaux sociaux évoqués dans ces recherches sont intra-organisationnels ou inter-organisationnels. Les relations informelles qui jouent pourtant un rôle important dans la

conduite de l'entreprise ne sont pas prises en compte. Il est pour cela primordial d'étendre les recherches à toutes les relations (formelles et informelles) du dirigeant et de s'intéresser davantage aux relations extra-professionnelles, c'est-à-dire culturelles, politiques, familiales, amicales, etc. Se focaliser sur l'innovation managériale qui est une innovation non technologique du point de vue organisationnel peut permettre de mieux l'apprécier.

D'une part, notre travail s'attèle à montrer que le réseau social du dirigeant peut être considéré comme un levier de l'innovation managériale. D'autre part, nous soutenons que l'innovation managériale peut dépendre non pas exclusivement du réseau social, mais surtout des ressources relationnelles qu'apporte ce dernier. Des auteurs comme Parra Requena et *al*. (2015) ont établi l'effet médiateur des connaissances sur la relation entre le réseau social externe et la capacité innovatrice de l'entreprise, mais cette recherche se limite exclusivement à l'innovation technologique et ne prend pas en considération toutes les relations. A notre connaissance, aucune recherche ne s'est intéressée à l'influence des ressources sur la relation entre le réseau social et l'innovation managériale. Concrètement, nous nous posons la question de savoir, quel est le rôle médiateur des ressources sur la relation entre le réseau social du dirigeant et l'innovation managériale ?

Sur le plan théorique, ce travail va contribuer au renforcement de la littérature sur l'innovation managériale. En réalité, les recherches antérieures ont davantage étudié le lien direct entre le réseau social du dirigeant et les ressources, entre les ressources et l'innovation managériale ou encore entre le réseau social et l'innovation managériale. Très peu de travaux ont établi la relation entre les trois variables. La mise en relief du rôle médiateur des ressources sur la relation entre le réseau social du dirigeant et l'innovation managériale va constituer à ce titre une plus value théorique. Sur le plan méthodologique, l'étude exploratoire que nous avons menée va permettre de proposer et d'adapter des échelles de mesure propres au contexte camerounais. Sur le plan managérial, la mise en évidence des ressources comme variables médiatrices de la relation entre le réseau social du dirigeant et l'innovation managériale, va permettre aux dirigeants des PME non seulement de peaufiner leurs stratégies relationnelles afin d'accéder privilégiement à ces ressources, mais aussi de se focaliser sur les dimensions du réseau social facilitant l'accès à ces dernières. Nous présentons d'abord le cadre théorique avant de formuler les hypothèses de recherche aboutissant au modèle conceptuel. La

méthodologie utilisée est ensuite détaillée ainsi que les résultats issus des analyses statistiques. Nous mettons enfin en exergue, les implications théoriques et managériales.

1. Cadre conceptuel

Nous appréhendons les concepts de réseau social, de ressources et d'innovation managériale.

Le concept de réseau social : d'après Granovetter (1973), le réseau social est un réseau qui permet aux acteurs sociaux de créer et de mobiliser des relations à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise afin de gagner l'accès aux ressources des autres acteurs sociaux. Dans la même lancée, Barabel et *al.* (2010) le considèrent comme une communauté d'individus reliés entre eux de par leurs origines, leurs centres d'intérêts, leurs besoins, leurs points de vue proches ou similaires, dans le cadre d'interactions pouvant donner lieu à des échanges d'informations, des logiques d'entraide et de partage d'expérience, source d'apprentissage. Chauvet et chollet (2010) soutiennent que le réseau social d'un individu est l'ensemble de personnes qui l'entourent et avec lesquelles il a des liens, que ce soit d'amitié, de pouvoir ou encore de compétition. Dans le cadre de cette recherche, nous appréhendons le réseau social comme le capital relationnel de l'ego, c'est- à -dire l'ensemble des personnes avec qui il entretient des relations. Nous ne considérons que les personnes avec qui l'égo discute régulièrement de son entreprise.

Les ressources : elles sont un ensemble complexe d'atouts contrôlés par l'entreprise afin de lui procurer des avantages concurrentiels. Selon Wernerfelt (1984), elles représentent l'ensemble des moyens matériels et immatériels dont dispose un individu, ce sont des actifs tangibles et intangibles associés de manière semi-permanente à l'entreprise. Nous considérons exclusivement les ressources intangibles à savoir, l'information et les connaissances. D'après Grant (1996), le déplacement de la source de l'avantage concurrentiel des ressources tangibles vers les ressources intangibles a entraîné un intérêt croissant pour l'acquisition et le développement des connaissances dans les entreprises.

L'innovation managériale : elle est la mise en place de pratiques, processus, structures de management nouveaux, qui sont significativement différents des normes habituelles (Mol et Birkinshow, 2006 ; Nobre, 2013). Pour ces auteurs, elle est un écart important par rapport aux

principes, processus et pratiques traditionnels de management, formes organisationnelles courantes qui change significativement la façon dont le travail managérial est réalisé. L'innovation managériale change la façon dont les managers s'organisent. Nous la considérons comme la mise en œuvre d'une pratique, d'une méthode de travail, d'une gestion des systèmes, d'un processus, de relations, d'une structure ou d'une technique de management nouvelle par rapport à ce qui est connu.

2. Hypothèses et modèle de recherche

Le modèle de recherche est précédé de la formulation des hypothèses.

Effet direct du réseau social sur les ressources

D'après la théorie du capital social développée par Lin (1995), les individus à travers les structures relationnelles dans lesquelles ils sont encastrés parviennent à accéder à de nombreuses ressources. Les auteurs soutiennent à ce titre, que le réseau social du dirigeant facilite l'accès aux ressources Barlatier et *al*., 2013 ; Lowik et *al*., 2012 ; Mayegle et Ngo Omam, 2015). Dans le même ordre d'idées, Chassagnon et Audran (2010) affirment que les effets du réseau social sont primordiaux dans le processus innovant pour acquérir et partager des ressources, créer et développer des connaissances. La théorie des ressources de Barney (1991) est fondée sur deux hypothèses fondamentales : d'une part, les entreprises sont hétérogènes quant aux ressources qu'elles détiennent, d'autre part, la mobilité des ressources est imparfaite, ce qui rend difficile leur transfert surtout en l'absence des relations. Taddei (2009) affirme à ce propos, que les ressources sont largement attachées au réseau social et que l'un des objectifs du réseau est de permettre l'accès à ces dernières à travers ses nombreuses configurations. L'hypothèse suivante est formulée.

H1 : Le réseau social du dirigeant détermine l'accès aux ressources.

