

Les retombées du réseau personnel du dirigeant d'entreprise : la personnalité a-t-elle un rôle ?

**Géraudel Mickaël, Doctorant
IREGE, Université de Savoie**

9, avenue de France, 74000 Annecy, FRANCE

Mickael.Geraudel@voila.fr

Résumé

Si de plus en plus de recherches traitent du réseau personnel des dirigeants d'entreprises, peu de travaux étudient le rôle de la personnalité de ces dirigeants dans la mobilisation de leurs réseaux personnels. Les quelques contributions s'y intéressant ne considèrent la personnalité du dirigeant que comme un simple antécédent de ce réseau. Or, quinze entretiens exploratoires réalisés avec des dirigeants de PME nous ont permis de mettre en évidence le caractère hérité, et non construit, du réseau personnel. Au travers de notre approche abductive, il est mis en exergue que ce qui compte dans l'obtention des ressources relationnelles, ce n'est pas tant la structure du réseau personnel de l'individu mais plutôt la manière dont ce réseau est exploité. Nous proposons donc en principal résultat de cette contribution, une reconsidération du lien existant entre le réseau personnel du dirigeant de PME et l'accès aux ressources relationnelles, la personnalité du dirigeant de PME ne devant plus être considérée comme un antécédent mais plutôt comme un modérateur de ce lien.

Mots clés : réseau personnel, ressources relationnelles, dirigeant, PME, personnalité.

INTRODUCTION

Se constituer un réseau, étendre la toile de son réseau, travailler en réseau... Autant d'expressions qui justifient l'intérêt de la présence de dirigeants à des salons professionnels, à des *meetings* politiques ou encore à d'autres rencontres réalisées dans le cadre d'institutions professionnelles. Mais finalement, posséder un « bon réseau » signifie-t-il pour autant qu'il sera utilisable ou que l'on saura s'en servir de façon pertinente ?

De nombreuses recherches montrent comment le réseau personnel des individus améliore la progression de carrière (Podolny et Baron, 1997 ; Seibert et al., 2001 ; Burt, 2004) ou encore contribue au processus d'innovation (Hansen, 1999 ; Ahuja, 2000). Est-ce réellement si simple ? N'existe-t-il pas des effets intermédiaires ou modérateurs qui nuancent cette relation entre le réseau personnel et les ressources obtenues ? Des travaux traitant du rôle de la personnalité sur le réseau personnel (Burt, Janotta et Mahoney, 1998 ; Mehra, Kilduff et Brass, 2001 ; Turban et Dougherty, 2004 ; Obstfeld, 2005) introduisent quelques éléments de réponses. Ils feront l'objet d'un approfondissement plus loin.

La question de fond de cette recherche est de comprendre quel est l'effet de la personnalité de l'individu et dans notre cas, celle du dirigeant de PME sur le lien entre le réseau personnel d'*ego* et les ressources qu'il peut obtenir grâce à ce réseau. En d'autres termes, il s'agit de savoir si la personnalité du dirigeant est un simple antécédent de son réseau personnel ou s'il agit sur le lien existant entre son réseau personnel et les ressources relationnelles qui y sont encastrées.

Dans cette démarche exploratoire, nous souhaitons montrer que le réseau personnel du dirigeant n'est pas spécialement construit intentionnellement mais qu'il existe de fait. Il est la résultante de ce que Lee et Tsang (2001) appellent le *background* (expérience, éducation). En d'autres termes, le réseau personnel des individus est hérité de leur Histoire et n'est pas un *output* de leur personnalité. Bien au contraire, à réseau égal, il n'est pas évident que chaque individu tire les mêmes bénéfices de son réseau personnel. Ainsi, selon sa personnalité, le dirigeant saura plus ou moins utiliser son réseau personnel pour obtenir certaines ressources.

La première partie de cette contribution propose d'étudier le lien existant entre le réseau personnel et l'accès aux ressources relationnelles puis d'introduire le rôle de la personnalité comme variable explicative de la « bonne » utilisation du réseau personnel. Dans une deuxième partie, seront exposés les résultats de l'étude qualitative réalisée auprès de quinze dirigeants de PME afin de proposer de manière abductive une modélisation entre les trois concepts et notions

étudiés dans cet article : le réseau personnel, les ressources relationnelles et la personnalité du dirigeant.

1. RESEAU PERSONNEL, ACCES AUX RESSOURCES ET PERSONNALITE DU DIRIGEANT

Cette partie théorique va dans un premier temps étudier le lien entre les caractéristiques du réseau personnel et les ressources relationnelles qu'il permet d'obtenir. Dans un second temps, sera introduite la variable personnalité en appréhendant notamment la position qu'elle doit occuper au sein du modèle.

