

Réseau personnel et transfert de connaissances dans les réseaux inter-organisationnels

Nada REJEB

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax – Tunisie

URGE

e-mail : nada.rejeb@mailhec.net

Tél : +33.2.37.46.86.47

Fax : +33.2.37.46.86.47

Lassaâd MEZGHANI

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax – Tunisie

URGE

Bertrand QUÉLIN

HEC Paris

Résumé :

La *Knowledge-Based View* de la firme reconnaît l'importance des connaissances pour la construction d'un avantage compétitif par les firmes. Toutefois, du fait de leur taille et de leur capacité limitée, les PME isolées font face à de grandes difficultés pour s'approprier les connaissances nécessaires à leur compétitivité. La mise en réseau de ces entreprises permet de mettre en commun leurs potentiels et de surmonter par conséquent, les difficultés liées à leur manque de ressources. En Tunisie, les consortiums d'exportation apparaissent comme une forme possible de concrétisation de cette vision. Il s'agit d'une alliance volontaire d'entreprises dont l'objectif est de promouvoir les biens et services de leurs membres à l'étranger et de faciliter l'exportation de leurs produits grâce à des actions communes.

La littérature révèle que les relations interpersonnelles apparaissent d'une grande importance pour le transfert inter-firmes de connaissances. Cet article propose un modèle conceptuel qui explicite les mécanismes par lesquels le réseau personnel du dirigeant influence le transfert inter-firmes de bonnes pratiques. Il est proposé que le réseau personnel facilite l'accès du dirigeant aux ressources stratégiques d'une part, et améliore sa capacité d'absorption des connaissances externes d'autre part.

Dans cette recherche, on intègre deux champs théoriques différents : la littérature sur les réseaux sociaux (basée sur les théories du capital social) et la littérature sur l'apprentissage organisationnel (basée sur la *Resource-Based View*). Cette intégration constitue un moyen d'enrichissement mutuel pour les deux perspectives qui traitent séparément des réseaux inter-organisationnels. Il s'agit d'établir des ponts entre l'approche stratégique et l'approche sociale des relations inter-organisationnelles en vue d'offrir une meilleure compréhension des transferts inter-firmes des connaissances. Notre ambition ultime est de contribuer à la réduction de l'écart entre ces deux perspectives théoriques et de participer aux fondements d'une théorie des réseaux inter-organisationnels.

Mots clés :

Transfert de bonnes pratiques, Réseau personnel, Ressources stratégiques, Capacité d'absorption

INTRODUCTION

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 firmes (Grant, 1996 ; Kogut et Zander, 1992 ; Spender, 1996). En raison de leur capacité limitée, les PME, véritable moteur de l'économie mondiale, font face à de grandes difficultés pour développer les connaissances nécessaires à leur compétitivité. Dans ce contexte, le réseau d'entreprises constitue une réponse adéquate aux nouveaux défis en ce qu'il représente un lieu propice pour la création et la circulation des connaissances (Argote et Ingram, 2000 ; Dyer et Singh, 1998 ; Gulati, 1999 ; Hamel, 1991 ; Powell, Kogut et Smith-Doerr, 1996).

Au niveau théorique, la problématique du transfert inter-firmes de connaissances a été abordée selon deux perspectives différentes. D'un côté, la perspective stratégique où les travaux se développent autour de la *Resource-Based View* (RBV) pour mettre l'accent sur les transactions économiques entre les firmes (Hamel, 1991 ; Ingham et Mothe, 2003 ; Lyles et Salk, 1996 ; Parkhe, 1991 ; Tsang, 2002). De l'autre côté, la perspective des réseaux sociaux qui invite à dépasser la simple transaction économique en privilégiant l'aspect social des échanges inter-firmes (Inkpen et Tsang, 2005 ; Priestley, 2004 ; Uzzi et Gillespie, 2002).

Toutefois, dans la profusion des travaux effectués dans le cadre de ces deux approches, on constate un manque de recherches qui proposent une description approfondie des mécanismes en vigueur lors du transfert de connaissances au sein d'un Réseau Inter-Organisationnel (RIO). En particulier, peu de recherches ont évoqué les processus sociocognitifs qui régissent le comportement des acteurs dans un RIO et qui sont susceptibles d'influencer le transfert de connaissances entre ses acteurs (Reagans et McEvily, 2003).

Une des explications majeures à cette lacune réside dans la conception sous-socialisée des relations inter-firmes dans les travaux effectués dans le cadre de la RBV. Une autre explication se trouve dans la critique adressée aux travaux sur les réseaux sociaux qui envisagent un lien direct entre le réseau social des acteurs et leur performance (Ingram et Roberts, 2000; Reagans et Zuckerman, 2001; Tsai, 2001). Les mécanismes intermédiaires sous-jacents à cette influence sont mis dans l'ombre.

Pour combler ces vides théoriques, cette recherche propose un modèle de transfert inter-organisationnel de connaissances sous l'influence des propriétés des relations sociales que les dirigeants des firmes membres d'un RIO développent au cours de leurs interactions. On

cherche à répondre à la question suivante : quel est le rôle des réseaux personnels des dirigeants de firmes membres d'un réseau inter-organisationnel dans le transfert de bonnes pratiques entre ces firmes ? Il s'agit d'explicitier les mécanismes à travers lesquels le réseau personnel du dirigeant influence le transfert inter-firmes de bonnes pratiques dans le cadre d'un RIO. En particulier, il est proposé que le réseau personnel du dirigeant influence le transfert de bonnes pratiques dans sa firme et ce, en lui permettant d'accéder à un ensemble de ressources stratégiques d'une part, et en améliorant sa capacité d'absorption des connaissances externes d'autres part.

Le modèle ainsi élaboré permet d'intégrer des concepts qui relèvent de domaines qui restent jusque-là séparés : la littérature sur les réseaux sociaux et celle sur l'apprentissage organisationnel. Cette intégration permet de réduire la divergence de perspective entre l'approche stratégique et l'approche des réseaux sociaux. Il s'agit de trouver les moyens d'un enrichissement mutuel des deux perspectives et de participer ainsi à l'apparition d'un corps cumulatif sur le thème du transfert de connaissances dans les RIO.

Pour construire notre modèle, on propose de procéder comme suit. Dans le premier paragraphe, on mettra l'accent sur l'importance que revêt le transfert de bonnes pratiques pour les firmes ainsi que ses principaux obstacles. La réflexion développée autour des obstacles au transfert nous permettra de retenir l'accès aux ressources stratégiques et la capacité d'absorption du dirigeant comme les principaux obstacles au transfert. Le deuxième paragraphe sera consacré à l'examen des trois catégories de ressources stratégiques proposées par Jenssen et Koenig (2002) ainsi que leur impact sur le transfert inter-firmes de bonnes pratiques. Dans le troisième paragraphe, on s'intéressera au concept de capacité d'absorption au sens de Zahra et Georges (2002) et on montrera comment les différentes composantes du concept pourraient influencer l'adoption de bonnes pratiques par le dirigeant. Le quatrième paragraphe traitera du réseau personnel du dirigeant tel que décrit dans des travaux antérieurs (Greve, 1995 ; McEvily et Zaheer, 1999 ; Rodan et Galunic, 2004). On examinera, dans ce paragraphe, l'impact du réseau personnel sur l'accès aux ressources stratégiques, d'une part, et sur le développement de la capacité d'absorption du dirigeant d'autre part. A ce stade, on avancera le modèle conceptuel de la recherche avant d'en tirer les implications dans le cinquième paragraphe.

1 LE TRANSFERT DE BONNES PRATIQUES : DEFINITION ET OBSTACLES

1.1 LA DEFINITION DU TRANSFERT DES BONNES PRATIQUES

Le transfert de bonnes pratiques consiste à identifier et à apprendre ces pratiques et à les appliquer dans de nouvelles configurations ou de nouveaux emplacements (O'Dell et Grayson, 1997). Plusieurs auteurs effectuent un rapprochement entre transfert de connaissances et transfert de bonnes pratiques (Darr et *al.*, 1995 ; Kostova, 1999 ; Szulanski, 1996). En effet, ce rapprochement se manifeste dès l'émergence du concept de bonne pratique et apparaît dans des travaux plus récents. Ainsi, Szulanski (1996) réfère aux bonnes pratiques par des connaissances supérieures -performantes- dont la valeur a été prouvée au cours d'un apprentissage. Kostova (1999) considère la bonne pratique comme un type particulier de connaissances qui reflète des connaissances supérieures susceptibles d'être à l'origine d'un avantage compétitif. Dans cette même logique, Bou-Llusar (2006) affirme que le transfert de connaissances inclut des applications qui diffèrent en fonction des caractéristiques des connaissances transférées. Selon l'auteur, le transfert de bonnes pratiques est l'une de ces applications au même titre que le transfert de technologie ou encore les innovations produits.

