

Le rôle médiateur de l'échange réticulaire de connaissances dans la relation entre la confiance relationnelle et la performance non financière

Sabrina GUENNOUN

Wafi CHTOUROU

IHEC Carthage - ECSTRA

Carthage Présidence - 2016 – Tunisie

Tél. : (+216) 71 774 720 - (+216) 71 775 592

Contact : rina.guennoun@gmail.com

Résumé :

Cet article étudie le rôle de l'échange réticulaire de connaissances dans la transformation des externalités de la confiance relationnelle en performance non financière dans les secteurs à forte avancée technologique. Il soutient la thèse selon laquelle, la confiance relationnelle affecte considérablement l'échange réticulaire de connaissances, qui à son tour explique la performance non financière. Nous avons choisi la théorie du capital social comme cadre de référence pour notre recherche. Notre analyse a nécessité la mise à l'épreuve de cinq hypothèses sur un échantillon composé de 102 salariés exerçant dans des entreprises tunisiennes. Les résultats de notre travail peuvent être résumés en trois points. Premièrement, le contexte Tunisien est un contexte de sur-encastrement, où la confiance relationnelle affecte négativement l'échange réticulaire de connaissance. Deuxièmement, malgré cette incidence négative, la confiance relationnelle affecte positivement la performance non financière. Troisièmement, l'échange réticulaire de connaissance revêt un statut médiateur entre la confiance relationnelle et la performance non financière.

Mots-Clés : Confiance relationnelle, échange réticulaire de connaissances, performance non financière, capital social.

Le rôle médiateur de l'échange réticulaire de connaissances dans la relation entre la confiance relationnelle et la performance non financière

1. INTRODUCTION

Le Management des connaissances se présente aujourd'hui comme une pratique indispensable au service de la performance des entreprises. Les toutes premières approches théoriques ont émané d'économistes évolutionnaires et d'épistémologistes (Spender & Grant, 1996). L'intérêt accordé au sujet par la recherche en management a permis de fournir des contributions ayant une portée empirique. A cet égard, un consensus est établi sur l'existence d'un lien positif entre le management des connaissances et la performance organisationnelle. En effet, gérer ses connaissances est devenu une compétence distinctive qui assure l'efficacité des entreprises, tant au niveau de la rentabilité qu'au niveau de la prospérité. Par ailleurs, un intérêt grandissant est désormais porté à la performance non financière depuis que la crise financière de 2007 a révélé les insuffisances de la performance financière. Parallèlement, plusieurs facteurs ont contribué à l'élargissement de ce concept. En effet, la performance non financière considère l'aspect immatériel de la création des richesses et permet une meilleure flexibilité et réactivité des entreprises face aux changements.

Dés lors, la mission des Managers consiste à chercher des connaissances pertinentes à l'intérieur, mais aussi, à l'extérieur de l'entreprise pour optimiser la performance non financière. Néanmoins, les connaissances possèdent un caractère personnel et idiosyncrasique qui les rend difficiles à manipuler. A cet égard, la théorie du capital social affirme que les connaissances sont des ressources échangées de manière réticulaire au sein de réseaux informels qui facilitent leur identification et exploitation à l'intérieur de l'entreprise (Abrams et al., 2003). Les flux de connaissances échangés circulent sur la base de certains critères dont la confiance relationnelle qui réside entre les membres du réseau (*alters*). Une littérature conséquente montre que l'échange réticulaire des connaissances joue le rôle d'intermédiaire entre la confiance relationnelle et la performance non financière (Tsai & Ghoshal, 1998 ; Yli-Renko et al., 2001 ; Cross & Levin, 2004 ; Wu, 2008). Cependant, fort est de constater que

ces recherches avaient une portée purement structurale. A cela s'ajoute le fait que, le concept de la confiance relationnelle manque de spécification. Nous nous sommes inscrits dans une logique relationnelle et intéressés à l'impact de l'échange réticulaire de connaissances sur la relation entre la confiance relationnelle et la performance non financière. Notre question de recherche est la suivante : Comment l'échange réticulaire de connaissances permet-il d'expliquer l'impact de la confiance relationnelle sur la performance non financière de l'Entreprise ?

Pour répondre à cette question, nous avons fixé un double objectif. Le premier vise à appréhender l'impact des dimensions de la confiance relationnelle sur l'échange réticulaire de connaissances. Le second, consiste à appréhender l'impact de l'échange réticulaire de connaissances dans la transformation des externalités négatives des dimensions de la confiance relationnelle en une performance non financière.

2. CADRE CONCEPTUEL

2.1. La Performance non financière

La performance non financière est dérivée de la performance, qui est un concept polysémique et sujet à controverse. Il n'existe pas d'unanimité autour d'une unique définition. La plus utilisée est celle de Pesqueux (2004) : la performance représente un résultat chiffré apprécié par rapport à un référentiel. Par ailleurs, la performance est un concept multidimensionnel. Cependant, malgré cette diversité, une discussion théorique suggère que la classification la plus pertinente est celle qui présente deux dimensions : la performance financière et la performance non financière. La performance financière reflète la valeur de l'entreprise. Cette facette de la performance est la plus utilisée et la plus ancienne. Elle est mesurée par les résultats de l'entreprise et son bilan. L'évolution de la valeur de l'action au marché boursier et les ratios financiers sont les principaux indicateurs de mesure de la performance financière (Doritchamou, 2011). La performance non financière s'intéresse à la création de la valeur immatérielle. Elle mesure le niveau de qualité des produits, le degré de satisfaction des clients, la motivation des employés et le degré d'innovation dont l'entreprise fait preuve et qui affecte directement sa rentabilité. Celle-ci va au-delà des intérêts des actionnaires - objectif de la performance financière - pour intégrer ceux des autres parties qui interagissent avec l'entreprise, notamment la clientèle et le personnel. En effet, l'économie actuelle subit des changements environnementaux et sociaux, notamment avec l'essor du développement durable, et imposent aux acteurs économiques de les intégrer dans leur gestion quotidienne.