1.1 . LE LIEN ENTRE RESEAU PERSONNEL ET ACCES AUX RESSOURCES

Nous entendons le réseau personnel comme étant l'ensemble des individus qu'*ego* connaît personnellement (Johannisson, 1998 ; Chollet, 2005). Les ressources relationnelles sont désignées comme telles puisqu'elles s'obtiennent par le biais des relations incluses dans le réseau personnel. Ce réseau personnel semble de plus en plus attirer l'attention des chercheurs en sciences sociales. En effet, ce type de réseau se révèle être un accélérateur de performance dans plusieurs domaines. Par exemple, les travaux en ressources humaines montrent que dans une perspective de recherche d'emplois, plus de la moitié des emplois se trouvent via son réseau personnel ou encore que les carrières des cadres peuvent être favorisées par la présence de trous structurels dans leurs réseaux personnels (Burt, 1992 ; Podolny et Baron, 1997 ; Seibert et al., 2001). Dans les recherches sur l'innovation (Tsai et Ghoshal, 1998 ; Ahuja, 2000 ; Florida, Cushing et Gates, 2002), on observe que la nature des liens ou la structure du réseau personnel des individus va plus ou moins influencer sur le processus d'innovation. On remarque au travers de ces différents travaux que ce qui est transversal aux différentes recherches en sciences sociales, c'est finalement l'accès à certaines ressources via la mobilisation du réseau personnel des individus.

Dans un premier temps, nous allons présenter le lien existant entre le réseau personnel et les ressources relationnelles. Très brièvement, seront présentées les trois principales approches du réseau personnel qui considèrent celui-ci selon trois dimensions : la nature du lien social entre les individus, l'aspect structural du réseau et enfin les attributs des *alter* composant le réseau personnel. Dans une seconde partie, sera exposé le concept de personnalité, notamment au travers

des traits de personnalité, variables très utilisées en psychologie, puis nous présenterons les principales contributions qui ont traité des effets de la personnalité sur la mobilisation du réseau personnel des managers.

1.1.1. Du point de vue de la nature du lien social

Les travaux de Granovetter (1973) présentent une analyse du réseau personnel des individus en fonction de la nature des liens échangés entre ces personnes. Les liens sont dits « forts » entre *ego* et *alter* dès lors que les individus y consacrent beaucoup de temps, se voient fréquemment et sont proches les uns des autres émotionnellement parlant. *A contrario*, les liens faibles caractérisent des relations interindividuelles où *ego* et *alter* se rencontrent peu, consacrent peu de temps à entretenir la relation et n'éprouvent pas de proximité émotionnelle particulière. Granovetter (1973) propose une vérification empirique de l'hypothèse de la force des liens auprès de 300 personnes ayant récemment trouvé un emploi. Il montre comment les liens forts provoquent une certaine fragmentation sociale alors que les liens faibles permettent aux individus de saisir certaines opportunités qui s'offrent à eux.

Hansen (1999) ainsi que Reagans et McEvily (2003) développent un modèle contingent reliant les structures en réseaux (en termes de force des liens) aux formes de transfert de connaissances (en termes de formes relativement complexes / tacites ou de formes simples / explicites). Ces réseaux, caractérisés par des liens forts, seraient plus efficaces pour le transfert de connaissances tacites et les liens faibles pour le transfert des connaissances explicites. Certes, au niveau de l'organisation, cela se traduit par des bénéfices qui incluent un accès privilégié à la connaissance et à l'information mais ces liens permettent également des opportunités préférentielles pour de nouveaux marchés, des effets de réputation, de l'influence et met en valeur la compréhension des normes du réseau (Inkpen et Tsang, 2005). Ces travaux nous paraissent particulièrement pertinents puisque, en fonction de la ressource que le dirigeant voudra atteindre, il lui faudra mobiliser les liens forts ou faibles de son réseau personnel.

1.1.2. Du point de vue de la structure du réseau personnel

Ce sont les travaux de Burt (1992) qui font référence dès lors que l'on s'intéresse à la dimension structurale du réseau social. La théorie des trous structuraux décrit la manière dont la structure d'un réseau offre des avantages compétitifs aux acteurs qui le composent (Burt, 1992). C'est

l'absence de liens (trou structural) dans la structuration du réseau personnel des individus qui est stratégique. Dans l'étude de Burt (1992), les directeurs ayant des réseaux riches en trous structuraux sont mieux informés et contrôlent des opportunités plus lucratives.

Les avantages des trous structuraux au sens de Burt (1992) consistent en trois points :

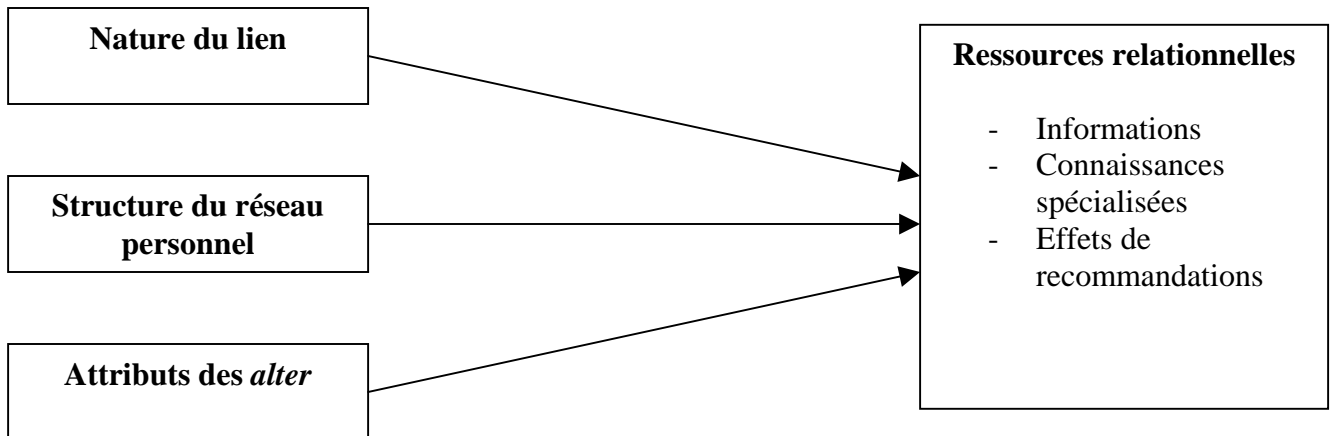
- Les bénéfiques en informations qui « concernent l'accès, la synchronisation et les renvois d'opportunités. Un réseau de directeurs donne accès à bien plus d'informations que ce qu'un seul individu peut obtenir (Burt, 1995, p. 602) ».
- Le contrôle social qui permet de contrôler une situation entre deux individus pour en obtenir des informations ou tirer avantage d'une situation.
- La prédiction, dans le sens où les directeurs qui ont des réseaux plus riches en trous structuraux, donc en information et en contrôle, bénéficient de promotions rapides puisqu'ils peuvent mieux planifier / prédire leur avenir professionnel.