Adler et Kwon (2002, p.14) affirment que: « *for the focal actor, social network facilitates access to broad sources of information at lower cost and improves information quality, relevance and timelines* ». Buderl et Preinsendorfer (1998) dans le même ordre d'idées,

ajoutent que les relations sociales et les contacts sociaux sont des canaux importants pour accéder aux informations. Comparée à l'information reçue auprès des sources formelles, l'information reçue grâce aux liens sociaux est souvent plus utile, fiable, exclusive et moins redondante. Elle porte globalement sur le secteur d'activité de l'entreprise, le marché et ses évolutions. Granovetter (1973) à travers la théorie de la force des liens, permet de comprendre l'influence de la nature des liens sociaux sur l'information. Il distingue deux types de relations pour un individu : les liens forts et les liens faibles. Les liens forts sont ceux que l'on a avec des personnes proches en l'occurrence, la famille, les amis ; ces relations sont soutenues et fréquentes. Les liens faibles par contre, sont faits de simples relations donnant lieu à un réseau plus étendu et distant, ce sont des contacts avec lesquels l'individu passent peu de temps et où l'émotionnel et l'affectif sont peu présents, voire nuls. Granovetter (1973) soutient que plus la relation entre deux individus est forte, plus grande sera la possibilité que ces deux individus connaissent les mêmes personnes et, évidemment, accèdent aux mêmes informations ; par contre, les liens faibles augmentent les chances d'accéder à des personnes aux intérêts, aux connaissances multiples et donc à une information riche. Selon Geraudel et *al*. (2006), la nature des liens détermine l'accès à l'information, les liens forts ont une influence positive dans les contextes d'exploitation tandis que les liens faibles semblent bénéfiques dans les contextes d'exploration. Nous pouvons à partir de tout ceci, émettre l'hypothèse suivante :

H1.1: La nature des liens sociaux du dirigeant détermine positivement l'accès à l'information.

Aalbers et *al*. (2014) ainsi que Chiffoleau et Touzard (2007) soutiennent que les liens informels permettent un meilleur transfert des connaissances qui représentent un ensemble de données structurées, orientées sur un sujet et validées par des règles ou de l'expérience. Pour Nonoka, et *al*. (2000), la connaissance est un processus dynamique créé à travers une interaction sociale entre individus et organisations. Balmisse (2002) va au-delà de cette définition en différenciant, donnée, information et connaissance. Gabet (1997) distingue les connaissances tacites et explicites Dans le cadre de ce travail, nous nous intéressons

davantage aux connaissances tacites qui ne peuvent être facilement transmissibles qu'en recourant au capital relationnel. On pourrait penser que le concept de connaissances tacites vise essentiellement des connaissances techniques mais, cela concerne également, et de plus en plus, les connaissances systémiques et stratégiques. D'après Doubouloz et Bocquet (2013), les relations externes du dirigeant permettent d'acquérir et d'explorer de nouvelles connaissances. En effet, c'est via son réseau social, notamment les liens forts que le dirigeant peut accéder à certaines connaissances critiques (Chassagnon et Audran (2010). Le réseau social du dirigeant à travers la nature des liens constitue le meilleur moyen pour faciliter l'échange de nouvelles connaissances. En réalité, le processus de création des connaissances requiert une forte interaction entre les acteurs qui se caractérise par l'échange de connaissances tacites et explicites. Les liens faibles sont utilisés pour l'échange d'idées et les liens forts pour l'acquisition de connaissances. Il est impossible pour un dirigeant de posséder toutes les connaissances nécessaires à la gestion de son entreprise, ce n'est qu'à travers les interactions avec les autres qu'il renforce ses connaissances. Mahmoud-Jouini et *al.* (2010) affirme à ce titre, que la capitalisation des connaissances, surtout tacites est promue par la stabilité des relations du dirigeant et les liens forts y jouent un rôle très favorable. Pour Aalbers et *al*. (2014) les liens forts, permettent le transfert de connaissances complexes, confidentielles et facilitent la création de connaissances organisationnelles. De tout ce qui précède, nous trouvons la justification d'émettre l'hypothèse suivante :

H1.2: La nature des liens sociaux influence positivement l'accès aux connaissances.

Les avis des chercheurs sont divergents sur l'accès à l'information,. Pour certains, le dirigeant accède plus facilement à l'information lorsque la proximité avec les acteurs de son réseau est faible (réseau hétérogène), d'autres affirment le contraire (réseau homogène). Burt (1992) soutient qu'avoir des liens avec des personnes très différentes garantit au dirigeant un accès à des informations qui ne se recoupent pas avec celles qu'il a déjà. D'autre part, cela lui permet d'être confronté à d'autres modes de pensée et de façons d'interpréter une même information (Rodan et Gulanic, 2004). Pour Chollet et Geraudel (2010), un bon moyen pour le dirigeant de disposer d'informations variées est d'avoir des liens dans plusieurs zones différentes. Un

dirigeant qui entretient des liens dispersés dans des secteurs d'activités différents, va réaliser des combinaisons nouvelles d'idées, importer des idées et des informations en provenance d'autres secteurs d'activité. Rodan et Gulanic (2004) montrent que, plus un manager a dans son réseau des personnes dont les domaines sont très différents, plus il accède à l'information et plus il innove. Lin (1999) explique que c'est davantage le fait de posséder des *alter* hétérogènes qui est intéressant en termes d'accès aux ressources sociales. Se lier avec des personnes géographiquement, hiérarchiquement, cognitivement proches contraint les flux d'informations. L'hypothèse qui suit est formulée :

H1.3: La proximité des acteurs détermine négativement l'accès à l'information.

Du fait de leur taille et de leur capacité limitée, les PME font face à de grandes difficultés pour accéder aux connaissances. Le réseau social à travers la proximité des acteurs, permet de mettre en commun leurs potentiels et de surmonter les difficultés liées à leur manque de ressources. Une étude menée par Baillette (2001) auprès des chefs d'entreprise du Québec lui a permis de montrer que les connaissances, les conseils circulant entre les membres de ce réseau concernent en priorité la gestion quotidienne de l'entreprise. Constantinidis (2010) soutient ces propos en affirmant que le réseau social est utile pour se faire connaître, nouer des contacts d'affaires, échanger des connaissances, des pratiques et des conseils au niveau professionnel, s'entraider, trouver des solutions à des problèmes, et se remettre en question. D'après Parra Requena et *al.*, (2015), les interactions du dirigeant permettent le partage de connaissances tacites et variées. Or, ces connaissances ne s'acquièrent facilement que lorsque le dirigeant ne partage pas une certaine proximité avec les autres membres de son réseau. Dans la même lancée, Aalbers et *al*. (2014) affirment que plus la proximité entre les acteurs du réseau social est élevée, moins il accède aux connaissances. Nous formulons l'hypothèse H1.4.

H1.4 : La proximité des acteurs détermine négativement l'accès aux connaissances.

Effet direct des ressources sur l'innovation managériale

De nombreuses recherches, bien que s'étant attardé sur l'innovation d'un point de vue général, ont montré qu'elle ne peut être effective que si le dirigeant accède à certaines ressources relationnelles. Geraudel et *al*. (2006) ont ainsi mis en évidence quatre ressources : l'information, l'influence sociale, les connaissances et le soutien personnel. Dans la même lancée, Chassagnon et Audran (2010) de même que Corbel et Simoni (2012), soutiennent que l'innovation dépend des connaissances, des compétences complémentaires et de l'information Nous pensons que ces ressources peuvent influencer aussi l'innovation managériale et proposons l'hypothèse H2.

H2 : les ressources déterminent positivement l'innovation managériale.