De surcroît, les demandes ponctuelles et éventuelles des partenaires de l'entreprise affectent sa prise de décision et sa fixation d'objectifs, et fait d'eux des parties prenantes dans sa gestion. A cet égard, la performance non financière touche à des aspects concrets, et reflète la stratégie de l'entreprise dans des axes réels et précis. Ces derniers se déclinent en la qualité effective proposée aux débouchés, en temps réel de fabrication, en degré de satisfaction des clients et en la motivation des ressources humaines. Cette dimension de la performance rapproche les Managers de la réalité du marché et leur permet de prendre des décisions ponctuelles et pertinentes. Ces axes sont mesurables concrètement par plusieurs mesures tirées des travaux de Kaplan et Norton (1996). Ces auteurs ont créés une batterie de mesure qu'ils ont nommée : Le tableau de bord. Ce dernier se divise en trois axes principaux :

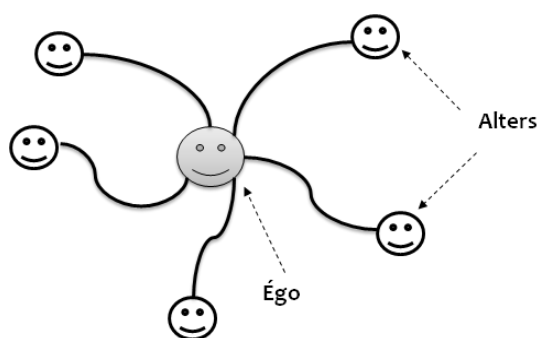
- **La clientèle** : Elle implique les débouchés auxquels sont destinés les produits/services de l'entreprise. Les Managers ciblent les segments de consommateurs au sein desquels ils vont rivaliser, fixent leurs buts et utilisent certaines mesures pour évaluer leur performance dans cet axe, à savoir : le niveau de satisfaction des clients, leur fidélité, leur acquisition et leur rentabilité. Kaplan & Norton (1996) expliquent, à ce stade, que c'est la valeur ajoutée propre à l'entreprise qui influence le résultat de ces mesures.
- **Les processus internes** : Ils prennent en considération les processus mis en œuvre pour créer de la valeur, qui soient efficaces à la fois pour améliorer la performance financière et la satisfaction de la clientèle. Kaplan & Norton (1996) précisent que cet axe évolue dans le temps, partant du fait que les besoins évoluent continuellement.
- **L'apprentissage organisationnel** : Il implique l'infrastructure que l'entreprise consacre pour son expansion et son innovation à long terme. Celle-ci se manifeste à travers le développement des compétences des ressources humaines, d'une part, et des investissements entrepris en recherches et en développements pour améliorer les produits de l'entreprise, d'autre part. La mesure de cet axe varie d'un chercheur à un autre. En instance, Kaplan & Norton se focalisent sur l'aspect humain qui assure l'activité de l'entreprise. Alors que, d'autres chercheurs divisent cet axe en deux sous parties distinctes : le développement du personnel, d'une part, et l'innovation, d'une autre part. La deuxième partie concerne le développement des systèmes internes et l'amélioration de la qualité des produits (Pham, 2008).

2.2.La confiance relationnelle et ses dimensions

2.2.1. Le contexte du concept : la théorie du capital social

Les entreprises sont indéniablement encadrées dans des réseaux sociaux qui sont constitués par des acteurs organisationnels liés entre eux (Laseter & Cross, 2007). La définition, la plus courante et la plus employée en recherche, est celle de Borgatti & Foster (2003) qui définit le réseau social comme un ensemble d'acteurs sociaux connectés entre eux par des relations. Les acteurs engagés sur le plan relationnel représentent des nœuds (Chtourou & Turki, 2010 ; Zarraa, 2013). L'intérêt du présent travail porte sur un type spécifique de réseau, qui est le réseau personnel. Il se définit comme le réseau où « l'individu est...dans une logique égocentrique. » (Julien et al., 2003). À cet effet, Chollet (2006) affirme que le réseau personnel est un accélérateur de la performance dans plusieurs domaines.

Figure 1 : La structure du réseau personnel



Le capital social est un concept dérivé de la théorie des réseaux sociaux. C'est une entité intangible, insaisissable et réticulaire dans la conduite des affaires sociales (Nkakleu, 2008). Il correspond à l'ensemble des ressources encadrées dans les relations qui unissent plusieurs acteurs. En d'autres termes, les ressources relationnelles fusionnées dans leur réseau et accessibles uniquement grâce à l'adhésion à ce dernier. Ce capital apporte des avantages aux membres du réseau (*alters*). Il peut être individuel ou organisationnel et possède trois dimensions (Yli-Renko et al., 2001 ; Tsai, 2000 ; Nahapiet & Ghoshal, 1998 ; Inkpen & Tsang, 2005) :

- **La dimension structurale** : elle renseigne sur la structure des relations du système social et du réseau comme un tout (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Elle est analysée en utilisant trois mesures : les liens d'interaction sociale, la configuration du réseau, et sa stabilité (Inkpen & Tsang, 2005 ; Rousseau & al., 2008).

- **La dimension relationnelle** : Celle-ci analyse le rôle des liens directs entre les acteurs et les externalités de ces interactions (Inkpen & Tsang, 2005). Elle examine la qualité des relations, notamment le développement de la confiance. Dans cet ordre d'idée, la confiance est un actif de base dans les réseaux intra-organisationnels, puisque l'appartenance d'une personne au réseau signifie qu'elle est forcément fiable, en raison de son affiliation à la même entreprise.
- **La dimension cognitive** : Cette dimension renferme les ressources liées à des représentations et à des interprétations partagées par tout le monde. Egalement, un code de conduite commun qui facilite la compréhension de la vision de l'entreprise et de ses objectifs (Nahapiet & Ghoshal, 1998 ; Rousseau et al., 2008). Plusieurs éléments constituent cette partie, notamment des objectifs et une culture partagée (Inkpen & Tsang, 2005 ; Rousseau et al., 2008).

2.2.2. Les dimensions de la confiance relationnelle

Le travail en groupe requière un besoin de confiance (Mayer et al., 1995). Ceci provoque une interdépendance systématique entre les personnes, et leur permet de réaliser des objectifs personnels et organisationnels. Ce type de confiance est essentiellement interpersonnel. Il repose sur une rationalité procédurale, et peut gagner un groupe (Mangematin, 1998). Zucker (1986) avance l'idée selon laquelle la confiance relationnelle naît des échanges passés entre les personnes dans le cadre d'un réseau, mais aussi, ceux éventuels dans le futur sur la base de certains critères de conviction dont la réputation et le don contre don. Les tentatives de classification de la confiance relationnelle sont nombreuses. Pour notre part, nous allons opter pour celle de Mayer et al., (1995) qui comporte trois dimensions :

- **la compétence** : Selon Mayer et al., (1995), « *la compétence est ce groupe d'habilités, de compétences et de caractéristiques permettant à une partie d'exercer une influence au sein de certains domaines spécifiques* ». En effet, un individu peut être expert dans la réalisation des tâches techniques, liées à son domaine de compétence. Cependant, il peut être totalement incompetent lorsqu'il s'agit de communiquer avec des clients. Par conséquent, cet individu montre un manque d'habileté dans le domaine de la communication interpersonnelle. Par ailleurs, Abrams et al., (2003) soulignent que les salariés doivent être confiants dans le fait que les personnes qu'ils sollicitent ont assez d'expertise pour leur offrir les connaissances complémentaires dont ils ont besoin.

Cette dimension est caractérisée par le professionnalisme et un jugement réaliste de la situation et des capacités interpersonnelles (Blomqvist & Ståhle, 2000).