L'approche de Burt permet donc d'appréhender l'accès aux ressources en fonction de la structuration du réseau personnel de l'individu. Si l'individu possède un réseau riche en trous structuraux alors il accèdera à de l'information, à de la connaissance et bénéficiera de *referrals* ou effets de recommandation.

1.1.3. Du point de vue des attributs des *alter*

Dans la théorie de Lin (1995), les individus occupent dans la société des positions que l'on pourrait situer sur un axe vertical. En d'autres termes, il existe les individus élevés dans la hiérarchie sociale et d'autres individus plus bas dans cette hiérarchie. La recherche de Lin et al. (1981) montre que plus le statut social des contacts personnels est élevé, plus l'emploi trouvé par le biais de ces contacts correspond à un statut social élevé. En effet, plus un individu a une position élevée et plus il bénéficie d'informations primordiales, voire même de contrôle sur des opportunités d'emplois. Dans cette optique, pour Lin et al. (1981), le réseau personnel de l'individu sera enrichi dès lors qu'il traite avec des individus plus élevés que lui socialement parlant. Dans une autre recherche, Lin (1999) montre que c'est davantage le fait de posséder des *alter* hétérogènes qui est intéressant en termes d'accès aux ressources. Afin de synthétiser le lien entre réseau personnel et les ressources relationnelles, nous proposons la figure 1 suivante :

Figure 1 : Le lien entre réseau personnel et ressources relationnelles



Source : D'après Chollet (2005)

Si ces dimensions sont reconnues et font l'objet d'une littérature abondante, l'objet de notre contribution est de démontrer que le lien entre le réseau personnel et les ressources relationnelles est modérée par un troisième groupe de variables : les traits de personnalité.

1.2. REINTRODUIRE LA PERSONNALITE DU DIRIGEANT

Pourquoi vouloir réintroduire la personnalité dans le modèle reliant le réseau personnel aux ressources relationnelles ? Tout simplement parce que nous postulons que la personnalité du dirigeant va avoir un effet sur la manière dont celui-ci va mobiliser son réseau personnel. Nous proposons dans un premier temps de présenter le concept de personnalité puis d'exposer les principales recherches s'intéressant au rôle de la personnalité du dirigeant dans l'utilisation de son réseau.

1.2.1. Le concept de personnalité

Avant de définir le concept de personnalité, il est essentiel de le différencier de deux autres notions qui lui sont souvent associées, voire que l'on lui substitue à tort : l'attitude et le comportement. Pour Brée (2004), les comportements représentent ce que nous faisons alors que les attitudes se réfèrent à ce que nous ressentons. Ce sont deux notions qui vont être affectées par les événements extérieurs à l'individu. Selon Hogan (2004), le terme de personnalité peut se

décliner en deux définitions. La première définition renvoie à la manière dont une personne est perçue par les autres. C'est l'équivalence de la réputation. La deuxième définition renvoie à la personnalité perçue par l'acteur lui-même. C'est l'équivalence de l'identité de la personne. La théorie des traits de personnalité apporte un éclairage sur les dimensions de la personnalité. Le but de cette théorie est d'identifier la structure de la personnalité basée sur des estimations psychométriques. Son principal avantage réside dans le fait que les traits de personnalité sont censés perdurer dans le temps et déterminer les comportements des individus. En revanche, ce n'est pas le cas d'autres variables dites de personnalité comme, par exemple, le *locus of control* ou encore l'estime de soi,... qui sont influencées par des événements contingents (conjoncture économique, plan social dans l'entreprise, vie privée de l'individu...). Seuls les traits de personnalité offrent la possibilité d'analyser une situation toute chose égale par ailleurs puisqu'ils sont stables dans le temps et selon les circonstances.

La théorie des traits de personnalité considère que chaque action individuelle est sous-tendue par un ou plusieurs traits de personnalité. Selon Hogan (2004), cette théorie possède trois principes :

- Les traits sont réels, ils existent à l'intérieur de nous-mêmes.
- Notre personnalité peut être décrite en termes de traits.
- Nos actions peuvent être décrites en termes de traits.