Le réseau social à travers l'accès à l'information à laquelle il permet d'accéder, contribue à l'innovation des entreprises (Wang et *al*., 2015). Comme mentionné par Varis et Littunen (2010), les firmes situées en périphérie ou dans les régions rurales doivent asseoir leur compétitivité sur des sources d'informations très générales à cause de l'absence de partenaires locaux pertinents ou d'un support public inadéquat. Moreau et *al*. (2014) ont mis en relief l'influence des informations sur l'innovation managériale, les liens faibles facilitent l'accès à certaines informations qui elles-mêmes, permettent de développer des innovations managériales. Pour Geraudel et *al*. (2006), plus un dirigeant accède à des informations diversifiées, plus son entreprise innove sur le plan managérial. Dans la littérature, il est bien établi que les entreprises les plus innovantes utilisent une grande diversité d'informations. Nous proposons pour cela, l'hypothèse H2.1.

H2.1 : L'information a une influence positive sur l'innovation managériale.

L'avantage compétitif des entreprises dépend de plus en plus de leur capacité à innover continuellement en utilisant diverses connaissances (Wang et Han, 2011). D'après Mei et Ming (2007), ce qui importe, ce n'est pas tant les relations du dirigeant, mais plutôt les connaissances diversifiées auxquelles elles permettent d'accéder et qui ont une influence sur

la propension de l'entreprise à innover. Chassagnon et Audran (2010) affirment qu'avant, l'innovation était le résultat de connaissances développées par des personnes isolées mais qu'aujourd'hui, ce n'est plus le cas. Elle est désormais perçue comme le résultat d'un processus collectif résultant d'interactions, d'échanges de connaissances et de coopérations entre des acteurs proches. En s'appuyant sur les expériences, les connaissances, les compétences et les savoirs-faire des alter, le dirigeant développe les bonnes pratiques qui le conduisent à l'innovation managériale (Bonneveux et Saulquin, 2009). Pour Dubuisson et Kabla (1999), le processus d'innovation est un processus endogène, hétérogène, cumulatif et interactif qui se fait par une accumulation de connaissances et d'apprentissages et qui se développent à l'intérieur d'un réseau social. Doubouloz et Bocquet (2013) accompagnent ces propos en affirmant que les connaissances externes procurent au dirigeant un puissant mécanisme de stimulation de son activité d'innovation organisationnelle. L'hypothèse de recherche H2.2 est formulée.

H2.2 : Les connaissances déterminent positivement l'innovation managériale.

Effet direct du réseau social sur l'innovation managériale

De nombreux auteurs ont établi le lien entre le réseau social du dirigeant et l'innovation managériale. Pour Geraudel et *al*. (2006), le réseau social a une influence significative sur la dynamique des organisations. De nombreuses configurations du réseau sont mises en évidence. Plusieurs auteurs affirment que l'innovation managériale repose sur la qualité, la densité, la taille du réseau et le degré d'ouverture de l'égo et la centralité (Wang et al., 2015 ; Chiffoleau et Touzard (2007), Wang et Boh, 2014 ; Rodan et Gulanic, 2004). Fonrouge (2007) va s'attarder sur la position de pivot de l'égo dans le réseau, sa proactivité, sa capacité d'absorption et sa conciliation des logiques d'exploration et d'exploitation. Pour d'autres encore, la nature des liens sociaux, l'hétérogénéité et la proximité des acteurs sont les caractéristiques déterminantes (Géraudel et al., 2006 ; Julien et al., 2005 ; Loilier, 2010 ; Gronum et al., 2012 ; Parra Requena et al., 2015 ; Kim et Lui, 2015). En effet, la performance en termes d'innovation, précisément l'innovation managériale résulte autant, si ce n'est davantage, de la capacité des individus à travailler avec d'autres individus que de leurs

compétences individuelles ou de leurs connaissances (Blyer et Coff, 2003). Dans cette lancée, nous proposons l'hypothèse :

H3 : Le réseau social du dirigeant influence positivement l'innovation managériale.

D'après Geraudel et *al*. (op.cit), la nature des liens sociaux est la caractéristique du réseau social qui influence l'innovation managériale. Ils soutiennent que pour des innovations radicales, le recours aux liens faibles est nécessaire. Par contre pour des innovations incrémentales, la mobilisation des liens forts est capitale. Pour Granovetter (1973), les liens faibles permettent aux dirigeants d'accéder à une information originale provenant des personnes autres que celles de son cercle fermé. Ces liens sont plus ouverts et les relations sont davantage formelles et peu intimes. Comme le précisent Chanal et Mothe (2004), ces liens donnent lieu à une innovation radicale. Gronum et *al*. (2012) évoquant la nature des liens sociaux, concluent que les liens forts ont une influence sur l'innovation organisationnelle. Nous émettons ainsi l'hypothèse suivante :

H3.1 : La nature des liens sociaux a une influence positive sur l'innovation managériale.

Selon Geraudel (2008), plus la proximité des alter est élevée, plus le dirigeant innove. Loilier (2010) s'est focalisé sur la distance géographique en affirmant que l'émergence d'idées nouvelles par la confrontation des points de vue et la divulgation d'informations ne peut se faire que par des interactions fréquentes, des relations de face à face permettant des discussions fluides et véritablement interactives. La proximité des acteurs agit comme un véritable incitateur de la confiance, du partage et facilite l'obtention d'innovation managériale que n'importe quel autre moyen (Loilier, op.cit). selon lui, la proximité géographique favorise le transfert des connaissances tacites qui conduisent à l'innovation. Il montre en outre, que les membres d'un réseau social peuvent innover parce qu'ils sont proches d'un point de vue cognitif, social, culturel ou linguistique. Oerlemans et Meeus (2005) vont dans le même sens en soutenant qu'un dirigeant d'entreprise est d'autant plus performant en matière d'innovation qu'il développe des liens à la fois avec d'autres individus qui partagent son territoire et avec

ceux situés hors de son territoire. Nous trouvons juste d'émettre l'hypothèse H3.2.

H3.2 : La proximité des acteurs influence positivement l'innovation managériale.

Effets indirects des ressources sur la relation entre le réseau social et l'innovation managériale

Plusieurs recherches ont établi des liens entre le réseau social et les ressources d'une part (Barlatier et *al*., 2013 ; Lowik et *al*., 2012 ; Mayegle et Ngo Omam, 2015) ou encore entre les ressources et l'innovation managériale (Geraudel et *al*., 2006 ; Chassagnon et Audran, 2010 ; Simoni, 2012). Il ressort de ces travaux que le réseau social détermine l'accès aux ressources informationnelles, financières, commerciales et humaines. De même, ces auteurs ont montré que les ressources relationnelles ont une influence sur l'innovation managériale. Nous pensons compte tenu de l'influence du réseau social sur les ressources et de ces dernières sur l'innovation managériale, que les ressources peuvent jouer un rôle médiateur entre le réseau social et l'innovation managériale. En réalité, très peu de travaux ont lié les trois concepts outre Parra Requena et al. (2015). La limite de leur recherche tient au fait qu'ils se sont exclusivement focalisés sur l'innovation technologique qui est pourtant très développée. Nous trouvons juste de poursuivre leur travail en nous attardant sur l'innovation managériale, d'où l'hypothèse H4.