- **La bienveillance** : Mayer et al., (1995) définissent la bienveillance comme « *la mesure dans laquelle [une personne] est censé[e] vouloir faire le bien pour [une autre], mis à part un souci de rentabilité égocentrique* ». Cette relation entre les deux parties repose sur un attachement interpersonnel. A cet égard, l'exemple le plus explicite est celui de la relation entre un « mentor » et son « protégé ». Le mentor cherche à aider son protégé par tous les moyens, tandis que, cet effort de sa part n'est ni exigé ni récompensé. Au fond, « la bienveillance est la perception d'une orientation positive » du mentor envers son protégé (Mayer et al., 1995). Les bonnes intentions représentent l'attribut le plus important, dans la mesure où elles reflètent la coopération de l'alter, et permet d'établir un jugement proactif de son comportement.
- **L'intégrité** : Cette dimension, selon Mayer et al. (1995), consiste en l'adhésion de la deuxième partie à un ensemble de principes perçus comme acceptables et légitimes par la première partie. McFall (1987) croit qu'il s'agit d'une confrontation interpersonnelle des intégrités respectives des deux parties. S'ils se rejoignent, la confiance s'établit, sinon, cette dernière aura du mal à se créer. Blomqvist & Ståhle (2000) suggèrent l'honnêteté, l'ouverture, la tenue des promesses et les valeurs partagées comme attributs de l'intégrité.

2.3. La Connaissance et son Echange

Le concept de la connaissance comporte un grand nombre de définitions. La plus usuelle est celle de Davenport & Prusak (1998). La connaissance est une ressource intangible et structurable. Cependant, elle est intuitive et idiosyncrasique. Elle s'attache fortement aux individus, aux groupes sociaux, aux unités, aux départements, et même aux tâches, procédures et pratiques. C'est ce qui rend, dans une certaine mesure, sa conversion en mots, chiffres et codes difficile. De plus, la connaissance est fluide, dynamique, et incrémentée dans le temps. Par ailleurs, celle-ci est le dernier maillon d'un processus de transformation qui débute par des données brutes. Mises en contexte, ces données deviennent des informations. Analysées et actionnées, ces informations deviennent de la connaissance (Block, 2010). La recherche infère l'existence de deux types de dimensions pour la connaissance :

- **La connaissance explicite** : aussi, qualifiée de « déclarative », « savoir ce que » etc. Elle se définit comme une connaissance facilement codifiable, qui peut être transmise

sans perte d'intégrité (Dyer & Nobeoka, 2000). Elle est consciemment accessible, formelle et systématique (Chtourou, 2003 ; Rick et al., 2007). Elle se manifeste dans les documents, les bases de données ou tout autre support échangeable (Block, 2010).

- **La connaissance implicite** : Elle est qualifiée de « connaissance tacite », « procédurale », de « savoir-faire » et de « connaissance complexe ». Celle-ci correspond à l'ensemble des connaissances présentes sous la forme d'expériences, expertises, de croyances et de présomptions qui sont partagées typiquement au sein d'un groupe culturel, par exemple : une nation, une entreprise ou la famille. Ces connaissances personnelles sont difficiles à communiquer (Nonaka & Takeuchi, 1995 ; Chtourou, 2003 ; Liikkanen, 2010). La connaissance implicite est acquise et conservée de manière inconsciente (Rick et al., 2007). Par ailleurs, elle est complexe et indépendante ou fait partie d'un tout indépendant (Hansen, 1999).

Eric Erickson - un psychologue de développement- avance que : « *nous sommes par nature une espèce enseignante* » (Dixon, 2000). A cet égard, Abrams et al., (2003) soulignent que, malgré l'existence des systèmes d'information et des diverses technologies qui peuvent assister les salariés dans la recherche des connaissances utiles, ces derniers préfèrent les obtenir auprès de leurs collègues. Ceci affirme l'importance de l'échange réticulaire de connaissances au sein de l'entreprise. Cet échange correspond à la transmission de tout type de savoir au sein de l'entreprise. Ces flux, qui se manifestent par une opération interactive entre les acteurs organisationnels, et dont le résultat est un développement du réservoir de savoir explicite et implicite de l'acteur récepteur et un changement dans sa performance. Le recensement de la littérature nous permet de détecter plusieurs mesures différentes à l'échange réticulaire de connaissances, qui sont basées sur les attributs spécifiques du concept. Les plus employés sont : le sens des flux d'échange, le type de connaissances échangées, l'intensité ou la fréquence de ces échanges et finalement leur durée dans le temps. Le sens des échanges informe sur le sens de la circulation des flux, et en conséquence, des nœuds qui interagissent. Il indique les parties les plus sollicitées et celles qui le sont moins. Le type des connaissances échangées est l'attribut le plus exploité dans la recherche en management stratégique. L'attribut de la fréquence est important, dans la mesure où il renseigne sur la cadence de l'activité du réseau : s'il est actif avec des nœuds qui échangent des ressources fréquemment où s'il est peu ou pas du tout actif où les interactions entre les nœuds sont minimales. Finalement, l'attribut récemment développé par la recherche est la durée de l'échange. Il informe sur la consistance des flux de connaissances échangées. Si l'échange

nécessite plus d'une demi-heure, il est qualifié de conseil technique poussé. Cependant, s'il nécessite moins de trente minutes d'explication, il est qualifié de conseil technique bref.

2.4. Le Lien De L'échange Réticulaire De Connaissances Avec La Confiance Relationnelle Et La Performance Non Financière

2.4.1. Le lien entre les dimensions de la confiance relationnelle et l'échange réticulaire de connaissances

Une littérature conséquente montre que la confiance relationnelle affecte positivement l'échange réticulaire de connaissances. Cependant, la spécificité des contextes d'études met le doute quant à l'étendue de cet effet positif. Des chercheurs dont Uzzi (1997) et Yli-Renko et al., (2001), suggèrent une piste selon laquelle la confiance relationnelle peut avoir une incidence négative sur l'échange réticulaire de connaissances. Uzzi (1997) s'intéresse à la situation de « sur-encastrement » où une forte implication dans le réseau entraîne la réduction progressive de la fréquence des flux de connaissances échangés. Par ailleurs, Yli-Renko et al., (2001) montrent une incidence négative de la confiance relationnelle sur l'échange réticulaire de connaissances. Les auteurs mettent en évidence qu'un fort niveau de confiance relationnelle procure une assurance sur la disponibilité des sources d'information en cas de besoin. Par conséquent, la motivation d'aller à la recherche d'autres sources de connaissances se réduit. Ainsi, le salarié empêche, bien qu'inconsciemment, la formalisation des connaissances implicites. A cet égard, notre travail s'intéresse à l'étude de l'effet négatif que peut avoir la confiance relationnelle sur l'échange réticulaire de connaissances dans un contexte de sur-encastrement. Cette influence est un effet peu commun et peu recherché dans la littérature.