Il s'agit donc d'une approche intéressante et pertinente pour décrire la personnalité des individus mais aussi leurs actions. Ainsi, les traits de personnalité des individus jouent un rôle dans l'action de l'individu. L'action du dirigeant peut alors être étudiée sous l'angle des traits de personnalité. C'est ce que nous souhaitons modéliser dans le cas du réseau personnel. Les différentes recherches référencées ici n'intègrent pas la personnalité des dirigeants en termes de traits de personnalité mais davantage au travers d'aspects plus opérationnels de la personnalité : *self-monitoring, tertius iungens*... Ces approches de la personnalité ont pour principales limites d'être instables dans le temps et d'être tautologiques par rapport au modèle dans lequel elles s'insèrent. C'est l'objet du point suivant.

1.2.2. Les principales recherches sur le rôle de la personnalité et l'utilisation du réseau personnel

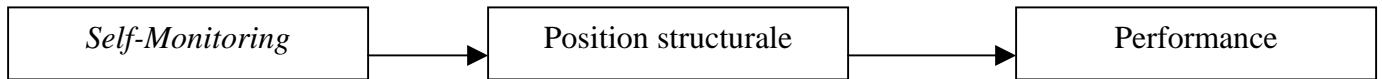
Quelques travaux analysent le lien entre la personnalité des managers et le réseau personnel de ceux-ci. La mesure de la centralité est très souvent mobilisée pour comprendre comment un individu peut occuper une position centrale dans un réseau (Mehra, Kilduff et Brass, 2001 ; Klein et al., 2004). C'est l'idée dominante qui consiste à penser qu'en fonction de sa personnalité, l'individu aura plus ou moins de facilité à établir des relations avec autrui. Par exemple, dans une relation de *mentoring*, Turban et Dougherty (1994) montrent que la personnalité va avoir, entre autres, un effet indirect sur la progression de carrière de l'individu dépendant du *mentor*.

L'article de Burt, Janotta et Mahoney (1998) porte sur 217 personnes (102 *junior managers* et 115 *middle et senior managers*) et montre comment la contrainte¹ de Burt peut avoir un effet en fonction d'un certain niveau de responsabilité. Dans cette recherche, lorsque la contrainte a un effet, la personnalité n'est pas associée aux trous structuraux. En revanche, la personnalité est parfois associée aux caractéristiques du réseau personnel, c'est le cas pour les 102 *junior managers*. L'une des idées sous-jacentes est le lien présumé entre la personnalité du manager et le réseau personnel. Pour enrichir cette approche, Obstfeld (2005) explique que l'innovation est prédéterminée par trois variables indépendantes : la densité du réseau personnel du manager, la connaissance et la capacité de l'individu à mettre en relation les personnes entre elles (*tertius iungens*). Obstfeld (2005) considère la personnalité (dans ce cas le *tertius iungens*) comme un déterminant à part entière de l'innovation. Cela remet en question l'idée dominante d'un lien causal et unique entre le réseau personnel et l'accès aux ressources. Dans son approche, la personnalité et le réseau personnel du manager se cumulent pour déterminer l'innovation.

La contribution de Mehra et al. (2001) est certainement la plus significative des recherches sur la personnalité et le réseau personnel des individus. Ces travaux proposent deux possibilités de modélisations intégratrices de la personnalité et du réseau personnel. Un premier modèle dit de « médiation » (cf. figure 2) dans lequel la personnalité du manager, dans ce cas le *self-monitoring* (c'est-à-dire le fait qu'un individu modifie son comportement en fonction de ce que les autres individus pensent de lui), est un déterminant de la position structurale de l'individu, qui est, elle aussi, un déterminant de la performance.

¹ La contrainte s'apparente à un taux d'interconnexions des *alter*

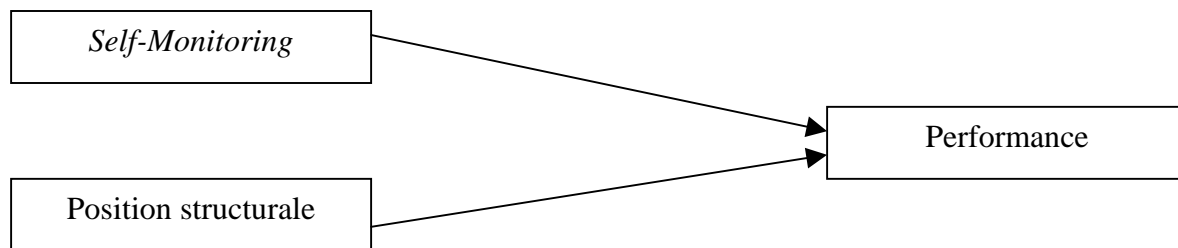
Figure 2 : Le modèle de médiation



Source : Mehra et al. (2001), p. 127.

Un second modèle « additif » (Cf. figure 3) qui considère à la fois la personnalité et la position structurale de l'individu comme déterminants de la performance. Ce modèle est très proche de celui d'Obstfeld (2005).

Figure 3 : Le modèle additif



Source : Mehra et al. (2001), p. 127.

Mehra et al. (2001) réfutent l'idée d'un modèle interactionniste pour lequel le *self-monitoring* se situerait en modérateur du lien position structurale / performance. Toutefois, nous pensons que la variable du *self-monitoring* implique des corrélations évidentes avec la position structurale du manager, et qu'elle fausse les liens entre personnalité, réseau et performance/accès aux ressources. En effet, le *self-monitoring* n'est pas un trait de personnalité au sens de Costa et McCrae (1980 ; 1992), de Digman (1990) ou encore de Zhao et Seibert (2006), c'est-à-dire, issu d'une démarche rigoureuse telle que celle de l'hypothèse lexicale². Pour notre part, nous

² L'hypothèse lexicale repose sur l'idée que pour chaque langue, les mots contenus dans le dictionnaire de cette langue permettent de réaliser une taxonomie de la personnalité humaine

considérons le *self-monitoring* comme une simple capacité d'adapter son comportement et non comme une réelle variable de personnalité au sens des traits de personnalité.