H4: Les ressources médiatisent la relation entre le réseau social du dirigeant et l'innovation managériale.

Parra Requena et *al*. (2015) ont montré comment le capital social externe par l'acquisition de connaissances conduit à l'innovation de l'entreprise. Avec les changements rapides de l'environnement des affaires ces dernières années et le passage de l'économie des ressources à l'économie du savoir, l'avantage compétitif des entreprises dépend de plus en plus de leur capacité à innover continuellement en utilisant diverses sources de connaissances (Wang et Han, 2011). D'après Mei et Ming (2007) le partage de connaissances avec les clients et les fournisseurs augmente l'innovation managériale. Selon Fanny et Albéric (2008), ce qui est

essentiel n'est pas tant le fait que les individus soient reliés entre eux de façon unique, mais plutôt qu'ils possèdent des connaissances différentes et proviennent de domaines divers ; la variété des connaissances à laquelle est exposé un dirigeant peut avoir une influence sur la propension de l'entreprise à innover. Chassagnon et Audran (2010) affirment qu'avant, l'innovation était le résultat de connaissances développées par des personnes isolées mais qu'aujourd'hui, tel n'est plus le cas ; elle est désormais perçue comme le résultat d'un processus collectif résultant d'interactions, d'échanges de connaissances aussi bien techniques, administratives que commerciales et de coopérations entre des acteurs proches. Fort et al. (2005) soutiennent que la capacité des entreprises à innover est déterminée par leur aptitude à mobiliser des connaissances tant internes qu'externes et à les traiter pour en produire de nouvelles. Dans le même ordre d'idées, Dubuisson et Kabla (1999) relèvent que le processus d'innovation est endogène, hétérogène, cumulatif et interactif et qu'il se fait par une accumulation de connaissances et d'apprentissages qui se développent à l'intérieur d'un réseau social. Doubouloz et Bocquet (2013) affirment que les connaissances externes procurent au dirigeant un puissant mécanisme de stimulation de son activité d'innovation organisationnelle. Tout ceci nous amène à formuler ces hypothèses :.

H4.1 : Les connaissances médiatisent l'effet de la nature des liens sociaux sur l'innovation managériale

H4.2 : Les connaissances médiatisent l'effet de la proximité des acteurs sur l'innovation managériale

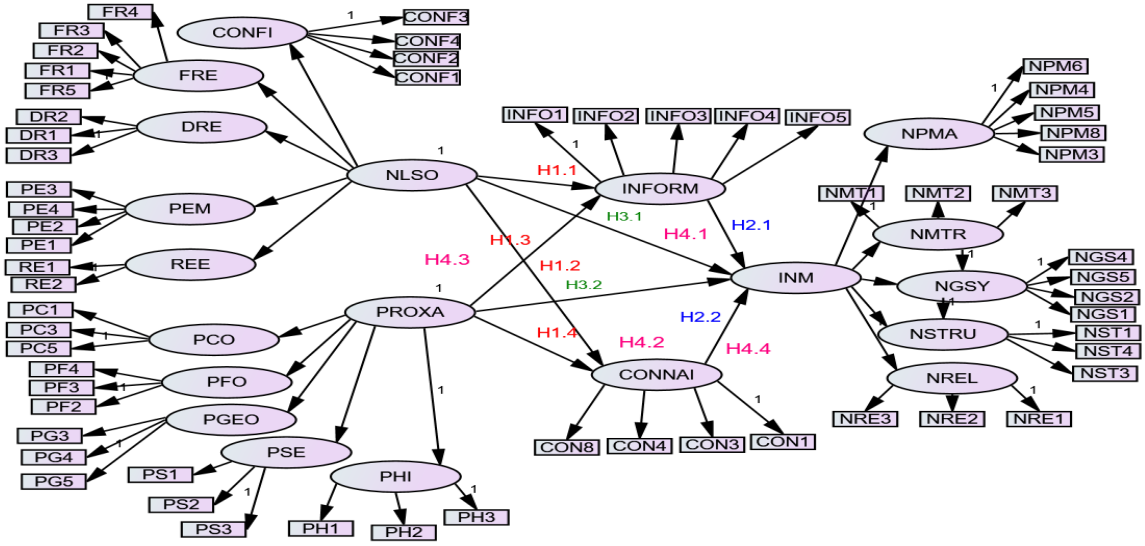
D'après Wang et *al*. (2015) ainsi que Moreau et *al*. (2014), le réseau social à travers l'accès à l'information permet d'expliquer l'innovation. Julien *et al.* (2009) dans une étude sur les PME du Congo-Brazzaville, affirment que ces entreprises innovent en se fiant en grande partie à des sources d'informations « proches ou traditionnelles » ou à celles dites « intermédiaires ». Dans la littérature, il est établi que les entreprises les plus innovantes sont celles qui utilisent une grande diversité d'informations (Brusoni*et al.*, 2005). D'après Julien *et al.* (2009), le besoin d'information, notamment l'information précompétitive, précédant la concurrence est essentielle aussi bien dans les entreprises de pays en voie de développement que dans celles

des pays industrialisés, à moins que ces firmes évoluent sur des créneaux très distinctifs. Nous postulons par conséquent les hypothèses suivantes :

H4.3 : L'information médiatise l'effet de la nature des liens sociaux sur l'innovation managériale

H4.4 : L'information médiatise l'effet de la proximité des acteurs sur l'innovation managériale

Le modèle de recherche se présente ainsi :



3. méthodologie

Elle porte sur la collecte des données et la mesure des variables.

3.1. Collecte des données

Pour collecter les données, nous avons eu recours à la méthode non probabiliste. Pour cela, un questionnaire a été administré auprès de 273 dirigeants de PME agroalimentaires exerçant dans la restauration, la boulangerie-pâtisserie, la transformation des produits agricoles et de pêche. Cette administration définitive a été précédée de deux pré-tests auprès de 10 et de 105 individus. Le premier pré-test qui répond à la méthode du *debriefing* a conduit à l'élimination

des incompris et à la reformulation de certaines questions. Le deuxième a permis de s'assurer de la cohérence interne des construits. Les enquêtes ont été faites entre juillet et août 2015.

3.2. Mesure des variables

Les instruments de mesure des construits ont été adaptés des travaux antérieurs. Compte tenu de l'importance de la validité faciale et de contenu préconisée par Rossiter (2002), nous avons réalisé 27 entretiens semi-directifs. Ces entretiens ont favorisé la formulation des items ou l'ajout de nouveaux items aux instruments existants. Une échelle de Likert à 5 points allant de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord » a permis d'évaluer les items de mesure des construits.