Le lien entre la compétence et l'échange réticulaire de connaissances

Cross & Levin (2004) affirment que si une personne a confiance dans la compétence de son *alter*, celle-ci sera plus prédisposée à absorber la connaissance nouvelle et à échanger la sienne. Cependant, leurs travaux montrent, que la confiance basée sur la compétence influence négativement le type des connaissances échangées. En d'autres termes, ce type de confiance est lié davantage à l'échange de connaissances implicites qu'explicites. Ceci va à l'encontre de ce que toute entreprise vise à atteindre à savoir la standardisation des connaissances implicites détenues par les individus pour les rendre une ressource ouverte à usage interne. Yli-Renko et al., (2001) révèlent, également, une relation négative entre la confiance relationnelle et l'échange réticulaire de connaissances. Nahapiet & Ghoshal (1998)

avancent que la confiance peut contraindre la diffusion du savoir. Ainsi, nous pouvons avancer que :

Hypothèse 1 - Les flux de connaissances échangés sont d'autant moins fréquents, durables et explicites que les alters sont compétents.

Le lien entre la bienveillance et l'échange réticulaire de connaissances

Dans leurs travaux, Cross & Levin (2004) avancent que la bienveillance représente la partie affective et émotionnelle de la confiance, contrairement à la compétence qui traduit l'aspect rationnel de celle-ci. Ainsi, la bienveillance peut stimuler la prédisposition d'une personne à échanger des connaissances. Elle facilite la circulation des connaissances et possède un lien avec ces dernières, qu'elles soient explicites ou implicites. De ce fait, son incidence est variable, et peut être positive ou négative. En effet, l'aspect cognitif de la confiance semble être soumis à plus de changements que l'aspect rationnel. Le côté psychologique des individus y joue un rôle très important. Nous pouvons ainsi, penser qu'une forte bienveillance entre les *alters* affecte négativement la dynamique de l'échange des connaissances. Ainsi, nous pouvons stipuler que :

Hypothèse 2 - Les flux de connaissances échangés sont d'autant moins fréquents, durables et explicites que les alters sont bienveillants.

Le lien entre l'intégrité et l'échange réticulaire de connaissances

Une différence au niveau de la conceptualisation de l'intégrité peut être constatée dans les travaux d'auteurs sur le sujet. Zaheer et al., (1998) utilisent l'attribut de la dépendance. Tsai & Ghoshal (1998) suggèrent plutôt la tenue de promesses. McKnight et al., (1998) proposent l'honnêteté comme mesure de l'intégrité. Par conséquent, la dimension de l'intégrité peut comporter plusieurs aspects. À ce jour, il n'y a pas d'unanimité à son sujet. Par ailleurs, rares sont les recherches qui montrent un effet négatif de l'intégrité sur l'échange réticulaire de connaissances, notamment celle de Yli-Renko et al., (2001) ont utilisé la tenue de promesses comme attribut de l'intégrité pour mesurer la confiance relationnelle. De surcroît, nous rappelons que cette dimension de la confiance est plus élastique et sensible que la bienveillance, du moment qu'elle évalue la légitimité des principes de l'autre partie et sa réputation auprès des autres. Par conséquent, il n'est pas exclu de détecter son impact négatif. Ainsi, nous avançons que :

Hypothèse 3 - Les flux de connaissances échangés sont d'autant moins fréquents, durables et explicites que les alters sont intègres.

2.4.2. Le lien entre l'échange réticulaire de connaissances et la performance non financière

Un consensus existe sur l'influence positive de l'échange réticulaire de connaissances sur la performance non financière. Cet échange permet à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel durable. La relation a été étudiée et observée par plusieurs chercheurs. Ces derniers affirment qu'une dynamique d'échange de connaissances à l'intérieur de l'entreprise procure à cette dernière une capacité à innover plus rapidement que les concurrents (Kogut & Zander, 1993), une compétence d'apprentissage collectif (Mitton et al., 2007), et une capacité à détecter les opportunités (Kogut, 1993 ; Tsai & Ghoshal, 1998 ; Noorderhaven & Harzing, 2009). Cependant, nous soulignons que, malgré son impact positif sur la performance non financière, l'échange réticulaire de connaissances semble affecté plutôt négativement par les dimensions de la confiance relationnelle. En effet, l'impact d'une fréquence, d'une durée et d'un caractère explicite réduits des échanges de connaissances favorisent la performance non financière. A cet égard, nous prenons appui sur les travaux de Yli-Renko et al., (2001), stipulant que l'échange réticulaire de connaissances est un générateur de compétences clés pour l'entreprise entre autres de l'axe client. Les auteurs mettent en évidence un effet positif de l'acquisition des connaissances sur la performance non financière, alors que, cette acquisition est affectée négativement par la confiance relationnelle. Selon cet angle d'analyse, il nous est possible de dire que :

Hypothèse 4 - La performance non financière est d'autant plus importante que la durée des échanges est réduite, que la fréquence des flux est faible et que les connaissances réticulaires sont implicites.

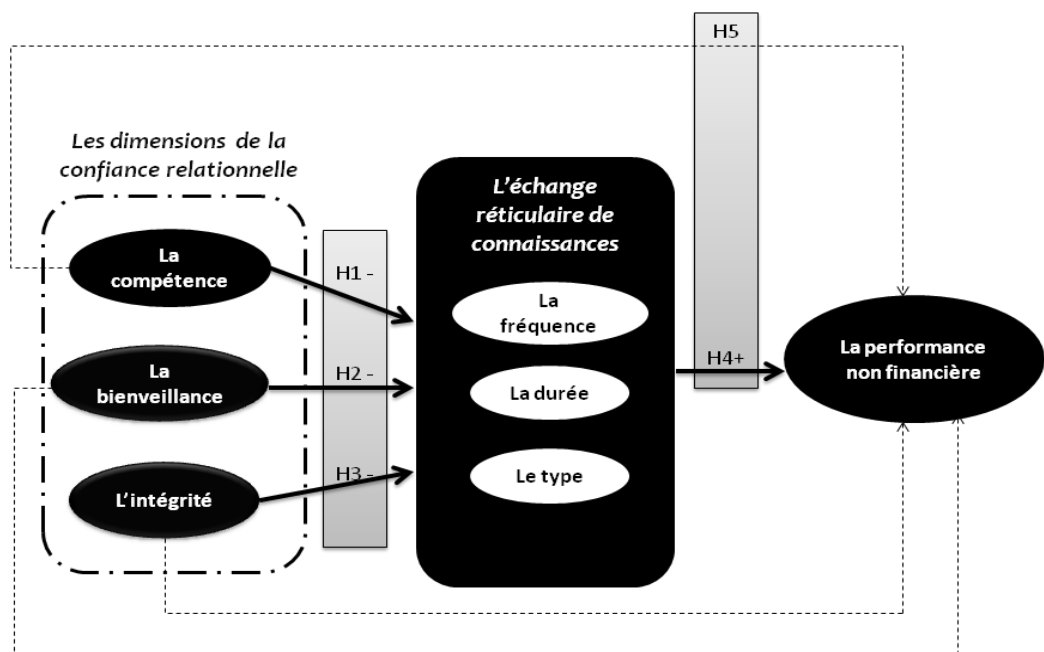
2.4.3. Le rôle médiateur de l'échange réticulaire de connaissances entre la confiance relationnelle et la performance non financière