Dans notre logique, il n'y a pas de causalité directe et unique entre la personnalité du dirigeant et son réseau personnel. En effet, pour Lee et Tsang (2001) qui s'inscrivent dans une approche bourdieusienne du capital social, le réseau personnel d'un individu existe pour deux raisons : son éducation et son expérience. Nous postulons que la personnalité du dirigeant ne détermine pas son réseau personnel mais va avoir un effet sur le lien entre réseau personnel et accès aux ressources. Au-delà du simple choix de la variable de personnalité, nous proposons une certaine rupture épistémologique en ce que le réseau personnel du dirigeant ne doit plus être considéré comme construit, mais est plutôt hérité de l'éducation et des expériences de l'individu. C'est ce que nous allons mettre en évidence dans la seconde partie au travers de *verbatim* issus d'entretiens exploratoires avec des dirigeants de PME.

2. METHODOLOGIE ET RESULTATS DE LA RECHERCHE EXPLORATOIRE

Nous avons réalisé une étude exploratoire auprès de 15 dirigeants de PME industrielles. Nous avons choisi de considérer une quinzaine de dirigeants situés dans un même district industriel mais dont les activités étaient différentes (sous-traitance mécanique, aéronautique, robotique, remontées mécaniques). La littérature abondante sur le district nous à inciter à explorer ce milieu où les effets de réseaux individuels et institutionnels sont très présents.

Les entretiens semi-directifs se sont réalisés en face à face avec les dirigeants et ont duré entre 45 et 90 minutes. Chaque entretien a été enregistré à l'aide d'un dictaphone et a fait l'objet d'une retranscription écrite intégrale. Pour chaque entretien, il a été retenu les *verbatim* qui nous permettent de comprendre si le réseau du dirigeant existe *a priori* ou s'il est la résultante d'une intention délibérée de construction. C'est la première étape. En effet, si les entretiens confirment l'idée selon laquelle le *background* du dirigeant, au sens de Lee et Tsang (2001), détermine son réseau personnel alors nous pourrions suggérer dans un second point de repositionner en tant que modérateur le rôle de la personnalité dans la modélisation reliant réseau personnel et ressources relationnelles.

2.1. L'ANALYSE DE CONTENU : LES *VERBATIM*

Les *verbatim* sont des citations textuelles, c'est-à-dire, des extraits de ce qui a été dit lors des entretiens. L'objectif de cette partie relative aux *verbatim* des entretiens (cf. tableau 1) est de mettre en évidence si pour les dirigeants de PME, le réseau personnel est construit intentionnellement ou s'il existe de fait.

Tableau 1 : Synthèse et *Verbatim*

N° Entretien	Construction / Existence du réseau
6	« Moi j'ai fait une école d'ingénieurs, j'ai fait polytechnique, déjà ça donne un réseau dont il ne faut pas exagérer l'importance quand même par rapport à ce que les gens s'imaginent, mais ça aide je veux dire, ceci dit je ne l'ai jamais particulièrement cultivé ce réseau ».
7	« Je vois pas trop l'élément calculateur, pour moi ça me paraît tellement évident à partir du moment où quelqu'un avec qui je peux échanger, et échanger des infos, moi je vais lui en filer, lui il peut m'en filer, on se sert la main et puis on commence à discuter. C'est naturel pour moi, il n'y a pas de calcul, il n'y a pas de machin. Parce qu'attention l'information elle est pas toujours optimisable, elle est pas toujours utilisable, donc derrière ça libère un peu la communication ».
8	« C'est vrai que j'ai jamais été chercher quelqu'un, moi j'ai jamais cherché à construire un réseau pour répondre à un besoin, ça me paraît pas honnête ».
9	« On est automatiquement en liaison avec des fabricants de machines, avec des décolleteurs, avec des vendeurs de matières premières. Ca se fait automatiquement, on se retrouve, dans la vallée on se retrouve, on est un peu tous obligé de travailler ensemble en fait, qu'on le veuille ou non, automatiquement on est tous en communication ensemble ».
12	« Et donc pour moi le réseau c'est un réseau d'amis, s'ils sont professionnellement compatibles tant mieux, s'ils sont pas professionnellement compatibles c'est pareil ».
13	« Au bout de trente ans de carrière, vous avez forcément connu plein de gens dans tous les domaines, il y en a avec qui vous avez plus ou moins gardé des relations, d'autres avec qui vous avez sympathisé, d'autres qui sont devenus des amis, ça dépend comment on a évolué. Je veux dire forcément au bout de trente ans vous connaissez plein de gens, dans tel, tel ou tel domaine. Donc après encore une fois, c'est au coup par coup. Ce réseau il s'est fait par la force des choses, avec l'expérience, avec les années qui passent tout simplement. Y'a pas eut de volonté de constituer un réseau, il s'est fait naturellement je dirais ».