Par ailleurs, la terminologie qui réfère au phénomène de bonnes pratiques est diverse. En effet, plusieurs adjectifs ont été attribués à ces pratiques organisationnelles : bonnes, prometteuses, exemplaires voir meilleures (Leseure, Bauer, Birdi, Neely et Denyer, 2004). Le terme « meilleure pratique » est largement le plus utilisé, il puise ses origines du travail de Shonberger (1986) sur le « *World Class Manufacturing* ». Selon Shonberger (1986), les firmes les moins performantes cherchent à adopter les pratiques de management utilisées par les firmes les plus performantes (appelées « *World Class Firms* ») en vue de réduire l'écart de performance qui les sépare. En vue de surmonter le caractère générique et statique associé aux « meilleures pratiques », on utilisera le terme de bonne pratique. Une bonne pratique désigne toute technique, méthodologie, procédé, ou processus qui a été mis en application et ayant démontré des résultats supérieurs dans une organisation (O'Dell et Grayson, 1997).

Les bonnes pratiques constituent aujourd'hui les ressources principales sur lesquelles les entreprises s'appuient pour améliorer leur performance (Jarrar et Zairi, 2000 ; Lenox, 2001 ; Pisano, 1994 ; Szulanski, 1996). Les améliorations apportées par ces pratiques touchent aussi bien les processus que les unités de l'organisation ou encore l'organisation dans son ensemble (Leseure et *al.*, 2004). Ainsi, Szulanski (1996) affirme que la gestion des bonnes pratiques rentre dans le cadre d'un apprentissage organisationnel dont les firmes ne peuvent plus se passer si elles cherchent à assurer leur compétitivité.

Toutefois, il convient de signaler que la relation entre l'acquisition de bonnes pratiques et la performance de la firme n'est pas systématique. Les résultats de l'enquête effectuée par Davies et Kochhar (2000) montrent que pour atteindre les objectifs de performance souhaités, la sélection des pratiques à mettre en œuvre doit obéir à deux conditions. D'un côté, la sélection des pratiques doit être basée sur l'existence d'une relation forte entre la pratique en question et les objectifs de performance visés. D'un autre côté, la sélection doit prendre en compte les relations de dépendance entre la pratique à adopter et celles déjà utilisées dans la firme.

On précise également qu'étant donné la largeur du champ d'application des bonnes pratiques, on propose de le décliner en deux catégories de pratiques: les pratiques liées à la technologie et les pratiques liées à l'organisation des activités dans la firme. Ainsi, il est présumé que les pratiques adoptées par le dirigeant permettraient d'améliorer la performance opérationnelle de la firme grâce aux améliorations qu'elles pourraient apporter tant sur le plan technologique que sur le plan organisationnel.

1.2 LES OBSTACLES AU TRANSFERT DES BONNES PRATIQUES

Loin d'être facile à transférer, les bonnes pratiques font face à des barrières. Ces barrières sont d'autant plus importantes que les pratiques à transférer incorporent des connaissances tacites. Ces barrières peuvent être classées en trois catégories (Reagans et McEvily, 2003) :

- Les caractéristiques des pratiques objet du transfert (ex : tacite/explicite) ;
- Les propriétés des acteurs engagés dans le processus du transfert (ex : la motivation de l'émetteur et du récepteur, la capacité d'absorption du récepteur) ;
- Les propriétés des relations entre les acteurs (ex : la structure du réseau d'affaires où les relations entre les acteurs se développent).

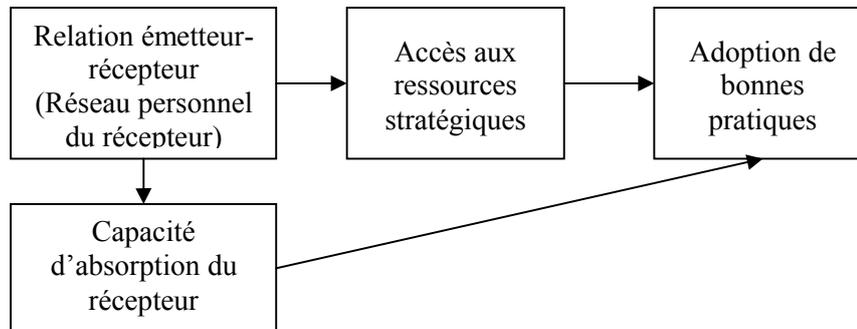
L'étude de Szulanski (1996) sur les barrières au transfert intra-firme de bonnes pratiques montre que contrairement à ce que l'on suppose, ce sont moins les facteurs de motivation qui entravent le transfert de connaissances entre les unités que les autres facteurs liés à la capacité d'absorption du récepteur, à l'ambiguïté causale et à la relation émetteur-récepteur.

Bien que les caractéristiques des pratiques affectent leur transfert, ces caractéristiques échappent au contrôle du récepteur. Dans certains cas, l'émetteur pourrait concevoir des mécanismes permettant de transférer des pratiques à caractère tacite ou encore propres à un contexte spécifique (Nonaka, 1994) mais le récepteur n'est pas en mesure d'agir sur ces caractéristiques (Upadhyayula et Kumar, 2004). Pour cela, on se limitera, dans cette

recherche, à l'examen de l'influence de l'interaction émetteur-récepteur ainsi que de la capacité d'absorption du récepteur comme les facteurs les plus critiques du transfert des bonnes pratiques.

Le schéma suivant résume les principales réflexions développées dans cette recherche.

Figure 1 : Schéma de la recherche



Comme le montre le schéma ci-dessus, on envisage que :

- Le transfert de bonnes pratiques soit indirectement influencé par les propriétés de la relation émetteur-récepteur (réseau personnel du dirigeant). Cette relation est médiatisée par l'accès du dirigeant aux ressources stratégiques mises à sa disposition par son réseau personnel.
- Le transfert de bonnes pratiques soit directement influencé par la capacité d'absorption du récepteur. Cette capacité est à son tour influencée par la relation développée entre l'émetteur et le récepteur.

Enfin, il est important de noter que l'adoption et le transfert de bonnes pratiques seront utilisés dans cette recherche pour désigner le même phénomène. En réalité, « le processus de transfert ne finit pas avec l'adoption des règles formelles décrivant la pratique mais continue jusqu'à ce que ces règles deviennent internalisées par l'unité réceptive ». En d'autres termes, le transfert a lieu lorsque l'unité réceptive accorde à la pratique une signification et une valeur symboliques comme celles accordées par l'unité émettrice (Kostova, 1999 ; p.311). Or, étant donné l'unité de notre analyse (l'individu), on se limitera à la phase de l'adoption pour référer au transfert de la pratique au récepteur. La raison en est que l'étude de l'internalisation de la pratique implique une analyse du contexte organisationnel examiné et qui dépasse l'objet de cette recherche.

Dans le paragraphe suivant, nous décrivons les ressources stratégiques que le dirigeant est susceptible d'acquérir au cours de son interaction avec ses contacts personnels ainsi que leur impact sur l'adoption de bonnes pratiques.

2 LES RESSOURCES STRATEGIQUES ET L'ADOPTION DE BONNES PRATIQUES

Dans cette recherche, il est question de la notion de ressources accédées et non pas de ressources disponibles. La raison de ce choix est que les membres d'un réseau n'accèdent pas aux ressources disponibles de la même façon. Plutôt, l'accès aux ressources stratégiques dépend des relations sociales qu'un membre du réseau entretient avec les autres membres. C'est ainsi que le type de réseau à mobiliser varie en fonction de la ressource recherchée (Géraudel, 2006).

De plus, les ressources stratégiques que nous cherchons à identifier doivent posséder deux caractéristiques : 1) elles sont obtenues à travers le réseau personnel du dirigeant ; 2) leur mobilisation a un « sens stratégique » pour le dirigeant en ce qu'elles lui permettent de transférer les bonnes pratiques en provenance des autres firmes.

Par ailleurs, la littérature sur les ressources accessibles au dirigeant à travers son réseau personnel est peu fournie. La majorité des travaux considèrent que la ressource clé de l'action -individuelle ou collective- est l'information. Dans les peu de travaux ayant examiné d'autres types de ressources, on a pu relevé : l'expertise, les conseils, le support social, l'accès aux clients et fournisseurs, l'accès aux ressources de production et le financement (Foss, 1994 ; Janssen et Koenig, 2002 ; Kanter, 1983). Dans ce contexte, la typologie de Kanter (1983) recouvre les types de ressources les plus pertinentes qui ont été discutés dans la littérature. Il s'agit de trois catégories de ressources que l'entrepreneur mobilise au cours de ses activités, à savoir : l'information, la motivation et les ressources matérielles. Dans une recherche plus récente, Janssen et Koenig (2002) se basent sur la typologie de Kanter (1983) pour relier les différents aspects du réseau personnel de l'entrepreneur à son accès à l'information, à la motivation et au financement. Nous examinerons, dans cette recherche, les trois types de ressources étudiés par Janssen et Koenig (2002).