L'échelle de mesure de la nature des liens sociaux : la nature des liens sociaux a été mesurée dans les travaux antérieurs et de nombreuses dimensions ont été identifiées: intimité émotionnelle (Mayegle et Ngo Omam, 2015 ; Aydi, 2003), durée de la relation (Ndangwa et *al*., 2007). Dans le cadre de ce travail, nous avons retenu l'échelle de mesure proposée par Marsden et Campbell (1984) qui porte sur l'intimité émotionnelle, l'ancienneté de la relation et la fréquence des contacts. A cette échelle, nous ajoutons deux dimensions issues de notre étude qualitative (la confiance et la réciprocité des échanges). Les items permettant de mesurer la réciprocité des échanges ont été générés de l'exploration tandis que la confiance est mesurée par l'échelle de Gurviez et Korchia (2002).

L'échelle de mesure de la proximité des acteurs : l'échelle de mesure de la proximité des acteurs est adaptée de Geraudel (2008). Elle comporte quatre dimensions relatives à la proximité géographique, sectorielle, fonctionnelle et hiérarchique. Nous avons intégré la proximité cognitive qui émane des entretiens semi-directifs réalisés. Pour la mesurer, nous avons eu recours aux travaux de Bergadaà et Del Bucchia (2009).

L'échelle de mesure de l'information : Aydi (2003) et Geraudel (2008) ont proposé des échelles de mesure de l'information. Pour ce travail, nous adoptons l'échelle de mesure de Geraudel (2008) car, elle met en relief les éléments du contexte camerounais.

L'échelle de mesure de la connaissance : Elle est adaptée de Parra Requena et *al*. (2015) et comprend trois items. Le quatrième item provient de l'étude exploratoire.

L'échelle de mesure de l'innovation managériale : l'innovation managériale étant un nouveau

concept, sa mesure est presqu'inexistante. Les auteurs soulignent qu'elle est un concept multidimensionnel. Nous avons retenu les dimensions proposées de Mol et Birkinshaw (2009) qui regroupent les nouvelles pratiques managériales, les nouvelles méthodes de travail, une nouvelle structure, les nouvelles relations externes et une nouvelle gestion des systèmes. Pour mesurer ces dimensions, nous avons adapté 19 items de l'analyse qualitative.

4. Résultats de la recherche

Le modèle de mesure et de structure ont été examinés grâce à la méthode des équations structurelles (EQS). Les paramètres sont estimés par la méthode du maximum de vraisemblance.

4.1. Validation des instruments de mesure

Elle comporte deux volets.

Résultats de l'analyse factorielle exploratoire sur l'échantillon de contrôle.

La comparaison des deux échantillons, le traitement des valeurs manquantes et la normalité de la distribution ont permis de nous assurer de l'adéquation des données pour l'analyse. Sur un échantillon de 105 individus, nous avons vérifié la validité et la fiabilité des instruments de mesure à travers des analyses factorielles exploratoires. Grâce à ces analyses, nous avons épuré les items initiaux et n'avons retenu que ceux qui sont suffisamment corrélés à leur facteur, sans être significativement reliés à d'autres facteurs et présentant des communautés satisfaisantes, soit R^2 >0,5. Toutes les structures factorielles retenues présentent un pourcentage de variance expliquée >0.6. Quant à la valeur des alphas de Cronbach, ils sont tous >0.7, ce qui indique une bonne cohérence interne de chacune des échelles.

Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire sur l'échantillon final

Sur la structure factorielle obtenue, des analyses factorielles confirmatoires sont réalisées sur un échantillon final de 243. L'estimation du modèle de mesure global indique un ajustement un ajustement de bonne qualité avec les indices suivants : khi-deux (X^2)=3030,658 ; p=0,000 ;

khi-deux normé (X^2ddl)=1,794 ; RMSEA=0,057 ; GFI=0,710 ; TLI=0,925 ; CFI=0,929 ; NFI=0,853. Les valeurs Rhô de Joreskog des différentes variables sont toutes >0,7, ce qui traduit une bonne cohérence interne des items. La validité convergente est évaluée en examinant la force et la significativité des *loadings* (contributions factorielles) et en appréciant les indices Pvc qui représentent le Rhô de Formel et Larcker (1981) et dont les valeurs doivent être >0,5. Relativement à la validité discriminante, nous avons eu recours à la règle proposée par Formell et Larcker (1981) qui consiste à vérifier la supériorité du pourcentage de variance extraite par chaque acteur (Rhô) à la variance partagée (r^2).

4.2. Test du modèle de structure

Pour tester le modèle de structure, nous avons examiné les indices d'ajustement et recouru à trois autres éléments : les coefficients de détermination standardisés, le t de student qui indique leur significativité et le pourcentage de variance de la variable endogène. Pour évaluer l'effet modérateur des ressources, nous avons utilisé la méthode préconisée par Baron et Kenny (1986). Cette méthode est complétée par le test de Sobel (1996) qui permet d'apprécier la qualité des médiations.

L'annexe 1 montre que toutes les hypothèses établissant les liens directs sont validées. En effet, les coefficients de régression, les probabilités, le t de student sont tous significatifs. En outre, tous les indices Fit sont bien ajustés.

Les résultats précédents (H1.2, H2.2 et H3.1) confirment la validation des trois premières étapes du processus de médiation de Baron et Kenny (1986). Les tests de Sobel sur les effets médiateurs des connaissances (z= 2,033 ; p= 0,020) et de l'information (z= 6,011 ; p= 0,020) sur la relation entre la nature des liens sociaux et l'innovation managériale confirme la significativité de l'effet médiateur des deux variables sur cette relation. Le lien direct entre la nature des liens sociaux et l'innovation managériale devient non significatif en présence des deux variables. Cela révèle que les connaissances et l'information médiatisent totalement la relation entre la nature des liens sociaux et l'innovation managériale. Les hypothèses médiatrices H4.1 et H4.3 sont validées. Les indices résultant de la médiation générale partielle des connaissances et de l'information sur la relation entre la nature des liens sociaux et l'innovation managériale le confirment. De ce fait, le lien entre la nature des liens

sociaux et l'innovation managériale est indirect.

Les tests de Sobel sur les effets médiateurs des connaissances et de l'information sur la relation entre la proximité des acteurs et l'innovation managériale ont des valeurs respectives de z= 4,062 ; p= 0,020 et z= 2,029 ; p= 0,020. Ils indiquent que les connaissances et l'information jouent un rôle médiateur significatif sur la relation entre la proximité des acteurs et l'innovation managériale. L'effet direct de la proximité des acteurs sur l'innovation managériale devient non significatif lorsque que nous introduisons les connaissances et l'information. Nous concluons, que les connaissances et l'information sont des variables médiatrices totales. La qualité du modèle de l'effet médiateur des connaissances et de l'information sur la relation entre la proximité des acteurs et l'innovation managériale le prouve. La proximité des acteurs influence indirectement l'innovation managériale. Les hypothèses H4.2 et H4.4 sont acceptées.

5. Discussions et implications

Nous discutons les résultats avant de présenter leurs implications.