Wu (2008) explique dans ses travaux qu'une relation directe entre le capital social et la performance non financière ne peut pas être établie. Cette relation est instable et possède plusieurs signes. Elle peut être positive, non significative en encore négative. Par conséquent, il est préconisé d'introduire une variable intermédiaire expliquée par le capital social et qui explique à son tour la performance non financière. Cette variable est l'échange réticulaire de

connaissances. Par ailleurs, d'autres chercheurs montrent explicitement le statut médiateur de l'échange réticulaire de connaissance entre la confiance relationnelle et la performance non financière. Abrams et al., (2003) avancent que l'échange réticulaire de connaissances entre les salariés transforme les externalités de la confiance relationnelle en performance non financière. Cette dernière se manifeste aux niveaux de la résolution des problèmes et de l'efficacité des employés. Yli-Renko et al., (2001) affirment que cette variable convertit la coopération et la collaboration des individus en développement des compétences de l'entreprise. Pareillement, Tsai & Ghoshal (1998) montrent le rôle médiateur de l'échange réticulaire de connaissances en matière d'innovation. Sur la base de ce raisonnement, nous avançons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 5 - La performance non financière est d'autant plus importante, que l'échange réticulaire de connaissances expliqué négativement par la confiance relationnelle est élevé.

Figure 2 : Le modèle de recherche proposé



3. METHODOLOGIE

Notre recherche a été menée par le biais d'une enquête par questionnaire. Au préalable de l'administration, nous avons soumis le questionnaire à une phase de pré-test en l'administrant à dix personnes de la population cible. Leurs opinions nous ont permis d'améliorer la qualité de rédaction des questions et d'homogénéiser la structure du questionnaire. Une fois finalisé,

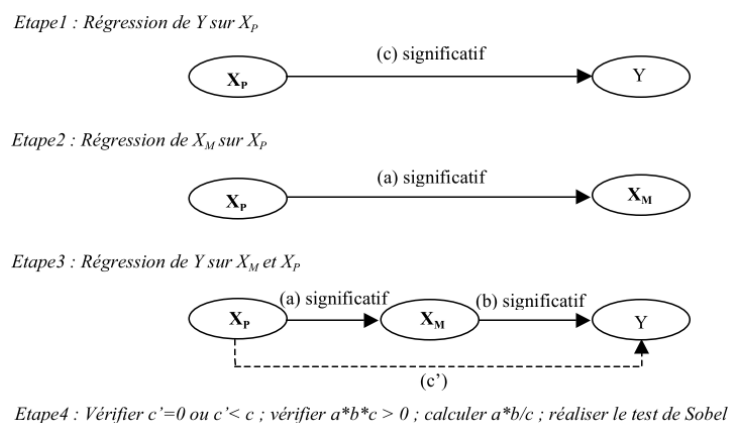
le questionnaire a été administré à des salariés exerçant dans les activités à forte avancée technologique. Effectivement, selon Eisenhardt & Santos (2001) ce type d'activité suscite fortement les échanges de connaissances et d'expertises, et illustre la formation des réseaux sociaux et l'efficacité de son fonctionnement.

Tableau 1 - Répartition des réponses par activité

Activité	Nombre de réponses	Pourcentage
Télécommunications	25	24.27 %
Informatique et électronique	20	19.41%
Activités financières	35	33.98%
Industries pharmaceutiques et médicales	15	14.56%
Industries d'aéronautique	8	7.76%
Total	103	100%

Le test des hypothèses a nécessité l'usage de la méthode des régressions, du moment que les variables indépendantes et dépendantes ont été mesurées de manière quantitative (Evrard et al., 2009). La méthode a été déployée dans un processus à quadruple étapes (Baron et Kenny, 1986) bien approprié pour vérifier l'effet médiateur de l'échange réticulaire de connaissances sur la relation entre les dimensions de la confiance relationnelle et la performance non financière :

Figure 3 - Modèle de Baron et Kenny pour l'analyse des variables médiatrices



Source : El Akremi, A. & P. Roussel (2003), Analyse des variables modératrices et médiatrices par les méthodes d'équations structurelles : applications en GRH, Actes du 14^e congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, Grenoble, p.1063-1096

Pour l'analyse de nos variables quantitatives, nous avons utilisé les logiciels SPSS et AMOS. Nous précisons que le recours au logiciel des méthodes des équations structurelles (AMOS) a été fait pour réaliser des tests supplémentaires (Wu, 2008 ; Yli-Renko et al., 2001).

4. LES RESULTATS

D'abord, nous avons procédé à une analyse par composantes principales (ACP) pour l'ensemble des variables du modèle conceptuel :

- Nous avons imposé l'unidimensionnalité à la variable à expliquer « performance non financière » pour des raisons de conceptualisation, et avons éliminé quatre items (PERF-NF3, PERF-NF5, PERF-NF6, PERF-NF7).
- La variable médiatrice « échanges réticulaire de connaissances » a révélé les trois facteurs que nous avons envisagés, à savoir : la fréquence, la durée et le type.
- Les variables explicatives « compétence » et « bienveillance » étaient unidimensionnelles.
- La variable explicative « intégrité » était unidimensionnelle également, et nous avons éliminé l'item (INTE2).

Par la suite, nous avons vérifié la cohérence interne des échelles de mesure par le calcul de l'indice « Alpha de Cronbach ». Ce dernier a révélé des valeurs satisfaisantes, sauf pour les attributs : durée et type qui ont révélé des valeurs limites (0.665 ; 0.654). Puis, nous avons vérifié les conditions d'application relatives à la régression. Nous avons trouvé que les conditions d'homoscédasticité, de multi-colinéarité, d'indépendance des résidus et de distribution normale et linéaire des erreurs sont toutes recevables. Une fois les conditions vérifiées, nous avons procédé au test des hypothèses en suivant une démarche de régression multiple, dans le cadre d'un processus à quadruple étapes :

- Étape 1 : la régression de la performance non financière sur les dimensions de la confiance relationnelle.
- Étape 2 : la régression de l'échange réticulaire de connaissances sur les dimensions de la confiance relationnelle.
- Étape 3 : la régression de la performance non financière sur l'échange réticulaire de connaissances et les dimensions de la confiance relationnelle.
- Étape 4 : l'évaluation de la médiation par la comparaison des résultats entre la première et la troisième étape.