L'importance de ces ressources stratégiques pour l'adoption de bonnes pratiques se manifeste sur plusieurs plans. En effet, Lenox (2001) explique la différence au niveau du comportement des acteurs par rapport à l'adoption de bonnes pratiques par le fait que ces derniers diffèrent au niveau de l'information dont ils disposent. En l'absence d'informations concernant la

pratique, l'acteur se réfère à son expérience personnelle pour évaluer les coûts et les bénéfices de la pratique en question. Or, l'évaluation coût/ bénéfices effectuée par le dirigeant peut ne pas correspondre à la réalité de la pratique. Cela est d'autant plus vrai que les bénéfices de l'adoption ne sont pas envisageables dans le court terme, ce qui peut conduire le dirigeant à rejeter la pratique sans se rendre compte de sa valeur dans le futur. Ceci nous permet de conclure quand à l'importance des informations, en tant que ressource stratégique, pour l'adoption de bonnes pratiques par le dirigeant. La première hypothèse de la recherche est formulée comme suit.

Hypothèse 1-1 : L'accès aux informations est positivement lié à l'adoption de bonnes pratiques par le dirigeant.

La deuxième ressource stratégique examinée est la motivation. La motivation réfère au soutien moral et social nécessaire pour promouvoir l'action du dirigeant. Il s'agit des ressources émotives et cognitives (Johannisson, 1988) permettant de promouvoir la confiance du dirigeant dans ses actions et de justifier les choix qu'il a déjà faits. La motivation peut provenir aussi bien des tiers (ex : consultants) que d'un partenaire ayant déjà adopté la pratique. Ainsi, Lee (1997) constate que le manque de soutien externe constitue l'un des obstacles à l'adoption des techniques du juste-à-temps dans les entreprises coréennes. En effet, les entreprises ont besoin d'un soutien externe pour l'adoption de bonnes pratiques et notamment pour leur mise en œuvre. D'où la deuxième hypothèse de la recherche.

Hypothèse 1-2 : La motivation est positivement liée à l'adoption de bonnes pratiques par le dirigeant

Par ailleurs, Ungan (2005) constate que les dirigeants soutiennent l'adoption de bonnes pratiques lorsqu'ils disposent du capital, des équipements, des ressources humaines et du temps nécessaires à la mise en œuvre de la pratique. Le manque de capital constitue également l'une des raisons de l'incapacité des industriels britanniques à mettre en œuvre les résultats de leur benchmarking (Davies et Kochhar, 1999). Ceci dénote de l'importance du financement pour l'adoption et la mise en œuvre des bonnes pratiques, ce qui nous amène à formuler la troisième hypothèse de cette recherche comme suit :

Hypothèse 1-3 : Le financement est positivement lié à l'adoption de bonnes pratiques par le dirigeant

Il est important de noter que l'adoption de bonnes pratiques ne dépend pas du simple accès aux ressources stratégiques, encore faut-il que le dirigeant puisse s'en servir. C'est pour cette

raison qu'on mobilise le concept de capacité d'absorption dont la définition et l'impact sur l'adoption de bonnes pratiques seront exposés dans le paragraphe qui suit.

3 LA CAPACITE D'ABSORPTION ET L'ADOPTION DE BONNES PRATIQUES

La capacité d'absorption renvoie à la capacité d'acquérir, d'assimiler, de transformer et d'exploiter les connaissances externes (Zahra et Georges, 2001). Le principe du concept de la capacité d'absorption est que les organisations ont besoin de connaissances antérieures pour assimiler et utiliser les nouvelles connaissances. Pour cela, une similarité entre les nouvelles connaissances et les connaissances antérieures est nécessaire (Cohen et Levinthal, 1990).

Bien que conceptualisée au départ, au niveau de la firme, cette notion a été étudiée, par la suite, aussi bien au niveau organisationnel qu'au niveau individuel. Dans cette recherche, on s'intéresse au niveau individuel, celui du dirigeant et on examine les quatre dimensions proposées par Zahra et Georges (2002) à savoir, la capacité d'acquisition, d'assimilation, de transformation et d'exploitation des connaissances externes.

L'acquisition fait référence à la capacité du dirigeant à identifier et à acquérir des connaissances externes critiques pour sa firme. Il s'agit de la capacité à juger la valeur des différentes idées et informations reçues. En relation avec l'adoption de bonnes pratiques, le dirigeant doit disposer d'une capacité à reconnaître la valeur des connaissances externes notamment en rapport avec la pratique en question. En effet, confronté à une opportunité d'adoption d'une nouvelle pratique, l'acteur mesure les bénéfices d'un tel engagement. Lorsque la valeur de la pratique est incertaine, l'acteur se réfère au stock de connaissances actuel dont il dispose en vue d'évaluer les bénéfices attendus de la pratique. Dans la mesure où les stocks de connaissances diffèrent d'un individu à un autre, les acteurs disposent d'attentes différentes vis-à-vis des bénéfices de l'adoption (Lenox, 2001). Dans le cas du dirigeant, ces attentes se traduisent par sa décision d'adoption ou de rejet de la pratique évaluée. Ainsi, plus le dirigeant formule des attentes positives vis-à-vis de la pratique, plus il est susceptible d'adopter cette pratique.

Hypothèse 2-1 : La capacité d'acquisition des connaissances externes du dirigeant est positivement liée à l'adoption de bonnes pratiques par ce dernier.

L'assimilation réfère à la capacité à analyser, interpréter et comprendre les connaissances externes. L'assimilation se traduit par une remise en cause de certaines façons de faire ainsi que par la découverte de nouvelles idées (Chauvet, 2004). La capacité d'assimilation constitue un pré-requis à la décision d'adoption de bonnes pratiques dans la firme.

Hypothèse 2-2 : La capacité d'assimilation des connaissances externes du dirigeant est positivement liée à l'adoption de bonnes pratiques par ce dernier.

La transformation se réfère à la capacité du dirigeant à intégrer les connaissances acquises et assimilées avec celles dont il dispose déjà. Cette capacité se traduit par la découverte de nouvelles solutions lui permettant d'améliorer les processus et les pratiques dans sa firme. Ainsi, les dirigeants qui ne disposent pas d'une telle capacité feront face à un problème d'adaptation des connaissances externes au contexte de leur firme et seraient par conséquent moins enclins à adopter des nouvelles pratiques.

Hypothèse 2-3 : La capacité de transformation des connaissances externes du dirigeant est positivement liée à l'adoption de bonnes pratiques par ce dernier.

Enfin, la capacité d'exploitation réfère à la capacité du dirigeant à appliquer les connaissances acquises, assimilées et transformées dans les opérations actuelles de sa firme dans l'objectif d'en améliorer la performance. Dans la mesure où l'adoption de bonnes pratiques constitue une manifestation de l'exploitation des ressources acquises, on pourrait supposer que le dirigeant disposant d'une capacité d'exploitation des connaissances externes serait plus enclin à adopter des bonnes pratiques dans son entreprise.

Hypothèse 2-4 : La capacité d'exploitation des connaissances externes du dirigeant est positivement liée à l'adoption de bonnes pratiques par ce dernier.

Nous rappelons que d'après la proposition centrale de cette recherche, l'accès aux ressources stratégiques et le développement de la capacité d'absorption sont le résultat des liens établis par le dirigeant avec d'autres individus qui constituent son réseau personnel. Le paragraphe suivant décrit le réseau personnel du dirigeant ainsi que les différentes manières avec lesquelles le réseau personnel influence l'accès aux ressources stratégiques par le dirigeant et le développement de sa capacité d'absorption.

4 LE RESEAU PERSONNEL EN TANT QUE DETERMINANT DE L'ACCES AUX RESSOURCES STRATGEIQUES ET DE LA CAPACITE D'ABSORPTION

4.1 LA DEFINITION DU RESEAU PERSONNEL

Le réseau personnel consiste en l'ensemble des personnes avec lesquelles le dirigeant entretient des relations directes. Il s'agit des partenaires, des clients, fournisseurs, banquiers distributeurs, associations, membres de la famille,...