On remarque que les réseaux personnels des dirigeants de PME se sont construits naturellement ou existent *de facto*, sans qu'il y ait une réelle intention de construction de la part du dirigeant. En effet, le réseau personnel existe pour d'autres raisons liées au *background* de l'individu (Lee &

Tsang, 2001), c'est-à-dire son éducation et son expérience. En somme, le dirigeant de PME hérite de son réseau personnel. Il est essentiel de préciser le caractère hérité du réseau sans quoi la personnalité pourrait avoir être une raison d'être de ce réseau.

Ci-dessous, le tableau 2 synthétise les causes de l'existence des réseaux personnels identifiées dans les entretiens des quinze dirigeants de PME industrielles :

Tableau 2 : Le *background* comme cause du réseau personnel

L'éducation comme origine du réseau personnel	L'expérience comme origine du réseau personnel
La famille	Les amis et collègues de travail
Réseau des anciens des grandes écoles (Arts et Métiers, Polytechnique...)	Les relations professionnelles avec les clients et les fournisseurs
Relations avec d'anciens collègues de classes du lycée technique (décolletage, horlogerie...)	Les pratiques culturelles et sportives au sein de clubs et autres associations
Reprise entreprise familiale et reprise du réseau des parents voire des grands-parents	Les salons et autres manifestations professionnelles

Le réseau est dû aussi bien à l'éducation, (la famille, les amis des parcours scolaires...) qu'à l'expérience des individus (relations professionnelles, la vie associative...). Pour autant, nous ne sommes pas en mesure de prouver l'effet de la personnalité du dirigeant à partir de quelques entretiens. Toutefois, par rapport à la littérature mobilisée dans la première partie, nous comprenons que ce qui est important, c'est l'utilisation qui est faite du réseau personnel. Autrement dit, à réseau égal, certains dirigeants seront mieux à même d'exploiter leurs réseaux personnels. Or, comme nous l'avons dit précédemment, l'action du dirigeant est le fruit de ses traits de personnalité (Hogan, 2004). La « bonne » utilisation du réseau personnel est donc la résultante de la personnalité du dirigeant. La personnalité du dirigeant n'est alors plus un antécédent du modèle mais est un modérateur du lien existant entre le réseau personnel et les ressources qui y sont disponibles .

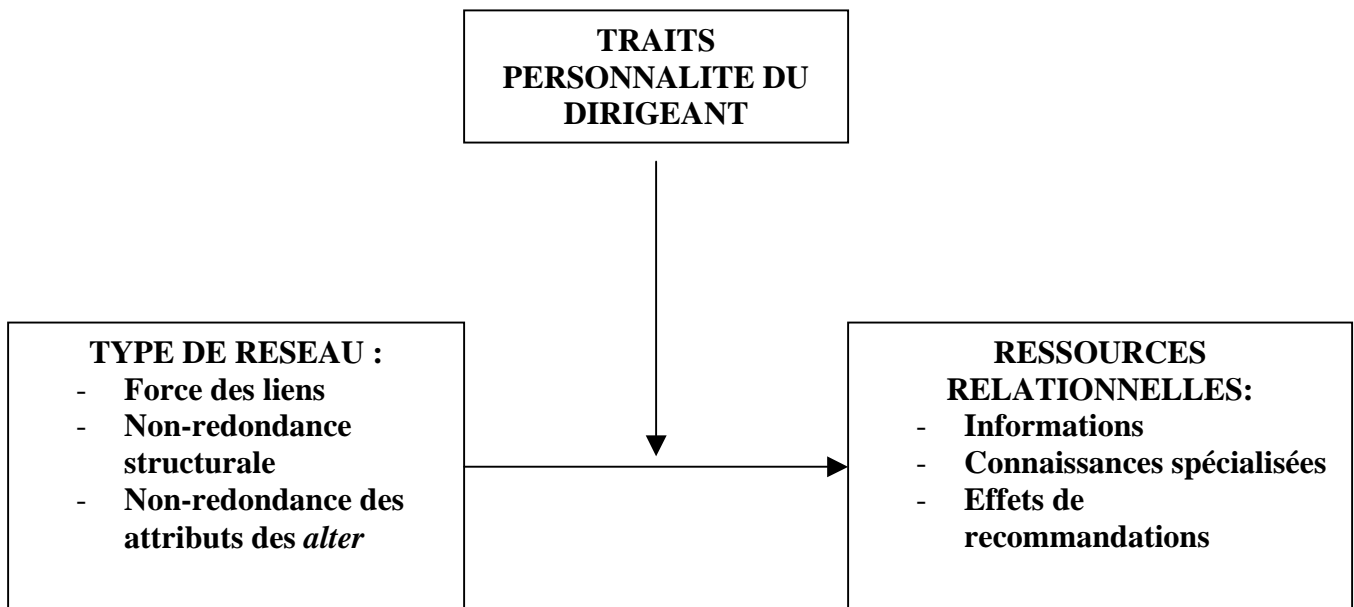
Le rôle de la variable modératrice est celui de modulateur. Le lien entre la variable indépendante X et la variable dépendante Y va être modulé par la troisième variable Z (Brauer, 2000). La variable modératrice est une variable qui module le sens et/ou la force de l'effet de X sur Y (Baron & Kenny, 1986). Caceres et Vanhamme (2003, p. 70) expliquent que les « processus modérateurs répondent à la question *quand, dans quelles circonstances* l'effet X-Y se produit. Le terme *modération* renvoie à ce qui, dans la terminologie statistique, désigne un *effet*

d'interaction ». En d'autres termes, le réseau personnel du dirigeant (variable X), hérité de son *background*, permet l'accès à certaines ressources relationnelles (variable Y). Cette relation va être modulée par une troisième variable Z : la personnalité du dirigeant. A partir des entretiens et de la littérature étudiée, nous proposons de modéliser ces relations dans la sous-partie suivante.