5.1. Discussions

Nos résultats confirment les travaux qui défendent que la nature des liens sociaux a une influence positive sur l'accès à l'information et aux connaissances (Lowik et *al*., 2012 ; Barlatier et *al*., 2013 ; Aalbers et *al*., 2014 ; Chollet et Geraudel, 2010 ; Mayegle et Ngo Omam, 2015). On ne se serait attendu à des résultats contraires sur l'influence de la nature des liens sociaux car, au Cameroun, les individus sont encastrés dans les relations sociales davantage décrites par des liens forts qui leur permettent d'accéder aux liens faibles. Les résultats Relatifs à la Proximité des acteurs s'opposent au principe d'homophilie d'après lequel les individus partagent plus facilement des ressources s'ils se ressemblent (Loilier, 2010Parra Requena et *al*., 2015). Par contre, ils corroborent les recherches qui sous-tendent que les relations du dirigeant doivent être hétérogènes pour espérer un accès facile aux ressources (Aalbers et *al*., 2014 ; Chollet et Geraudel, 2010). Ceci s'explique par l'égoïsme des dirigeants qui, ayant les mêmes caractéristiques, se retrouvant dans les mêmes secteurs

d'activités, les mêmes fonctions, craignent de partager ces ressources de peur de voir leur homologue ou concurrent réussir et progresser, de peur aussi de se voir remplacer. Mendy (2010) montre que les individus sont essentiellement homo-économicus et que face à une situation, la recherche de l'intérêt personnel est prioritaire. En plus, le secteur de transformation agro-alimentation au Cameroun, reste très peu développé. L'accès aux connaissances et aux informations représentent donc une barrière à l'entrée. Cet égoïsme très poussé des dirigeants peut justifier dans notre contexte d'étude, l'influence négative de la proximité des acteurs sur l'accès à l'information et aux connaissances.

Nos résultats confirment les travaux qui ont établi que l'information et les connaissances déterminent l'innovation managériale (Moreau et *al*., 2014 ; Chassagnon et Audran, 2010 ; Corbel et Simoni, 2012 ; Deslée et Guirood, 2012). Pour rendre cette dernière effective, les dirigeants des PME agro-alimentaires nécessitent ces deux ressources sans lesquelles, ses quatre phases tel que décrites par Birkonshaw et *al*. (2008), ne peuvent être réalisées.

Les résultats de ce travail vont dans le même sens que de nombreux travaux qui ont établi l'influence de la nature des liens sociaux (Geraudel et *al*., 2006 ; Gronum et *al*., 2012) et de la proximité des acteurs(Geraudel, 2008 ; Loilier, 2010) sur l'innovation managériale . Ces résultats peuvent se justifier par l'esprit communautaire qui prévaut au Cameroun. En réalité, les dirigeants sont ancrés dans des relations sociales qui les accompagnent dans la gestion quotidienne de leur entreprise.

Nos résultats ont établi le rôle médiateur de l'information et des connaissances sur la relation entre le réseau social et l'innovation managériale. Ils corroborent avec certaines recherches qui ont établi le lien d'une part entre la nature des liens sociaux, la proximité des acteurs et les ressources (Barlatier et *al*., 2013 ; Aalbers et *al*., 2014) et d'autre part, entre ces ressources et l'innovation managériale (Deslée et Guirood, 2012). Nos résultats accompagnent les travaux de Parra Requena et *al*. (2015) qui se sont intéressés à l'innovation technologique, à une seule ressource (les connaissances) et à d'autres dimensions du réseau social tel que la densité, la confiance et la proximité cognitive. Le réseau social du dirigeant joue un rôle indirect sur l'innovation managériale. Ceci s'explique par le fait que, ce ne sont pas tant les relations sociales qui comptent mais, plutôt les diverses ressources auxquelles elles permettent d'accéder.

5.2. Implications

Cette recherche qui s'inscrit dans la continuité des travaux existants sur le réseau social, permet de dégager des implications à la fois théorique, méthodologique et managériale.

Sur le plan théorique, elle contribue au renforcement des écrits sur le concept d'innovation managériale dont les auteurs ont prouvé jusqu'ici une rareté des travaux au détriment de l'innovation technologique ou encore des autres innovations non technologiques. A notre connaissance, outre Parra Requena et *al*. (2015), aucune autre recherche n'a été menée sur les trois relations sus étudiées. En cela, la mise en relief du rôle médiateur de l'information et des connaissances dans la relation entre la nature des liens sociaux, la proximité des acteurs et l'innovation managériale représente un apport théorique.

Sur le plan méthodologique, les travaux de Mol et Birkinshaw (2009) ont présenté cinq dimensions de l'innovation managériale sans toutefois référer les items liés. Il s'agit entre autres des nouvelles pratiques managériales, de nouvelles relations, de nouvelles structures, de nouvelles méthodes de travail et de la nouvelle gestion des systèmes. Grâce à l'étude exploratoire, nous avons proposé des items relatifs à chacune des dimensions. De même, outre la proximité géographique (Geraudel, 2008) et la proximité cognitive (Bergadaà et Del Bucchia, 2009), les auteurs n'ont pas précisé les items permettant la mesure des proximités sectorielle, hiérarchique et fonctionnelle. Elles sont aussi générées. Nous avons fait émerger de l'analyse exploratoire une nouvelle variable permettant de mesurer la nature des liens sociaux : la réciprocité des échanges dont la mesure est inexistante. Nous avons généré son échelle de mesure. Les analyses statistiques ont approuvé la fiabilité et la validité de ces échelles

Sur le plan managérial, les dirigeants gagneraient à développer des liens forts et faibles en évitant d'être très proches des alter tant sur le plan géographique, fonctionnel, sectoriel, cognitif qu'hiérarchique. Ils devraient mettre en place des stratégies relationnelles qui peuvent leur permettre d'accéder facilement à ces ressources. Enfin, ils devraient reconnaître le potentiel stratégique que représentent l'information et les connaissances. En effet, développer des relations en accédant prioritairement grâce à elles, à l'information et aux connaissances, peut leur permettre d'innover sur le plan managérial.

6. Limites et pistes de recherche

Malgré ces apports, ce travail présente quelques limites qui représentent autant de perspectives de recherche. La première limite relève du modèle de mesure utilisé tandis la seconde est liée aux spécificités du cadre de l'étude. Ces limitent conduisent à s'interroger sur la validité externe des résultats obtenus. Nous pensons que des recherches futures relevant d'autres contextes sont nécessaires pour la confirmation de ces résultats et pour une meilleure validité des échelles de mesure générés. La recherche a porté sur les entreprises industrielles agroalimentaires. Nous pensons qu'il serait plus intéressant de l'orienter vers les entreprises de produits et de services qui innovent le plus au Cameroun.

Bibliographie

Aalbers R., Dolfsma W. et Koppius O., « Rich Ties and Innovative Knowledge Transfer within a Firm », 2014, *British Journal of Management,* vol. 25, p. 833–848.

Adler P.S. et Know S. W., « Social capital: Prospects for a new concept », 2002, *Academy of Management Review*, vol.27, p.17-40.

Aydi G. (2003), Capital social entrepreneurial, performance de l'entreprise et accès aux ressources externes, *XIIème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Carthage –Tunisie, p. 1-22.

Baillette P., « PME et réseaux sociaux : les résultats d'une enquête menée auprès du "groupement des chefs d'entreprise du Québec" », 2001, *Cahier de Recherche en Gestion des Organisations,* Université de Montpellier, p. 1-15.