Le concept de réseau personnel n'est pas à confondre avec celui de réseau social. En effet, l'étude du réseau social rentre dans le cadre d'une analyse structurale qui s'intéresse à un

réseau complet « *whole network* ». Cet ensemble doit être fini et clairement délimité par le chercheur. Lorsqu'il s'agit du réseau personnel, on ne s'intéresse plus à un réseau complet mais plutôt à un réseau égocentrique « *egocentric network* », c'est-à-dire focalisé sur un individu donné. Il s'agit alors d'étudier l'ensemble des liens qui entourent cet individu (Marsden, 1990).

Le concept de réseau personnel est également à distinguer de celui de capital social. Ce dernier concept renvoie à la fois au réseau social auquel un individu appartient ainsi qu'aux ressources que ce réseau permet de générer. Le concept de capital social, ainsi défini, soulève plusieurs critiques quand à l'effet systématique qu'il sous-entend entre l'appartenance à un réseau d'une part, et l'accès aux ressources de ce réseau d'autre part. Or, en réalité, cet effet n'a rien de systématique et mérite d'être examiné (Chollet, 2006).

Dans ce qui suit, on présente les dimensions du réseau personnel qui seront retenues dans cette recherche. Ensuite, nous relierons ces différentes dimensions à l'accès aux ressources stratégiques d'une part, et à la capacité d'absorption du dirigeant d'autre part. Enfin, nous avancerons le modèle de la recherche.

4.2 LES DIMENSIONS DU RESEAU PERSONNEL

De nombreux travaux ont tenté de décrire le réseau personnel de l'entrepreneur (ex. Greve, 1995 ; Janssen et Koenig, 2002), du dirigeant (ex : Ostgaard et Birley, 1994 ; Rodan et Galunic, 2004) ou encore des cadres supérieurs au sein d'une firme (ex : BarNir et Smith, 2002 ; McEvily et Zaheer, 1999). On s'est basé sur cet ensemble de travaux pour dégager les quatre dimensions les plus pertinentes en termes d'accès aux ressources stratégiques. Il s'agit de 1) la taille du réseau, 2) la densité du réseau, 3) l'intensité des liens et 4) l'étendue du réseau.

La taille du réseau se manifeste à travers le nombre d'individus avec lesquels le dirigeant entretient des relations. La taille du réseau du dirigeant permet d'estimer les ressources qui lui sont disponibles et reflète sa capacité à mobiliser des actifs et à utiliser des ressources de différents types. **La densité du réseau** nous renseigne sur le degré selon lequel les personnes membres d'un réseau sont reliées entre elles. La densité du réseau est maximale lorsque tous les membres du réseau se connaissent entre eux. La densité implique une redondance des liens qui n'est pas sans effets sur les échanges entre les membres d'un réseau. **L'intensité des liens** réfère à la nature des liens entre l'individu et les autres acteurs de son réseau. Les liens

intenses reflètent des relations fortes, réciproques et riches en émotion dont la création et le maintien nécessitent du temps. L'intensité des liens se manifeste à travers la fréquence des interactions, la durée des interactions ou encore la proximité émotionnelle entre ego¹ et alter. Enfin, l'**étendue du réseau** telle que définie par Burt (1992) représente la mesure selon laquelle le réseau d'un acteur permet de le relier à divers autres acteurs. Dans les travaux antérieurs, la diversité des acteurs a été considérée selon plusieurs perspectives (démographique, technique, géographique,...). A l'instar de Reagans et McEvily (2003) et de Rodan et Galunic (2004), on s'intéresse à la diversité des membres d'un réseau personnel en terme d'hétérogénéité de leurs domaines d'expertise. L'étendue du réseau réfère alors à la mesure selon laquelle le réseau personnel du dirigeant lui permet de traverser des domaines d'expertises différents, ceux de ses alters.

4.3 L'IMPACT DU RESEAU PERSONNEL SUR L'ACCES AUX RESSOURCES STRATEGIQUES ET SUR LE DEVELOPPEMENT DE LA CAPACITE D'ABSORPTION

Dans ce qui suit, nous examinons certaines façons avec lesquelles chacune des quatre dimensions du réseau personnel agit sur l'accès du dirigeant à des ressources stratégiques et sur sa capacité d'absorption.

4.3.1 L'impact de la taille du réseau

La taille du réseau réfère au nombre de personnes avec lesquelles le dirigeant est directement connecté (Greve, 1995). Un réseau de relations large permet un accès plus important aux ressources par rapport à un réseau moins large. Dans cette même ligne de réflexion, McFadyen, Cannella et Albert (2004) affirment que l'augmentation du nombre de partenaires directs accroît la quantité d'informations, d'idées et de ressources disponibles dans le réseau. L'accès aux ressources stratégiques par un individu est donc proportionnel aux nombres de relations qu'il détient au sein de son réseau. Les ressources susceptibles d'être échangées incluent aussi bien l'information que le support social (ex : la motivation) ou encore les ressources matérielles (ex : le financement). Toutefois, l'établissement et le maintien des relations engendrent des coûts en terme de temps et d'énergie. Ainsi, le nombre de personnes avec lesquelles le dirigeant entretient des relations étroites doit être limité. En effet, un nombre trop faible de relations maintenues avec des acteurs externes limitent l'accès aux nouvelles informations, idées et ressources alors qu'un nombre trop élevé de relations diminue les efforts que le dirigeant consacre à la recherche des ressources dont il a besoin.

¹ « Ego » désigne un individu donné (l'unité d'analyse) et « alter » désigne un autre individu faisant partie de son réseau personnel (un contact d'ego).

Ainsi, on formule les trois hypothèses suivantes de la recherche comme le suggèrent McFadyen et al (2004).

Hypothèse 3-1 : La taille du réseau est quadratiquement liée (en forme de U inversé) à l'accès du dirigeant à l'information

Hypothèse 3-2 : La taille du réseau est quadratiquement liée (en forme de U inversé) à la motivation du dirigeant

Hypothèse 3-3 : La taille du réseau est quadratiquement liée (en forme de U inversé) au financement obtenu par le dirigeant

Dans ce même ordre d'idées, Greve (1995) avance qu'un nombre plus élevé de contacts dans le réseau personnel du dirigeant augmente les possibilités de recevoir des informations diversifiées. L'auteur admet que la recherche intentionnelle d'information est difficile et que la chance est nécessaire pour se procurer des informations utiles. Or, la diversité des informations au sein d'un réseau large augmente les chances de l'existence d'une similarité entre le stock de connaissances détenues par le dirigeant et les connaissances que ce dernier peut se procurer de l'extérieur. Cette similarité est nécessaire à l'absorption des connaissances externes en ce qu'elle facilite leur acquisition, leur assimilation, leur transformation et leur exploitation (Cohen et Levinthal, 1990 ; Lane et Lubatkin, 1998). Toutefois, il reste que si un minimum de diversité soit apprécié pour l'amélioration de la capacité d'absorption du dirigeant, une grande diversité des liens entraîne une fragmentation des connaissances qui empêche le développement d'heuristiques nécessaires à leur traitement. Il serait alors légitime de penser qu'au delà d'une certaine limite, la diversité des liens du réseau personnel du dirigeant entrave la capacité d'absorption de ce dernier. D'où les hypothèses suivantes :

Hypothèse 4-1 : La taille du réseau est quadratiquement liée (en forme de U inversé) à la capacité d'acquisition des connaissances externes par le dirigeant

Hypothèse 4-2 : La taille du réseau est quadratiquement liée (en forme de U inversé) à la capacité d'assimilation des connaissances externes par le dirigeant

Hypothèse 4-3 : La taille du réseau est quadratiquement liée (en forme de U inversé) à la capacité de transformation des connaissances externes par le dirigeant

Hypothèse 4-4 : La taille du réseau est quadratiquement liée (en forme de U inversé) à la capacité d'exploitation des connaissances externes par le dirigeant

4.3.2 L'impact de la densité du réseau

La densité du réseau est définie par le nombre de contacts actuels entre les membres d'un réseau rapporté au nombre de contacts possibles au sein de ce même réseau (Burt, 1992). Ainsi, la densité augmente avec le nombre de contacts établis entre les membres du réseau. Selon Greve (1995), les réseaux denses favorisent une diffusion rapide des informations entre

les membres. Or, la circulation rapide des informations est à l'origine d'une redondance qui n'est pas adaptée à la recherche de nouvelles informations. Il serait ainsi plus efficace d'éviter les liens redondants et d'investir son temps et son énergie dans la recherche de liens nouveaux (Burt, 1992).

Dans une autre perspective, alors que l'argument de la redondance favorise les réseaux à faible densité, l'argument basé sur l'appui social favorise les réseaux à densité plus élevée (Greve, 1995). Dans ce sens, Reagans et McEvily (2003) affirment que dans les réseaux denses, les membres font preuve d'un comportement coopératif. En effet, dans un réseau dense où l'information circule rapidement, les membres savent d'avance que les informations sur leur comportement opportuniste se diffuseraient à d'autres membres du réseau et limitent leur possibilité d'interagir avec ces membres dans le futur. On pourrait alors envisager qu'un réseau dense soit plus favorable à la génération de ressources stratégiques sous forme de motivation et de financement par rapport à un réseau moins dense.