Les tableaux suivants relatent les résultats des tests à chaque étape :

Tableau 2 - Effet des dimensions de la confiance relationnelle sur la performance non financière (étape 1)

Variables indépendantes	Modèle complet		Sous Modèle 1		Sous Modèle 2		Sous Modèle 3	
	β	t	β	t	β	T	β	t
Compétence	0.415	3.722***	0.498	5.650***				
Bienveillance	0.081	0.662			0.371	3.832***		
Intégrité	0.078	0.664					0.341	3.444***
Taille de l'entreprise	-0.114	-1.197	-0.131	-1.394	-0.171	-1.697	-0.170	-1.661
Genre	0.053	0.561	0.028	0.302	0.698	0.487	0.065	0.642
Le modèle	R^2	0.306	0.295		0.187		0.166	
	F	8.455***	13.641***		7.496***		6.492***	

***significatif à 0.001

La variable « Compétence » influence la variable à expliquer d'une valeur comprise entre 40 et 50%. L'analyse explicative a donné deux valeurs de « t » de Student largement supérieur à 3.29. Par conséquent, elles sont significatives avec un taux d'erreur nul. L'impact de la variable « bienveillance » apparaît dans l'analyse du sous modèle 2 (0.371) avec un « t » de Student calculé supérieur à 3.29 (3.83) et une significativité nulle. Cependant, elle n'a aucune influence sur la performance non financière dans le modèle complet. L'influence de la variable « intégrité » apparaît dans le sous modèle 3 (0.341). Cette valeur est significative avec un « t » de Student supérieur à 3.29 et une significativité égale à 0.001. Par contre, elle n'a aucune influence sur la performance non financière dans le modèle complet. Les variables « taille de l'entreprise » et « genre » représentent les variables de contrôle du modèle. Les résultats de l'analyse explicative montrent qu'elles n'ont aucun effet sur la variable à expliquer.

Tableau 3 - L'effet des dimensions de la confiance relationnelle sur l'attribut « Durée » (équation 1 de l'étape 2)¹

Variables indépendantes	Modèle complet		Sous Modèle 1		Sous Modèle 2		Sous Modèle 3	
	β	t	β	t	β	T	β	T
Compétence	0.039	0.296	-0.097	-0.926				
Bienveillance	-0.247	-1.715*			-0.220	-2.092**		
Intégrité	0.007	0.049					-0.121	-1.122
Taille de l'entreprise	-0.037	-0.327	-0.016	-0.144	-0.042	-0.383	-0.022	-0.198
Genre	-0.069	-0.624	-0.032	-0.292	-0.067	-0.620	-0.049	-0.447

* significatif à 0.1 **significatif à 0.05

¹ L'étape 2 a été divisée en trois équations, une pour chaque attribut, du moment que la régression multiple permet le choix d'une seule variable dépendante à la fois.

Seule la bienveillance affecte négativement le facteur « durée » de la variable médiatrice. Les deux variables explicatives restantes (la compétence et l'intégrité), ainsi que les variables de contrôle ne montrent aucun effet significatif.

Tableau 4 - L'effet des dimensions de la confiance relationnelle sur l'attribut « Type » (équation 2 de l'étape 2)

Variables indépendantes	Modèle complet		Sous Modèle 1		Sous Modèle 2		Sous Modèle 3	
	β	t	β	T	β	t	β	T
Compétence	0.033	0.259	-0.031	-0.311				
Bienveillance	0.036	0.260			-0.047	-0.454		
Intégrité	-0.175	-1.309					-0.215	-2.200**
Taille de l'entreprise	0.221	2.033**	0.240	2.237**	0.238	2.219**	0.214	2.008**
Genre	0.040	0.372	0.062	0.596	0.055	0.522	0.039	0.367

**significatif à 0.05

La variable « taille de l'entreprise » possède un effet positif sur le type de connaissances échangées avec un pourcentage entre 20 et 25 %. Les « t » de Student calculé sont supérieurs tous 1.96, avec une significativité inférieure à 5 %. Ce qui affirme que, la taille de l'entreprise favorise la standardisation des connaissances implicites en connaissances explicites. La variable Intégrité a un effet négatif sur la variable à expliquer de 0.215. La valeur du « t » de Student est supérieure à 1.96 avec une significativité de 0.03.

Tableau 5 - L'effet des dimensions de la confiance relationnelle sur l'attribut « Fréquence » (équation 3 de l'étape 2)

Variables indépendantes	Modèle complet		Sous Modèle 1		Sous Modèle 2		Sous Modèle 3	
	β	T	β	t	β	t	β	t
Compétence	0.111	0.860	0.116	1.126				
Bienveillance	0.208	1.459			0.138	1.307		
Intégrité	-0.230	-1.695*					-0.048	-0.447
Taille de l'entreprise	-0.121	-1.098	-0.110	-0.998	-0.108	-0.982	-0.151	-1.359
Genre	0.042	0.389	0.047	0.441	0.067	0.613	0.032	0.293

*significatif à 0.1

Seule, la variable « intégrité » montre un effet négatif sur « la fréquence » des échanges de connaissances à raison de 23 %. Ceci signifie que l'intégrité des collaborateurs diminue la fréquence des échanges réticulaires de connaissances. **En somme, les hypothèses 2 et 3 sont partiellement validées, alors que l'hypothèse 1 est rejetée.**

Tableau 6 - L'effet des dimensions de la confiance relationnelle et de l'échange réticulaire de connaissances sur la performance non financière (étape 3)

Variables indépendantes		Modèle complet		Sous Modèle 1		Sous Modèle 2		Sous Modèle 3	
		β	t	B	T	B	T	β	t
Echange réticulaire de connaissances	Fréquence	0.184	2.061**	0.170	1.941*	0.185	1.970*	0.240	2.569**
	Durée	-0.008	-0.088	-0.024	-0.273	0.005	0.049	-0.015	-0.158
	Type	0.042	0.470	0.027	0.303	0.026	0.280	0.059	0.625
Compétence		0.393	3.540**	0.477	5.395***				
Bienveillance		0.040	0.318			0.348	3.516**		
Intégrité		0.127	1.070					0.359	3.641**
Taille de l'entreprise		-0.101	-1.042	-0.119	-1.238	-	-1.520	-0.147	-1.423
Genre		0.043	0.457	0.017	0.188	0.056	0.563	0.054	0.546
Le modèle	R ²	0.339		0.325		0.220		0.226	
	F	5.955***		7.630***		4.464***		4.634***	

*significatif à 0.1 **significatif à 0.05 ***significatif à 0.001

Dans le modèle complet, ainsi que, dans les sous modèles, le facteur « Fréquence » de la variable « échange réticulaire de connaissances » a un impact significatif sur la variable à expliquer « performance non financière », à raison de 18.4 %. La variable « compétence » a un fort impact sur la performance non financière, à raison de 39.3 % avec une significativité inférieure à 0.001. Les impacts significatifs des dimensions « bienveillance » et « intégrité » dans les sous modèles n'apparaissent plus dans le modèle complet. Par conséquent, ils suggèrent l'existence d'une médiation. **A ce stade de l'analyse, nous affirmons que la quatrième hypothèse de notre modèle conceptuel est partiellement validée.**

Tableau 7 - L'évaluation de la médiation (étape 4)

Variables explicatives		Impact total « c »	Impact direct « c' »	Impact indirect (a*b)	Interprétations
	Sous modèle 1	0.498	0.477	0.021	
Bienveillance	Modèle complet	Valeurs non significatives			$c' = 0$: il s'agit d'une médiation parfaite.
	Sous modèle 2	0.371	0.348	0.023	Un résultat positif ($c' < c$) : il s'agit d'une médiation partielle complémentaire.
Intégrité	Modèle complet	Valeurs non significatives			$c' = 0$: il s'agit d'une médiation parfaite.
	Sous modèle 3	0.341	0.359	-0.018	Un résultat négatif ($c' > c$) : il s'agit d'une médiation partielle compétitive.