Balmisse G. (2002), *Gestion de connaissances: Outils et applications du Knowledge management*, collection entreprendre informatique, Vuibert, 266 p.

Barabel M., Mayol S. et Meier O., « Les médias sociaux au service du marketing territorial : une approche exploratoire », 2010, *Management et avenir*, n° 32, février, p. 233-253.

Barlatier P-J., Bénédic M., Josserand E. et Villesèche F., « Le potentiel stratégique des

réseaux d'anciens. Une étude Exploratoire », 2013, *Revue française de gestion*, n°232, p. 163-182.

Barney J., « Firm resources and sustained competitive advantage », 1991, *Journal of Management*, n° 17-1, p. 99-120.

Baron R.M. et Kenny D.A., « The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations », 1986 *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, n° 6, p. 1173-1182.

Bergadaà M. et Del Bucchia C., **«** La recherche de proximité par le client dans le secteur de la grande consommation alimentaire », 2009, *Management et Avenir*, n°21, janvier, p.121-135.

Blyler M. et Coff R.W., « Dynamic capabilities, social capital and rent appropriation: ties that split pies », 2003, *Strategic Management Journal*, vol. 24, p. 677-686.

Bonneveux E. et Saulquin J-Y., « L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial », 2009, *revue Management et avenir*, décembre, n° 12, p. 53-60.

Bourdieu P., « Le capital social. Notes provisoires », 1980, *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, vol.31, janvier, p. 2-3.

Bruderl J. et Preinsendorfer P., « Network support and the success of newly founded businesses », 1998, *Small Business Economics*, vol. 10, p. 213-225.

Brusoni S., Marsili O. et Salter A., « The Role of Codified Sources of Knowledge in Innovation: Empirical Evidence from Dutch Manufacturing », 2005, *Journal of Evolutionary Economics*, n° 15, p. 211-231.

Burt R.S., 1992. *Structural holes: The structure of social capital competition*, Cambridge, M.A: Harvard University Press, 50 p.

Chanal V., Mothe C. (2004), Quel design organisationnel pour combiner innovation d'exploration et innovation d'exploitation ? , Actes du XIIIème congrès de l'AIMS, Le Havre.

Chassagnon V. et Audran M., « Le rôle des réseaux interpersonnels dans la capacité d'innovation des inventeurs hautement prolifiques : une analyse préliminaire », 2010, *Economies et Sociétés, Série « Dynamique technologique et organisation »*, n° 12, Août,

p.1411-1436.

Chauvet V. et Chollet B., « Management et Réseaux sociaux. Bilan et perspectives de recherche », », 2010, *Revue Française de Gestion*, n°202, mars, p. 79-95.

Chiffoleau Y. et Touzard J-M., « Réseaux d'entrepreneurs et innovation dans un cluster : une approche par les relations de conseil », 2007, *Economies et Sociétés, Série « Systèmes agroalimentaires »*, AG, n° 29, Septembre, p. 1485-1506.

Chollet B. et Geraudel M., « Réseau personnel, personnalité du dirigeant et accès aux informations sur le marché », 2010, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 13, n° 2, juin, p.5-32.

Coleman J. S., « Social capital in the creation capital », 1988, *American Journal of Sociology*, vol. 94 (supplement), p. 95-120.

Constantinidis, « Représentations sur le genre et réseaux d'affaires chez les femmes entrepreneures », 2010, *Revue Française de Gestion*, n°202, mars, p. 127-143.

Corbel P. et Simoni G., « Innovation et partage des connaissances », 2012, dossier, *Revue française de gestion*, n° 221, p.71-75.

Cronbach L.J., « Coefficient alpha and the internal structure of tests », 1951, *Psychometrika*, vol.16, n° 3, p.297-334.

Cross R. et Cummings J.N., « Tie and network correlates of individual performance in knowledge-intensive work », 2004, *Academy of Management Journal*, vol.47, n° 6, p. 928-937.

Deslée C. et Guirod P., « La combinaison des connaissances pour innover. Le cas de la création de services d'assurances innovants pour le distributeur », 2012, *Revue française de gestion*, n° 221, février, p. 95-110.

Doubouloz S. et Bocquet R., « Innovation organisationnelle », 2013, *Revue française de gestion*, n° 235, p. 129-147.

Dubuisson S. et Kabla I., « Innovations et compétences. Compte rendu d'une réflexion collective », in Foray D. et Mairesse J., 1999. *Innovations et performances. Approches interdisciplinaires*, Edition de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales.

Fanny S. et Albéric T., « Créativité et réseaux sociaux dans l'organisation ambidextre », 2008, *Revue Française de Gestion*, n° 187, p. 145-159.

Fayol H., 1916. *Administration industrielle et générale*, Dunod.

Florida F., Cushing R. et Gates G., « When Social Capital Stifles Innovation », 2002, *Harvard Business Review*, vol. 80, Août, p. 1-20.

Fornell C. et Larcker D.F., « Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error », 1981, *Journal of Marketing Research*, vol.18, n°1, p.39–50.

Fort F., Rastoin J-L. et Temri L., « Les déterminants de l'innovation dans les petites et moyennes entreprises agroalimentaires », 2005, Revue internationale PME, vol.18, n°1, p.47-70.

Gabet C. (1997), « Innovation et relations de proximité, le paradoxe de la R&D», p. 199-216 in Palloix C. et Rizopoulos Y., *Firmes et Economie Industrielle*, L'Harmattan.

Geraudel M., Baret C. et Mothe C. (2006), Réseaux sociaux et ressources de l'innovation: proposition d'un modèle contingent, *XVème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Annecy/Genève.

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

Grant R.M., « Prospering in Dynamically-Competitive Environments:Organizational Capability as Knowledge Integration », 1996, *Organization Science*, vol.7, n° 4, p. 375-87.

Gronum S., Verreynne M-L., et Kastelle T., « The Role of Networks in Small and Medium-Sized Enterprise Innovation and Firm Performance », 2012, *Journal of Small Business Management*, vol.50, n°2, p. 257–282.

Gurviez P. et Korchia M., « Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque », 2002, *Recherche et Application en Marketing*, vol.17, n° 3, p. 41-61.

Hamel G., « The why, what and how of management innovation », 2006, *Harvard Business Review*, vol. 84, n° 2, p. 72-84.

Hargadon A., « Brokering Knowledge: Linking Knowledge and Innovation », 2002, *Research in Organizational Behavior*, vol. 24, pp. 41-85.

Jaouen A. et le Roy F., 2013. *L'innovation Managériale*, Dunod, Paris.

Julien P.-A., Leyronas C., Makita J. et Moreau, É., « La capacité d'absorption, l'élément clé dans la compréhension de la relation entre information et innovation: le cas des PME du

Congo-Brazzaville », 2009, *Revue internationale P.M.E*, vol. 22 n° 2, p. 133-168.

Kyrgidou L. P. et Spyropoulou S., « Drivers and Performance Outcomes of Innovativeness: An Empirical Study », 2013, *British Journal of Management*, vol.24, n° 3, Septembre, p. 281–298.