Les hypothèses concernant l'impact de la densité sur l'accès du dirigeant aux ressources stratégiques sont formulées comme suit.

Hypothèse 5-1 : La densité du réseau est négativement liée à l'accès du dirigeant à l'information

Hypothèse 5-2 : La densité du réseau est positivement liée à la motivation du dirigeant

Hypothèse 5-3 : La densité du réseau est positivement liée au financement obtenu par le dirigeant

Par ailleurs, en se basant sur l'argument de la redondance, Burt (2001) affirme que la densité du réseau améliore la communication entre les membres qui se trouvent mieux placés pour reconnaître la valeur des ressources détenues par les partenaires. Dans cette même ligne de réflexion, Reagans et Zuckerman (2001) soutiennent que l'importance de la quantité d'information qu'un réseau dense permet de créer aide les membres à valoriser les connaissances qui circulent dans le réseau. Aussi, Eriksson et Sharma (2003) établissent un lien positif entre la redondance des liens et l'assimilation des connaissances par les acteurs. Les auteurs proposent qu'un lien redondant soit utile pour la compréhension et l'assimilation des connaissances acquises dans une autre relation. Toutefois, les études effectuées par Granovetter (1982) et Rogers (1983) montrent que les réseaux à faible densité sont plus favorables à la diffusion de nouvelles idées et à la diffusion de l'innovation. Ainsi, les membres du réseau seraient plus susceptibles de trouver des nouvelles solutions à leurs problèmes à partir des expériences des autres membres et des nouvelles idées générées par ces

derniers. Enfin, l'intensification de la communication entre les partenaires dans un réseau dense augmente les chances que les connaissances acquises soient mieux ciblées aux objectifs du partenaire récepteur et implique par conséquent une meilleure exploitation de ces connaissances. De plus, la redondance des liens à l'intérieur du réseau augmente la circulation de compétences dont les membres ont besoin pour réaliser leurs objectifs.

Les hypothèses relatives à l'impact de la densité du réseau sur la capacité d'absorption du dirigeant sont formulées comme suit.

Hypothèse 6-1 : La densité du réseau est positivement liée à la capacité d'acquisition des connaissances externes par le dirigeant

Hypothèse 6-2 : La densité du réseau est positivement liée à la capacité d'assimilation des connaissances externes par le dirigeant

Hypothèse 6-3 : La densité du réseau est négativement liée à la capacité de transformation des connaissances externes par le dirigeant

Hypothèse 6-4 : La densité du réseau est positivement liée à la capacité d'exploitation des connaissances externes par le dirigeant

4.3.3 L'impact de l'intensité des liens

L'intensité de liens réfère à la durée de la relation entre les membres du réseau, à la fréquence des échanges entre eux ainsi qu'à leur proximité émotionnelle. La proximité émotionnelle renvoie à la mesure selon laquelle ego considère alter comme étant proche de lui (amis).

Les liens faibles représentent une source d'information importante (Granovetter, 1973). Ces liens n'offrent pas forcément plus d'informations mais plutôt une information non redondante qui présente une plus grande valeur. Dans ce sens, certains auteurs soutiennent que les flux d'information entre deux personnes diminuent avec l'intensité des liens et qu'un réseau de liens intenses a tendance à fournir des informations similaires. Ainsi, plus la durée de la relation entre les partenaires augmente, plus la diversité des informations échangées diminue. En d'autres termes, l'information nouvelle circule davantage dans les liens faibles.

Bien que plusieurs chercheurs insistent sur l'importance des liens faibles pour l'accès aux informations importantes, d'autres chercheurs soulignent l'importance des liens forts pour l'accès à d'autres types de ressources. Ainsi, un réseau formé de liens forts apporte le support social et moral nécessaire pour générer et promouvoir l'action du dirigeant (Johannisson, 1988). En effet, l'existence d'un groupe d'amis autour du dirigeant permet à ce dernier de mobiliser des ressources émotives et cognitives, de la confiance en soi et de la justification

des choix qu'il a faits. Aussi, Jenssen et Koenig (2002) établissent une relation positive entre l'intensité des liens et la motivation du dirigeant.

De plus, s'il est plus facile d'obtenir des informations pertinentes dans les liens faibles, il est généralement plus difficile d'obtenir des aides financières à travers ces liens. En effet, il est nécessaire d'avoir des relations fortes avec des individus pour que ces derniers acceptent d'offrir ce genre de ressources (Jenssen et Koenig, 2002). Dans cette même logique, Ferrary (2006) constate que le financement des projets d'investissement en capital-risque se trouve lié à l'intensité des liens entre l'entrepreneur et le capital-risqueur. Or, avant le début du projet, les deux personnes ne disposent pas forcément de liens forts. Bien souvent, l'investisseur et l'entrepreneur ne se connaissaient pas avant. Toutefois, l'évaluation du projet par l'investisseur nécessite des informations tacites aussi bien sur le projet que sur l'entrepreneur. Ce type d'information n'est accessible qu'à travers des liens forts. Ce n'est qu'en augmentant la fréquence de ses interactions avec l'entrepreneur que l'investisseur peut accéder aux informations dont il a besoin pour juger le projet examiné. L'étude de Ferrary (2006) nous permet de conclure qu'à l'importance, pour un entrepreneur, d'établir des liens forts avec les investisseurs en capital-risque en vue d'augmenter les chances que son projet soit financé par ces derniers. Ainsi, nous avançons les trois hypothèses suivantes de la recherche.

Hypothèse 7-1 : L'intensité des liens est négativement liée à l'accès du dirigeant à l'information

Hypothèse 7-2 : L'intensité des liens est positivement liée à la motivation du dirigeant

Hypothèse 7-3 : L'intensité des liens est positivement liée au financement obtenu par le dirigeant

Par ailleurs, les interactions répétées entre les membres d'un réseau induisent une similarité de leurs stocks de connaissances (Coleman, 1988 ; McFadyen, Cannella et Albert, 2004). Cette similarité est importante pour l'acquisition de nouvelles connaissances. De plus, en intensifiant les activités et les routines de partage de connaissances, les interactions sociales augmentent les capacités relatives d'un individu à valoriser et à assimiler les connaissances externes communiquées par les membres de son réseau (Yli-Renko et al, 2001). Ensuite, lorsque l'acteur maintient les mêmes partenaires à l'échange au cours du temps, le nombre d'expériences partagées augmentent (Bouty, 2000). Or, plus les partenaires possèdent une expérience à résoudre des problèmes de types similaires, plus facile sera pour le dirigeant de trouver des applications commerciales aux connaissances qu'il a acquises et assimilées (Lane et Lubatkin, 1998).

Toutefois, plus l'intensité des liens entre les partenaires augmente, plus la diversité des connaissances échangées diminue. Comme nous l'avons souligné plus haut, bien que Cohen et Levinthal (1990) insistent sur l'importance de la similarité des bases de connaissances entre les partenaires pour le développement de la capacité d'absorption, ces derniers soulignent également la nécessité de l'existence d'un minimum de connaissances différentes assurant la complémentarité entre les partenaires. Ainsi, alors que l'on s'attend à un effet initial positif entre l'intensité des liens et les différentes composantes de la capacité d'absorption du dirigeant, on envisage aussi que les effets positifs de l'intensité des liens s'estompent au cours du temps. D'où les hypothèses suivantes :

Hypothèse 8-1 : L'intensité des liens du réseau est quadratiquement liée (en forme de U inversé) à la capacité d'acquisition des connaissances externes par le dirigeant

Hypothèse 8-2 : L'intensité des liens du réseau est quadratiquement liée (en forme de U inversé) à la capacité d'assimilation des connaissances externes par le dirigeant

Hypothèse 8-3 : L'intensité des liens du réseau est quadratiquement liée (en forme de U inversé) à la capacité de transformation des connaissances externes par le dirigeant

Hypothèse 8-4 : L'intensité des liens du réseau est quadratiquement liée (en forme de U inversé) à la capacité d'exploitation des connaissances externes par le dirigeant

4.3.4 L'impact de l'étendue des liens

L'étendue des liens se manifeste à travers « la variété des connaissances, savoir-faire et expertise auxquels le dirigeant accède à travers son réseau » (Rodan et Galunic, 2004 ; p. 545). L'hétérogénéité des connaissances accédées augmente la probabilité de découvertes de nouvelles opportunités et de nouvelles ressources. Dans cette logique, plusieurs études montrent que les réseaux où les individus sont liés à d'autres individus ayant des backgrounds hétérogènes sont plus susceptibles de transférer des connaissances entre les acteurs (McFadyen et al, 2001). En particulier, Burt (1992) affirme que l'étendue d'un réseau de relations permet un plus grand accès aux ressources telles que l'information. Pour un entrepreneur, il s'agit d'accéder à différentes sources d'informations et de savoir qui possède la technologie dont il a besoin ? Quels sont les changements de politiques susceptibles d'avoir lieu, quelles sont les opportunités à saisir ?... (Jiang, 2005).