2.2. ESSAI DE MODELISATION ABDUCTIVE

Nous exposons dans la figure 4 ci-après, la modélisation des liens entre réseau personnel, accès aux ressources et personnalité du dirigeant de la manière suivante :

Figure 4 : Modélisation des liens entre réseau personnel, accès aux ressources et personnalité du dirigeant



Dans ce cas, le lien entre la variable X, c'est-à-dire le type de réseau et la variable Y, c'est-à-dire les ressources, va être modéré par la personnalité du dirigeant. En d'autres termes, le dirigeant va plus ou moins bien exploiter ou tirer profit de son réseau personnel en fonction de sa personnalité.

Il est important de rappeler qu'il est nécessaire de considérer la personnalité du dirigeant en termes de traits, c'est-à-dire, en termes de variables psychologiques profondes. En effet, les traits de personnalité permettent de mesurer les impacts de la personnalité sur l'accès aux ressources via le réseau personnel des acteurs sans que cela ne soit tautologique comme c'est par exemple le

cas du *tertius iungens* d'Obstfeld (2005). Si l'on considère une variable de personnalité (ou plutôt de comportement) comme le *tertius iungens*, (c'est-à-dire le « tiers qui joint » ou relie les individus les uns aux autres), il sera possible de considérer un lien causal entre la personnalité et le réseau. En effet, les variables ne semblent pas conceptuellement indépendantes puisque l'on cherche à mesurer le lien entre la capacité à relier les individus entre eux (*tertius iungens*) et les caractéristiques du réseau issues de cette capacité à relier les individus entre eux. Ce raisonnement est *in fine* tautologique. Or, les traits de personnalité de par leur nature, sont complètement indépendants des autres variables du modèle présenté et évitent ainsi la tautologie du modèle.

3. DISCUSSION

Posséder un bon réseau personnel ne suffit pas. Pourquoi, par exemple, les étudiants sortant des grandes écoles, qui disposent *a priori* du même réseau, ne bénéficieront pas tous des mêmes effets de ce réseau ? La réponse est simple : c'est la manière d'utiliser le réseau qui prime dans l'efficacité de celui-ci.

Le principal apport de cette recherche, au-delà de la revue de littérature sur le réseau personnel des dirigeants d'entreprise, réside dans la modification du positionnement de la variable personnalité dans le modèle de recherche. Après avoir montré, grâce aux entretiens, que le réseau personnel est la résultante de l'éducation et de l'expérience de l'individu, nous sommes passé du concept de personnalité considéré comme antécédent du réseau personnel au concept de personnalité comme modérateur du lien entre réseau personnel et ressources. En effet, la personnalité sous-tend l'action et dans notre cas d'espèce sous-tend l'utilisation du réseau personnel. Finalement, les recherches sur le contenu des liens, la structure, et les attributs des *alter* du réseau personnel ne sont réellement pertinentes qu'à partir du moment où elles intègrent une dimension relative à la capacité de l'individu à mobiliser son réseau personnel. Toutefois, il faut considérer des variables qui soient suffisamment indépendantes les unes des autres. Plus précisément, la variable de personnalité mobilisée doit être indépendante de la notion de réseau afin d'éviter toute tautologie. C'est la raison pour laquelle nous avons opté pour une représentation de la personnalité en termes de traits. Le modèle du *Big Five* (Costa et McCrae, 1982) est un excellent exemple de modélisation des traits de personnalité : stabilité émotionnelle, extraversion, caractère consciencieux, ouverture à l'expérience, caractère agréable de l'individu.

Ces dimensions existent quelle que soit l'action de l'individu et ne sont pas contingentes aux différents phénomènes qui interagissent sur le comportement d'*ego*.

La principale limite de cette recherche réside dans la fragilité de l'étude exploratoire qui ne permet pas de valider statistiquement l'effet de la personnalité sur le lien réseau / ressources. A l'aide d'un questionnaire utilisant un générateur de noms, ce modèle a été testé auprès d'une population d'environ 650 dirigeants de PME industrielles localisées pour une partie dans un district industriel de la région Rhône-Alpes et pour une autre partie dans le reste de la France. Nous saurons très prochainement quels sont les effets des traits de personnalité des dirigeants sur l'utilisation de leurs réseaux personnels ou encore quels types de réseaux conviennent le mieux à certains profils d'individus. Par exemple, quel type de réseau personnel est le plus performant pour un dirigeant plutôt introverti ? La littérature est muette sur le sujet. Peut-être que le réseau personnel performant d'un dirigeant introverti est constitué de liens forts et de contacts redondants alors que ce sera le contraire pour un dirigeant extraverti. Le levier d'action n'est alors plus le même : nous n'agissons plus sur les comportements à adopter mais plutôt sur le type de réseau personnel à mobiliser dans un but de performance qui est fonction de la personnalité du dirigeant.