5. DISCUSSION

5.1. L'effet de la compétence sur l'échange réticulaire de connaissances

Dans notre contexte d'étude, les analyses ont conclu un effet positif voire non significatif de la compétence des *alters* sur les attributs de l'échange réticulaire de connaissances. Ce résultat va à l'encontre des aboutissements des travaux de Levin & Cross (2004) qui affirment que le type des connaissances échangés est négativement expliqué par la confiance basée la compétence des *alters*. Cette dernière est supposée favoriser l'échange des connaissances implicites. Un élément saillant pourrait contribuer à expliquer la non-significativité de l'hypothèse de l'effet de la compétence sur l'échange réticulaire de connaissances. Le fait est que, dans les secteurs à forte avancée technologique, la compétence est un attribut de base dans l'embauche des salariés. Par conséquent, toutes les personnes sont supposées être compétentes dans leurs domaines d'expertise. Ce qui favorise la présence d'une confiance déjà établie entre les *alters* par rapport à leurs compétences respectives. Les salariés considèrent davantage la bienveillance et l'intégrité de leurs collègues dans un échange de connaissances que leurs compétences.

5.2. L'effet de la bienveillance et de l'intégrité sur l'échange réticulaire de connaissances

Les résultats confortent l'hypothèse d'une incidence négative de la bienveillance sur la durée des échanges de connaissances et de l'intégrité sur leurs fréquences. L'explication, que nous pouvons apporter est qu'au-delà d'un certain seuil, la confiance relationnelle affecte négativement l'échange réticulaire de connaissances (Nahapiet & Ghoshal, 1998). A cet égard, Uzzi (1997) infère l'existence de cet effet à **un sur-encastrement**, une caractéristique particulière de la confiance relationnelle. En effet, un fort niveau de confiance signifie, en premier lieu, une forte appartenance du personnel au réseau informel de l'entreprise. Celle-ci diminue sa motivation de chercher des sources de connaissances extérieures au groupe. Ainsi, les salariés vont se contenter des sources disponibles au sein du réseau. Avec le temps et compte tenu de la charge quotidienne de travail, l'employé sollicite de moins en moins ses collègues, jusqu'au stade où leur savoir devient général et connu par tout le monde (Yli-Renko et al., 2001). En deuxième lieu, la confiance relationnelle permet une connaissance profonde du caractère de l'autre. Ce qui établit une atmosphère propice à la communication. Cette dernière diminue les possibilités de conflits d'opinion entre les *alters*, alors que la

négociation réduit le coût des connaissances échangées (Dyer & Singh, 1998). Par ailleurs, La durée des communications entre les *alters* diminue, au fur et à mesure que les deux parties interagissent. En d'autres termes, un langage informel s'établit entre les *alters* et l'assimilation devient plus facile. Ce qui explique la diminution de la durée de l'échange (Chollet, 2006 ; Noorderhaven & Harzing, 2009). En troisième lieu, plus la confiance relationnelle se développe, et plus le personnel est prédisposé à échanger son savoir personnel issu de ses propres expériences. Par conséquent, il exprime ses opinions techniques, donne des conseils, et prend son vécu comme exemple. Ceci favorise l'échange de connaissances de type implicites (Dyer & Nobeoka, 2000).

5.3. L'effet de l'échange réticulaire de connaissances sur la performance non financière

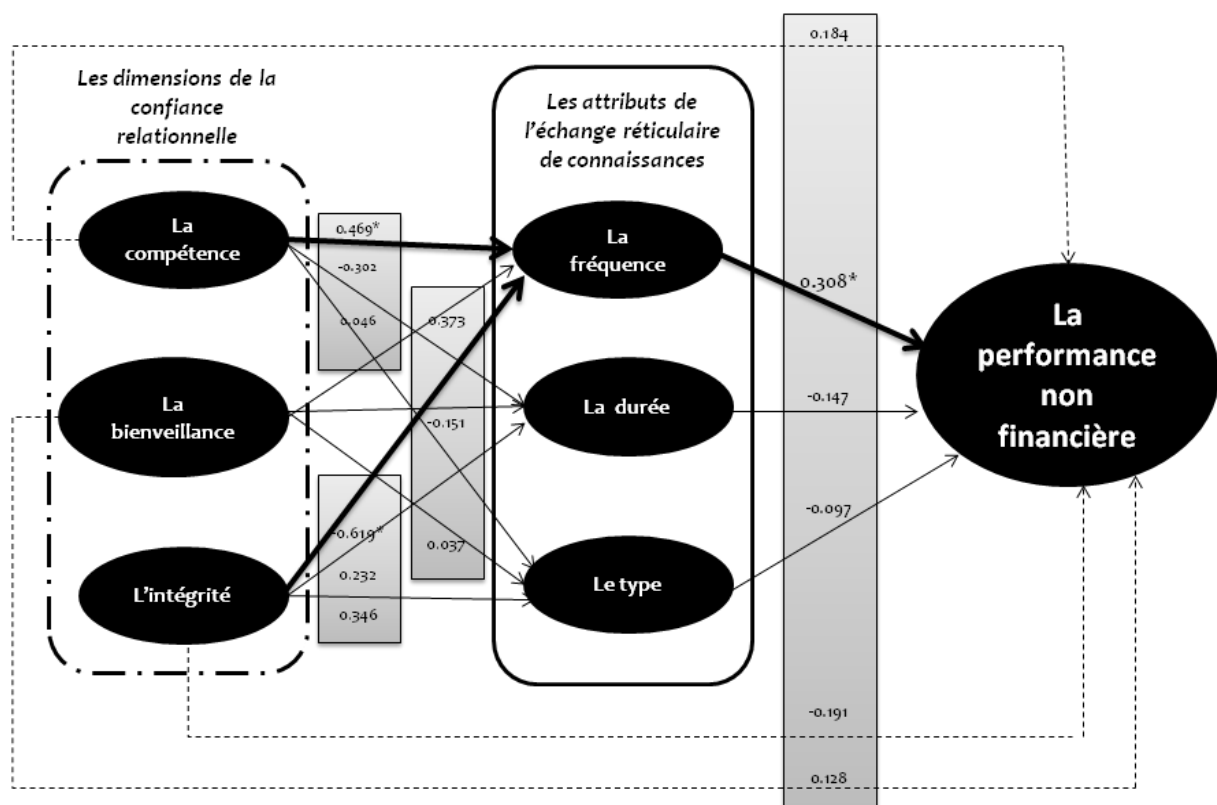
Tsai & Ghoshal (1998) affirment que l'échange fréquent des ressources, entre autres des connaissances implicites augmente le niveau d'innovation de la firme. Noorderhaven & Harzing (2009) et Monteiro et al., (2008) avancent qu'une communication fréquente stimule la détection des opportunités et l'amélioration des compétences. Kogut (1993) suggère une incidence positive du nombre des transferts de connaissances et de leur niveau de codifiabilité sur l'efficacité de l'entreprise. Compte tenu de ce qui précède, une fréquence plus élevée des échanges renforce la performance non financière. Cependant, dans le contexte de notre étude, la variable « échange réticulaire de connaissances » influence positivement la performance non financière, alors qu'elle est expliquée négativement par les dimensions de la confiance relationnelle. Dès lors, il s'agit de l'impact d'une fréquence réduite des flux et non pas d'une fréquence plus élevée. Ceci suggère que **des échanges de connaissances occasionnels influencent positivement la performance non financière**. Ce résultat appuie celui des travaux de Yli-Renko et al., (2001). Ces chercheurs affirment que l'acquisition de connaissances améliore les compétences clés des entreprises et essentiellement l'axe clientèle, alors que cette acquisition subit un impact négatif préalable de la confiance.