De plus, la diversité des domaines de connaissances des membres du réseau permet de soutenir les nouvelles idées générées par ces derniers. Ce soutien est d'autant plus important que les idées générées sont complexes. Dans ce cas, l'individu a besoin de recourir à des

experts ayant les qualifications et le savoir-faire nécessaires pour tester la robustesse de certains aspects de son idée complexe. Grâce à leur expertise et à la diversité de leurs connaissances, ces contacts pourraient augmenter la crédibilité et la légitimité des idées fournies par cet individu (Rodan et Galunic, 2004). D'où les hypothèses suivantes.

Hypothèse 9-1 : L'étendue du réseau est positivement liée à l'accès du dirigeant à l'information

Hypothèse 9-2 : L'étendue du réseau est positivement liée à la motivation du dirigeant

Hypothèse 9-3 : L'étendue du réseau est positivement liée au financement obtenu par le dirigeant

Par ailleurs, l'hétérogénéité des informations et des connaissances augmente les chances de découvertes de nouvelles opportunités, plus rapidement. Il s'agit par exemple d'être au courant de l'apparition d'une nouvelle ressource. De même, l'hétérogénéité du réseau expose les individus à des points de vue différents. Par conséquent, ces personnes seront plus enclines à juger les différentes opportunités et ce, en confrontant les différents points de vue. Aussi, l'hétérogénéité du réseau augmente les possibilités d'interprétation et d'analyse des connaissances acquises augmentant par conséquent le degré d'assimilation de ces connaissances. Toutefois, la diversité des domaines de connaissances des acteurs ne doit pas exclure le partage d'un langage commun entre eux, nécessaire à l'assimilation des connaissances acquises. De plus, l'accès à des connaissances hétérogènes augmente le potentiel de création d'un individu. Ce potentiel est considéré comme l'interconnexion entre des idées ou des concepts distincts dans l'esprit de l'individu (Rodan et Galunic, 2004). Ensuite, la diversité du réseau permet d'améliorer la capacité d'un individu à mettre en œuvre ses idées et à exécuter des tâches complexes. En effet, l'hétérogénéité des connaissances permet à l'individu d'établir des liens de causalité entre les éléments d'un système complexe qui caractérise certaines des connaissances qu'il a acquises (Rodan et Galunic, 2004). Enfin, la diversité des domaines d'expertise offre un large spectre de compétences relatives à des domaines d'expertise différents. La variété des compétences accessibles est d'autant plus importante dans des situations à forte incertitude comme c'est le cas pour l'innovation.

Hypothèse 10-1 : L'étendue du réseau est positivement liée à la capacité d'acquisition des connaissances externes par le dirigeant

Hypothèse 10-2 : L'étendue du réseau est positivement liée à la capacité d'assimilation des connaissances externes par le dirigeant

Hypothèse 10-3 : L'étendue du réseau est positivement liée à la capacité de transformation des connaissances externes par le dirigeant

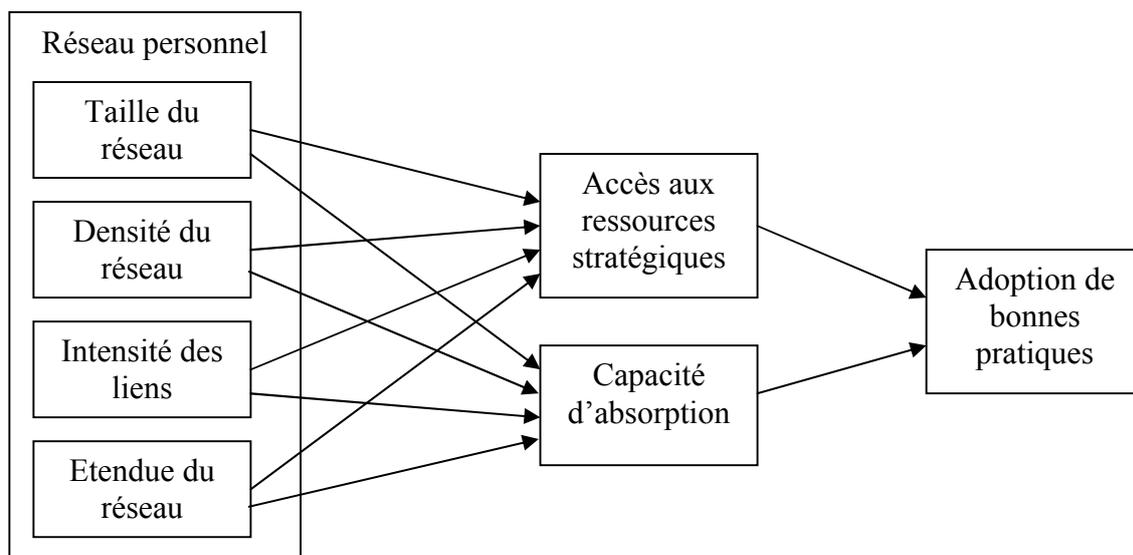
Hypothèse 10-4 : L'étendue du réseau est positivement liée à la capacité d'exploitation des connaissances externes par le dirigeant

Bien que les effets de chaque dimension du réseau personnel soient examinés indépendamment, nous admettons que les trois dimensions soient inter reliées. Par exemple des études antérieures examinent simultanément les effets de la densité et de la diversité du réseau. Ces études suggèrent que bien que la diversité et la densité soient distinctes, elles ne sont pas mutuellement exclusives. En effet, la redondance des liens qui caractérise un réseau dense n'empêche pas que le réseau soit diversifié, à partir du moment où les membres qui le composent appartiennent à des domaines d'expertise différents (Greve, 1995 ; Reagans et McEvily, 2003). En d'autres termes, la redondance des informations n'est pas uniquement fonction du nombre de relations entre les partenaires mais aussi du degré d'homogénéité des contacts du réseau en terme d'occupations et d'expériences (Greve, 1995).

De même, les recherches antérieures montrent l'existence d'une relation entre la densité du réseau et l'intensité des liens qui le composent. Ainsi, il est généralement reconnu que les liens forts se développent davantage dans les réseaux denses (Granovetter, 1973). C'est ainsi que McEvily et Zaheer (2003) constatent que lorsque la densité du réseau est introduite dans leur équation, l'effet contingent de l'intensité des liens sur la facilité du transfert de connaissances diminue. D'après les auteurs, cela est dû, en partie, au fait que l'intensité des liens et la densité du réseau soient inter reliées.

La figure 2 résume notre modèle conceptuel

Figure 2 : Le rôle du réseau personnel du dirigeant dans le transfert inter-firmes de bonnes pratiques



On propose de tester le modèle sur des dirigeants de firmes membres de consortium d'exportation en Tunisie. L'intérêt accordé à cette forme de relation inter-firmes est motivé par le nombre fiable de travaux ayant examiné le transfert de connaissances dans les consortiums. En effet, les travaux antérieurs sur le transfert inter-organisationnels des connaissances accordent beaucoup plus d'importance aux autres types de regroupements tels que les districts industriels, les *supply chains* et les *joint-ventures* (ex : Aage, 2003 ; Lane et al, 2001 ; Malhorta et al, 2005). Or, l'étude effectuée par Priestley (2003) montre que différents types de réseaux impliquent différentes difficultés de transfert de connaissances. Dans un souci d'augmentation de la validité externe des travaux sur le transfert de connaissances dans les Réseau Inter Organisationnels, il serait opportun d'examiner cette forme de relations inter-organisationnelles moins étudiées pourtant prometteuse. L'expérience japonaise et italienne en matière de consortium témoigne de l'importance de cette forme de regroupement.

La stratégie de recherche privilégiée pour tester ce modèle est l'étude quantitative via un questionnaire. Dans une première étape, on a procédé par une enquête exploratoire (actuellement en cours) en vue de vérifier la pertinence des hypothèses ainsi établies dans cette recherche. Il s'agit d'entretiens semi-directifs dont les résultats permettront l'ajustement de notre modèle théorique. L'étape suivante consistera en l'administration d'un questionnaire en face à face aux dirigeants des firmes concernées. Les résultats de cette enquête feront l'objet de travaux ultérieurs.