RÉFÉRENCES

- Ahuja, G. (2000), Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study, *Administrative Science Quarterly*, 45 : 3, 425-455.
- Baron, R.M. et D.A. Kenny. (1986), The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research : Conceptual, Strategic and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 : 6, 1173-1182.
- Barrick, M.R. et M.K. Mount (1991), The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis, *Personnel Psychology*, 44 : 1, 1-26.
- Brauer, M. (2000), L'identification des processus médiateurs dans la recherche en psychologie, *L'année Psychologique*, 100, 661-681.
- Brée, J. (2004), *Le comportement du consommateur*, Paris : Dunod.
- Burt, R.S. (1992), *Structural holes, the social structure of competition*, Cambridge : Harvard University Press.
- Burt, R.S. (1995), Le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur, *Revue Française de Sociologie*, 36, 599-628.
- Burt, R.S. (2004), Structural holes and good ideas, *American Journal of Sociology*, 110, 349-399.
- Burt, R.S., Jannotta, J.E. et J.T. Mahoney (1998), Personality correlates of structural holes, *Social Networks*, 20, 63-87.

- Caceres, R.C. et J. Vanhamme (2003), Les processus modérateurs et médiateurs : distinction conceptuelle, aspects analytiques et illustrations, *Recherche et Applications en Marketing*, 18 : 2, 67-100.
- Chollet, B. (2005), *Le rôle du réseau personnel de l'ingénieur en R&D : le cas du secteur des micro et nanotechnologies*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France, Laboratoire CERAG, Grenoble.
- Costa, P.T. et R.R. McCrae (1980), Influence of extraversion and neuroticism on subjective well-being: Happy and unhappy people, *Journal of Personality and Social Psychology*, 38 : 4, 668-678.
- Costa, P.T. et R.R. McCrae (1992), Normal personality assessment in clinical practice: The NEO Personality Inventory, *Psychological Assessment*, 4 : 1, 5-13.
- Digman, J. M. (1990), Personality structure: Emergence of the five-factor model, *Annual Review of Psychology*, 41, 417-440.
- Florida, F., Cushing, R. et G. Gates (2002), When Social Capital Stifles Innovation, *Harvard Business Review*, Août, p. 20.
- Goldberg, L.R. (1993), The Structure of Phenotypic Personality Traits, *American Psychologist*, 48 : 1, 26-34.
- Granovetter, M. S. (1973), The strength of weak ties, *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380.
- Hansen, M.T (1999), The search transfer problem : The role of weak ties in sharing knowledge across organizational sub-units, *Administrative Science Quarterly*, 44, 82-111.
- Hogan, R. (2004), Personality Psychology for Organizational Researchers, in Schneider B. & Smith D.B (dir.) *Personality and Organization* sous la direction de., London, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 3-23.
- Inkpen, A.C. et E.W. Tsang, (2005), Social capital, networks, and knowledge transfer, *Academy of Management Review*, 30 :1, 146-165.
- Johannisson, B. (1998), Personal networks in emerging knowledge-based firms : spatial and functional patterns, *Entrepreneurship & Regional Development*, 10, 297-312.
- Klein, K.J., Lim, B.C, Saltz, J.L. et D.M. Mayer (2004), how do they get there? An examination of the antecedents of centrality in team networks, *Academy of Management Journal*, 47 : 6, 952-963.
- Lee, D.Y. et E.W. Tsang (2001), The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth, *Journal of Management Studies*, 38 : 4, 583-602.
- Lin, N., (1995), Les ressources sociales : une théorie du capital social, *Revue Française de Sociologie*, 36, 685-704.
- Lin, N. (1999), Social networks and status attainment, *Annual Review of Sociology*, 25 : 1, 467-487.
- Lin, N., Ensel W.M. et J.C. Vaughn (1981), Social resources and occupational status attainment, *Social Forces*, 59 : 4, 1163-1181.
- Mehra, A., Kilduff M., D.J. Brass (2001), The Social Networks of high and low self-monitors: implication for workplace performance, *Administrative Science Quarterly*, 46,121-146
- Obstfeld, D. (2005), Social networks, the Tertius Iungens orientation, and involvement in innovation, *Administrative Science Quarterly*, 50, 100-130.
- Paunonen, S.V. (2003), Big Five Factors of Personality and Replicated Predictions of Behavior, *Journal of Personality and Social Psychology*, 84 : 2, 411-424.

- Podolny, J.M. et J.N. Baron (1997), Resources and relationships : social networks and mobility in the workplace, *American Sociological Review*, 62 : 5, 673-693.
- Reagans, R. et B. McEvily (2003), Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range, *Administrative Science Quarterly*, 48 : 2, 240-267.
- Seibert, S.E., Kraimer, M.L. et R.C. Liden (2001), A social capital theory of career success, *Academy of Management Journal*, 44 : 2, 219-237.
- Tsai, W. et S. Ghoshal (1998), Social capital and value creation: the role of intrafirm networks, *Academy of Management Journal*, 41 : 4, 464-476.
- Turban, D.B. et T.W. Dougherty (1994), Role of protégé personality in receipt of mentoring and career success, *Academy of Management Journal*, 37 : 3, 688-702.
- Zhao, H. et S.E. Seibert (2006), The Big Five Personality Dimensions and Entrepreneurial Status : A Meta-Analytical Review, *Journal of Applied Psychology*, 91 : 2, 259-271.