Le Roy F., Robert M., et Giuliani P., « L'innovation managériale », 2013, dossier, *Revue française de gestion*, n° 235, p.69-75.

Lin N., « Les ressources sociales: une théorie du capital social », 1995, *Revue française de sociologie*, vol. 36, n° 4, Analyses de réseaux et structures relationnelles, p. 685-704.

Lin, N., « Social networks and status attainment », 1999, *Annual Review of Sociology*, p. 467-487.

Loillier T., « Innovation et territoire », 2010, *Revue française de gestion*, n° 200, p.15-35.

Lowik S., Rossum D. V., Kraaijenbrink J. et Groen A., «Strong Ties as Sources of New Knowledge: How Small Firms Innovate through Bridging Capabilities », 2012, *Journal of Small Business Management*, vol. 50, n° 2, p. 239–256.

Mahmoud-Jouini S.B., Bloch A. et Mignon S., « Capacités d'innovation des entreprises familiales pérennes. Proposition d'un cadre théorique et méthodologique, 2010*Revue Française de Gestion*, n° 200, p.111-126.

Mayegle F.X. et Ngo Omam F.D., « capital social du dirigeant et performance des entreprises : une étude quantitative auprès des PME du Cameroun », 2015, *Revue management et avenir*, n° 75, janvier, p.35-54.

Mei S. et Ming N., « Relationship between Knowledge Sharing, Knowledge Characteristics, Absorptive Capacity and Innovation: an Empirical Study of Wuhan Optoelectronic Cluster », 2007, *The Business Review, Cambridge*, vol. 7, n° 2, p. 154-161.

Mol M. J. et Birkinshaw J., « Against the flow: reaping the reward of management innovation », 2006, *European Business Forum*, n° 27, winter.

Mol M.J. et Birkinshaw J., « The sources of management innovations: when firms introduce new management practices », 2009, *Journal of Business Research*, vol. 62, n° 12, p. 1269-1280.

Moreau E.M.F., Nomo T.S. et Mekkaoui S. (2014), Les sources d'information et leur influence sur l'innovation : cas des PME marocaines et camerounaises, *12ème Congrès*

International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Agadir.

Ndangwa L., Sonna F.D. et Djeumene P., « Réseau social du dirigeant et performance de la TPE », 2007, *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 223, p. 75-85.

Nkakleu R. (2003), L'identité organisationnelle et création du capital social : la tontine d'entreprise comme facteur déclenchant le contexte africain », *Actes des XVIè journées nationales des IAE*. Paris, p. 1-22.

Nobre T., « L'innovation managériale à l'hôpital. Changer les principes du management pour que rien ne change? », 2013, *Revue française de Gestion*, n° 235, p. 113-127.

Nonaka I. et Konno N., « The concept of 'Ba': Building a foundation for knowledge creation », 1998, *California Management Review*, vol. 40, n° 3, p. 1-15.

Nonaka I., Toyama R. et Konno N. (2000), « SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation », *Long Range Planning*, n° 33, p. 5-34.

Oerlemans L.A. et Meeus T.H., « Do organizational knowledge and spatial proximity impact on firm performance? », 2005, *Regional Studies*, vol. 39, n° 1, Février, p. 89-104.

Parra Requena G., Ruiz-Ortega M.J., García-Villaverde P.M. et Rodrigo-Alarcón, « The Mediating Role of Knowledge Acquisition on the Relationship Between External Social Capital and Innovativeness », 2015, *European Management Review*, vol. 2, n° 4, p. 1-21.

Rodan S. et Gulanic C., « More than network structure: how knowledge heterogeneity influences managerial performance and innovativeness », 2004, *Strategic Management Journal*, vol. 25, n° 6, p.541-562.

Rodriguez J-L., « Les réseaux sociaux comme outils de prospection et de fidélisation client en vente Par Réunion », 2010, *Management et avenir*, n°32, février, p. 365-383.

Sobel M.E., « An Introduction to Causal Inference », 1996, *Sociological Methods and Research*, n°24, p. 353-379.

Varis M. et Littunen, H., «Types of Innovation, Sources of Information and Performance in Entrepreneurial SMEs », 2010, *European Journal of Innovation Management*, vol. 13, n° 2, p. 128-154.

Wang C. et Han Y., « Linking Properties of Knowledge with Innovation Performance: The Moderate Role of Absorptive Capacity », 2011, *Journal of Knowledge Management*, vol. 15, n° 5, p. 802-819.

Wang H., Zhao J., Yuan L. et Chuanjia L., « Network centrality, organizational innovation, and performance: A meta-analysis », 2015, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 32, n° 3, p.146-159.

Wernerfelt B., « A Resource-Based View of the Firm », 1984, *Strategic Management Journal*, n° 10, p. 171-180.

Annexes

Annexe1 : Test du modèle de structure relatif aux liens directs

Hypothèse	relation	Estimate	SE	CR	P	CMIN	CMIN/DF	P	RMSEA	GFI	TLI	CFI	NFI	décision
H1.1	NLSO-INFO	0,347	0,246	3,142	,008	489,031	2,183	,000	0,070	0,855	0,957	0,982	0,932	validée
H1.2	NLSO-CONN	0,264	0,063	4,199	,000	555,320	2,736	,000	0,071	0,822	0,937	0,945	0,916	Validée
H1.3	PA-INFO	-0,014	0,96	4,143	,002	398,328	2,429	,000	0,077	0,865	0,957	0,963	0,938	validée
H1.4	PA-CONN	-0,012	0,072	3,233	,001	435,804	2,985	,000	0,079	0,843	0,943	0,952	0,929	validée
H2.1	INFO-IM	0,099	0,46	2,168	0,030	392,829	1,754	,000	0,056	0,884	0,967	0,971	0,935	Validée
H2.2	CONN-IM	0,122	0,052	2,342	,019	384,611	1,895	,000	0,061	0,881	0,964	0,968	0,935	Validée
H3.1	NLSO-IM	0,201	0,240	3,397	,002	1120,305	1,922	,000	0,062	0,802	0,946	0,950	0,901	Validée
H3.2	PA-IM	0,011	0,163	3,162	,001	906,214	1,872	,000	0,060	0,822	0,955	0,959	0,916	Validée

Annexe 2 : test du modèle de structure relatif aux liens indirects (médiation)

Hypothèse	Relation	Estimate (Beta)	CR (t)	P(significativité)	décision
H4.1	NLSO → Connaissances	0,469	5,415	***	Acceptée
	Connaissances → IM	0,043	2,824	0,001	
H4.3	NLSO → INFO	0,350	3,490	***	Acceptée
	INFO → IM	0,047	3,136	0,002	
H3.1 en cas de présence de H4.1 et H4.3	NLSO → IM	0,129	1,785	0,074	Rejetée
H4.2	PA → Connaissances	-0,021	3,257	0,001	Acceptée
	Connaissances → IM	0,081	2,773	0,019	
H4.4	PA → Information	-0,024	4,261	0,002	Acceptée
	Information IM	0,056	2,422	0,020	
H3.2 en cas de présence de H4.2 et H4.4	PA → IM	0,008	0,152	0,879	Refusée