On précise également que l'opérationnalisation des variables s'appuiera sur des mesures développées dans des travaux précédents. Ainsi, les travaux de Burt (1992), de Greve (1995) et de Rodan et Galunic (2004) nous serviront pour l'opérationnalisation des quatre dimensions du réseau personnel. On s'appuiera sur les travaux de Chollet (2006) et de Jansen et al (2005) pour opérationnaliser respectivement les variables : accès aux ressources stratégiques et capacité d'absorption. Enfin, l'opérationnalisation de l'adoption de bonnes pratiques sera basée sur les travaux de Newell, Robertson et Swan (1997) et de Ravichandran (2000) qui s'intéressent aussi bien à la phase de l'adoption qu'à l'intensité de l'adoption au sein des firmes.

5 LES IMPLICATIONS DE LA RECHERCHE

Cet article propose un modèle conceptuel permettant de comprendre comment le dirigeant d'une firme peut-il influencer son réseau personnel en vue de transférer les connaissances en provenance d'autres firmes membres de son RIO ? Les connaissances examinées prennent la

forme de bonnes pratiques. Plutôt que de considérer une influence directe du réseau personnel sur l'adoption de bonnes pratiques, notre modèle explicite les mécanismes sous-jacents à cette influence : il s'agit de l'accès aux ressources stratégiques et du développement de la capacité d'absorption du dirigeant. Nous avons ainsi tenté d'ouvrir la boîte noire que représente cette influence dans les travaux sur le capital social.

Le modèle ainsi construit, permet l'intégration de deux corps théoriques traités jusque-là séparément dans la majorité des travaux sur le transfert de connaissances : il s'agit de la littérature sur l'apprentissage (basée sur la RBV) et celle sur les réseaux sociaux (basée sur les théories du capital social). Cette intégration permet d'apporter un enrichissement mutuel aux deux corps théoriques. Notre ambition ultime est de contribuer à la réduction de l'écart entre ces deux perspectives différentes et de participer aux fondements d'une théorie du RIO.

Sur le plan pratique, on estime pouvoir attirer l'attention des dirigeants des PME à la nouvelle option qui leur est offerte en vue de surmonter les faiblesses liées à la taille de leurs entreprises et à leurs ressources limitées. Il s'agit d'utiliser leur capacité cognitive (accès aux ressources et à la capacité d'absorption) et relationnelles (activité de réseau).

Ce travail ne prétend pas offrir une explication complète du rôle du dirigeant dans le transfert de bonnes pratiques. Il s'agit plutôt d'examiner les relations entre certaines dimensions du réseau personnel du dirigeant et son accès à un ensemble de ressources et de capacités lui permettant de transférer les bonnes pratiques externes. Le réseau personnel n'est certainement pas le seul facteur de succès du transfert inter-firmes de bonnes pratiques. D'autres facteurs tels que les caractéristiques personnelles du dirigeant et son style de management peuvent être explorés dans le cadre de recherches futures.

BIBLIOGRAPHIE

- AAGE T., 2003, « Absorptive Capabilities in Industrial Districts: the Role of Knowledge Creation and Learning and Boundary Spanning Mechanisms », DRUID Summer Conference, Copenhagen, June 12-14.
- ARGOTE L. & P. INGRAM, 2000, « Knowledge Transfer in Organizations: Learning from the Experience of Others », Organizational Behavior and Human Decision Processes, vol. 42, N°1, p.p. 1-8.
- BARNIR A. & K.E. SMITH, 2002, « Interfirm Alliances in the Small Business: the Role of Social Network », Journal of Small Business Management, vol. 40, N°3, p.p. 219-232.
- BIRLEY S., 1985, « The Role of Networks in the Entrepreneurial Process. Frontiers of Entrepreneurship Research », Journal of Business Venturing, vol. 1, p.p. 107-117.
- BOUTY I., 2000, « Interpersonal and Interaction Influences on Informal Resource Exchanges between R&D Researches Across Organizational Boundaries », Academy of Management Journal, vol. 43, N°1, p.p. 50-65.
- BOU- LLUSAR J.C. & M. SEGARRA-CIPRÉS, 2006, « Strategic Knowledge Transfer and Its Implications for Competitive Advantage: An Integrative Conceptual Framework », Journal of Knowledge Management, v.10, N° 4, p.p. 100-112.
- BURT R.S., 1992, « Structural Holes: The Social Structure of Competition », Cambridge, Harvard University Press.
- CHAUVET V., 2004, « Les Déterminants de la Performance des PME Technologiques. Une Analyse Basée sur l'Apprentissage Organisationnel et le Réseau Social du Dirigeant », Thèse de doctorat, Université Paul Cézanne- Aix Marseille III.
- CHOLLET B., 2006, « Qu'est ce qu'un Bon Réseau Personnel ? Le Cas de l'Ingénieur R&D », Revue Française de Gestion, vol.4, n°163, p.p. 107-126.
- COHEN W.M & D.A. LEVINTHAL, 1990, « Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation », Administrative Science Quarterly, vol. 35, p.p. 128-152.
- COLEMAN J.S., 1988, « Social Capital in the Creation of Human Capital », American Journal of Sociology, vol. 94, p.p. 95-120.
- DARR E., L. ARGOTE & D. EPPLE, 1995, « The Acquisition, Transfer and Depreciation of Knowledge in Service Organizations: Productivity in Franchises », Management Science, vol. 41, N°.11, p.p.1750-1762.
- DAVIES A.J. & A.K. KOCHHAR, 1999, « Why British Companies don't do Effective Benchmarking », Integrated Manufacturing Systems, vol. 10, N°1.
- DE WEVER S., R. MARTENS & K. VANDENBEMPT, 2005, « The Impact of Trust on Strategic Resource Acquisition through Inter-organisationnel Network: Towards a Conceptual Model », Human Relations, vol. 58, N°12, p. 1523.
- DYER J. & K. NOBEOKA, 2000, « Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: the Toyota Case », Strategic Management Journal, vol. 21, p.p. 345-367.

- DYER J. & H. SINGH, 1998, « The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter-organisationnel Competitive Strategy », Academy of Management Review, vol. 23, p.p. 660-679.
- DAVIES A.J & A.K KOCHCAR, 2002, « Manufacturing best practice and performance studies: A critique », International Journal of Operations & Production Management, vol. 22, N° 3, p. 289.
- D'AVENI R.A., 1990, « Top Managerial Prestige and Organizational Bankruptcy », Organization Science, vol. 1, N° 2, p.p. 121-142.
- DUBINI P. & H. ALDRICH, 1991, « Personal and Extended Networks are Central to the Entrepreneurial Process », Journal of Business Venturing, vol.6, p.p. 305-313.
- ERIKSSON, K. & D. SHARMA, 2003, « Modelling Uncertainty in Buyer-Seller Cooperation », Journal of Business Research, vol. 56, N° 12, p.p. 961-970.
- FERRARY M., 2006, « Apprentissage Collaboratif et Réseaux d'Investisseurs en Capital-risque », Revue Française de Gestion, vol.4, N°163, p.171-181.
- FOSS L., 1994, « Entrepreneurship: The Impact of Human Capital, a Social Network and Business Resources on Start-up » dans J.I. JENSSEN & H.F. KOENIG, 2002, « The Effect of Social Networks on Resource Access and Business Start-ups », European Planning Studies, vol. 10, N° 8, p.p. 1039-1046.
- GERAUDEL M., C. BARET & C. MOTHE, 2006, « Réseaux Sociaux et Ressources de l'Innovation : Proposition de Modèle Contingent », 15^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 Juin.
- GHOSHAL S. & C. BARTLETT, 1988, « Creation, Adoption, and Diffusion of Innovations by Subsidiaries of Multinational Corporations », Journal of International Business Studies, vol.19, p.p. 365-388.
- GRANOVETTER M.S., 1973, « The Strength of Weak Ties », American Journal of Sociology, vol. 78, p.p. 1360-1380.
- GRANT R.M., 1996, « Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration », Organization Science, vol.7, N°4, p.p.375-87.
- GRANOVETTER M. S., 1982, « The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited » dans J.I. JENSSEN & H.F. KOENIG, 2002, « The Effect of Social Networks on Resource Access and Business Start-ups », European Planning Studies, vol. 10, N° 8, p.p. 1039-1046.
- GREVE A., 1995, « Networks and Entrepreneurship- an Analysis of Social Relations, Occupational Background, and Use of Contacts During the Establishment Process », Scandinavian Journal of Management, Vol. 11, N° 1, p.p. 1-24.
- GULATI R., 1999, « Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation », Strategic Management Journal, vol. 20, N°5, p.p. 397-420.
- HAMEL G., 1991, « Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances », Strategic Management Journal, vol. 12, p.p. 83-103.

- HANSEN M.T., 1999, « The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization subunits », Administrative Science Quarterly, vol. 44, p.p. 82-111.
- INGHAM M. & C. MOTHE, 2003, « Apprentissage et Confiance au sein d'une Alliance Technologique », 12^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Tunis / 4-6 Juin.
- INGRAM P. & P.W. ROBERTS, 2000, « Friendships among Competitors in the Sydney Hotel Industry », The American Journal of Sociology, vol. 106, N°2, p.p. 387-423.
- INKPEN A.C. & TSANG E.W.K, 2005, « Social Capital, Networks and Knowledge Transfer », Academy of Management Review, vol. 30, N° 1, p.p. 146–165.
- JARRAR Y. & M. ZAIRI, 2000, « Best Practice Transfer for Future Competitiveness: a Study of Best Practices », Total Quality Management, vol.11, N° 4, 5 et 6, p.p. 734-740.
- JENSSEN J.I. & H.F. KOENIG, 2002, « The Effect of Social Networks on Resource Access and Business Start-ups », European Planning Studies, vol. 10, N° 8, p.p. 1039-1046.
- JIANG C., 2005, « The Impact of Entrepreneur's Social Capital on Knowledge Transfer in Chinese High Tech Firms: the Mediating Effects of Absorptive Capacity and Guanxi Development », International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, vol. 5, N° 3/4.
- JOHANNISSON B., 1988, « Business Formation—a Network Approach », Scandinavian Journal of Management, vol. 4, N° 3/4.
- KANTER R. M., 1983, « The Change Masters », Touchstone- New York.
- KOGUT B., & U. ZANDER, 1992, « Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology », Organization Science, vol.3, p.p. 383-397.
- KOSTOVA T., 1999, « Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective », The Academy of Management Review, vol. 24, N° 2, p.p. 308-324.
- LANE P. & M. LUBATKIN, 1998, « Relative Absorptive Capacity and Inter organizational Learning », Strategic Management Journal, vol. 19, p.p. 461-477.
- LANE P., J.E. SALK & M.A. LYLES, 2001, « Absorptive Capacity, Learning and Performance in International Joint-Venture », Strategic Management Journal, vol. 22, N° 12, p. 1139.
- LEE C.Y., 1997, « JIT Adoption by Small Manufacturing Firms in Korea », Journal of Small Business Management, vol. 35, N° 7, p.p. 98-107.
- LENOX M., 2001, « Overcoming Agency and Information Problems in the Diffusion of Best Practice within Firms », Stern School of Business, New York University.
- LESEURE J.M., J. BAUER, K. BIRDI, A. NEELY & D. DENYER, 2004, « Adoption of Promising Practices: a Systematic Review of the Evidence », International Journal of Management Reviews, vol. 5/6, N° 3/4, p.p. 169–190.
- LYLES M.A. & J.E. SALK, 1996, « Knowledge Acquisition from Foreign Parents in International Joint-Ventures: an Empirical Examination in the Hungarian Context », Journal of International Business Studies, vol. 27, N° 5, p. 877.

- MALHORTA A., S. GOSAIN & O. ELANSAWY, 2005, « Absorptive Capacity Configurations in Supply Chains: Gearing for Partner-Enabled Market Knowledge Creation », MIS Quarterly, vol. 29, N°1.
- MARSDEN P.V, 1990, « Network Data and Measurement », Annual Review of Sociology, vol.16, p.p. 435-463.
- MCEVILY B. & A. ZAHEER, 1999, « Bridging Ties: A Source of Firm Heterogeneity in Competitive Capabilities », Strategic Management Journal, vol. 20, N°12, p. 1133.
- MCFADYEN M. A., 2003, « What do We Know about the Impact of Interpersonal Exchange Networks on the Knowledge Creation Process? », White Paper, North Carolina State University.
- MCFADYEN M., JR CANNELLA & A. ALBERT, 2004, « Social Capital and Knowledge Creation », Academy of Management Journal, vol. 47, n°45.
- MINISTERE DE L'INDUSTRIE ET DE L'ENERGIE, 2004, « Le Bulletin de la mise à niveau », N°9, Tunisie.
- NEWELL S., J. SWAN & M. ROBERTSON, 1998, « A Cross-National Comparison of the Adoption of BPR: Fashion-setting Networks? », Journal of Strategic Information Systems, vol.7, N°4, p.p. 299-317.
- NONAKA I., 1994, « A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation », Organization Science, vol. 5, N°1, p.p. 14-37.
- O'DELL C. & GRAYSON C., 1997, « Identifying and Transferring Internal Best Practices », Best Practice White Paper, American Productivity and Quality Centre.
- OSTGAARD T.A. & S. BIRLEY, 1994, « Personal Networks and Firm Competitive Strategy- A Strategic or Coincidental Match? », Journal of Business Venturing, vol.9, p.p. 281-305.
- PARKHE A., 1991, « Inter-firm Diversity, Organizational Learning and Longevity in Global Strategic Alliances », Journal of International Business Studies, Fourth Quarter, p. 579.
- PISANO G., 1994, « Knowledge, Integration, and the Locus of Learning: a Empirical Analysis of Process Development », Strategic Management Journal, vol.12, p.p. 80-100.
- POWELL W, K. KOPUT & L. SMITH-DOER, 1996, « Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology », Administrative Science Quarterly, vol. 41, p.p.116-145.
- RRIESTLEY J.L., « Knowledge Transfer within Inter-organizational Networks », [science.kennesaw.edu/~jpriestl/ PubPapers/IdeaGroupChapter1.pdf](http://science.kennesaw.edu/~jpriestl/PubPapers/IdeaGroupChapter1.pdf), 2005.
- RAVINCHANDRAN T., 2000, « Swiftness and Intensity of Administrative Innovations: an Empirical Study of TQM in Information System », Decision Sciences, vol.31, N°3, p.691.
- REAGANS R. & B. MCEVILY, 2003, « Network Structure and Knowledge Transfer: the Effect of Cohesion and Range », Administrative Science Quarterly, vol. 42, n°2, p.p. 240-267.
- REAGANS R. & E. ZUCKERMAN, 2001, « Networks, Diversity and Performance: The Social Capital of R&D Units », Organization Science, vol. 12, p.p. 502-517.

- RODAN S. & C. GALUNIC, 2004, « More than Network Structure: how Knowledge Heterogeneity Influences Managerial Performance and Innovativeness? », Strategic Management Journal, vol. 25, N°6, p. 541.
- SHONBERGER R.J, 1986, « World Class Manufacturing » dans LESEURE J.M., J. BAUER, K. BIRDI, A. NEELY & D. DENYER, 2004, « Adoption of Promising Practices: a Systematic Review of the Evidence », International Journal of Management Reviews, vol. 5/6, N° 3/4, p.p. 169–190.
- SPENDER J.C., 1996, « Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm », Strategic Management Journal, vol. 17, N°. 9, p.p. 45-62.
- SUBRAMONEY M., 2006, « Why Organizations Adopt Some Human Resource Management Practices and Reject Others? An exploration of Rationales », Human Resource Management, vol. 45, n°2, p.p. 195–210.
- SZULANSKI G., 1996, « Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm », Strategic Management Journal, vol.17, p.p. 27–43.
- TSAI W., 2001, « Knowledge Transfer in Inter-organizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance », Academy of Management Journal, vol. 44, N°5.
- TSANG E.W.K., 2002, « Acquiring Knowledge by Foreign Partners for International Joint-Ventures in a Transition Economy: Learning by Doing and Learning Myopia », Strategic Management Journal, vol. 23, N°9, p. 835.
- UNGAN M., 2005, « Management Support for the Adoption of Manufacturing Best Practices: Key Factors », International Journal of Production Research, vol. 43, N° 18, p.p. 3803–3820.
- UPADHYAYULA R.S. & R. KUMAR, 2004, « Social Capital as an Antecedent of Absorptive Capacity of Firms », DRUID Summer Conference, 2004, 14-16 Juin, Denmark.
- UZZI B. & GILLEPSIE, 2002, « Knowledge Spillover in Corporate Financing Networks: Embeddedness and the Firm's Debt Performance », Strategic Management Journal, vol. 23, p.p. 595- 618.
- YLI-RENKO H., E. AUTIO & H.J. SAPIENZA, 2001, « Social Capital, Knowledge Acquisition and Knowledge Exploitation in Young Technology-Based Firms », Strategic Management Journal, vol.22, n°6/7, p.p. 587-613.
- ZAHRA S. A. & G. GEORGES, 2002, « Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualisation and Extension », The Academy of management Review, vol.7, N° 2, p.p.185-204.
- ZANDER U. & B. KOGUT, 1995, « Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: an Empirical Test », Organization Science, vol. 6, N° 1, p.p. 76-92.