5.4. La médiation de l'échange réticulaire de connaissances entre les dimensions de la confiance relationnelle et la performance non financière

Les résultats de nos analyses corroborent ceux de la littérature. Ils indiquent un rôle de médiation de la variable « échange réticulaire de connaissances » entre les dimensions de la confiance relationnelle et la performance non financière. Plus précisément, **une médiation parfaite de la « fréquence » entre la « bienveillance » et « l'intégrité », et la**

« **performance non financière** ». Les tests supplémentaires réalisés par les MES, appuient ce qui précède (cf. figure 4). Ils affirment, également, une médiation partielle de la « fréquence » entre la « compétence » et la « performance non financière ». A cet égard, Tsai & Ghoshal (1998) montrent la médiation de l'échange des ressources entre la fiabilité et le degré d'innovation de l'entreprise. Yli Renko et al., (2001) indiquent que l'acquisition de connaissances convertit la collaboration en efficience et en développement des compétences techniques de l'organisation. En outre, Wu (2008) met en évidence une médiation parfaite de l'échange d'informations. Les résultats du sous modèle 3, indiquent une médiation particulière qui n'est pas commune à la littérature, où l'élément médiateur transforme les effets négatifs qu'il subit en retombées positives sur la variable qu'il explique. En effet, il s'agit d'une **situation de médiation compétitive**. Celle-ci se définit comme une situation d'intermédiation où l'effet direct et l'effet indirect sont de signes opposés.

Figure 4 : Résultats des MES



6. CONCLUSION

L'étude de la théorie du capital social a permis de mettre en exergue le rôle important que joue la confiance relationnelle dans l'échange des connaissances et la réalisation d'une

performance non financière. Une revue approfondie de la littérature, nous a permis de constater que la majorité des recherches adoptent une vision structurale du capital social, et négligent sa portée relationnelle. Par ailleurs, la plupart des travaux étudient de façon restreinte l'échange réticulaire de connaissances et son incidence. Au-delà de la perspective purement structurale, d'une part, et l'étude restreinte de l'échange réticulaire de connaissances, d'autre part, nous nous sommes inscrits dans une démarche relationnelle et nous nous sommes intéressés à l'impact de l'échange réticulaire de connaissances sur la relation entre la confiance relationnelle et la performance non financière.

Pour répondre à cette problématique, nous avons avancé et testé des hypothèses tirées de la littérature. Les résultats des analyses ont réfuté la première hypothèse, et corroboré partiellement les quatre hypothèses restantes. Par conséquent, dans le contexte de notre étude, les salariés prennent en considération la bienveillance et l'intégrité de leurs collègues au détriment de leurs compétences lors des échanges de connaissances. Ces derniers, quoi que occasionnels et globalement implicites, favorisent la performance non financière de l'entreprise. Dès lors, l'échange réticulaire de connaissances prouve être un maillon médiateur entre les dimensions de la confiance relationnelle et la performance non financière.

Les apports de notre recherche sont de deux types : théoriques et managériaux. Au niveau théorique, nous avons étudié un effet peu commun de la confiance relationnelle, qui est l'effet négatif sur l'échange réticulaire de connaissances au sein de l'entreprise. En effet, la majorité des travaux affirme un effet significativement positif. Rares, sont ceux qui indiquent un effet négatif. Par ailleurs, nous avons suggéré une opérationnalisation de l'échange réticulaire de connaissances, qui prend en considération plusieurs attributs à la fois : la fréquence, la durée et le type. Au niveau managérial, le choix des activités à forte avancée technologique comme terrain d'investigation est un choix particulier, dans la mesure où c'est au sein de ces secteurs que les échanges de connaissances sont les plus élevées et les plus fondées sur la confiance relationnelle (Eisenhardt & Santos, 2001). Par conséquent, les Managers peuvent agir sur les dimensions de la confiance relationnelle et les attributs de l'échange réticulaire de connaissances, afin d'améliorer la performance non financière. A cet égard, Abrams et al., (2003) proposent aux entreprises de former des personnes dont le but est la construction d'une confiance bénéfique. Ces derniers sont qualifiés de «bâtisseurs ou constructeurs de confiance», dont « la combinaison... avec une perspective de réseau social peut donner des interventions très ciblées et réussies ».

7. REFERENCES

- Abrams, L. C., R., Cross, E., Lesser, & D. Z., Levin (2003). Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks. *Academy of Management Executive*, Vol. 17, No. 4, pp. 64-77.
- Baron, R. M., & D. A. Kenny (1986), The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, No. 6, pp. 1173-1182.
- Block, M. (2010). *Quantitative Analysis of Intra-Organizational Knowledge Sharing*.
- Blomqvist, K., & Ståhle, P. (2000). *Building Organizational Trust*. Finland.
- Borgatti, P. S., & Foster, C. P. (2003). The Network Paradigm in Organizational Research: A Review. *Journal of Management*, vol. 29, n°6, pp. 991–1013.
- Bourguignon, A. (1997). Sous les pavés, la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance. *Comptabilité Contrôle Audit*, Vol. 3, Numéro 1, pp. 89-101.
- Chollet, B. (2006). Qu'est-ce qu'un bon réseau personnel . *Revue Française de Gestion*, vol. 32, n°163, pp. 107-127.
- Cross, T. L. (2007). The Craft of Connection. *strategy+business magazine issue 44*.
- Chtourou, W. (2003), *Les enjeux de l'information et des connaissances en management stratégique: vers une synthèse des réflexions*, Colloque Médiation et Ingénierie des Connaissances, COMETIC, Marseille, 14-16 décembre 2003.
- Chtourou, W. & A. Turki (2010), *L'impact du réseau du dirigeant sur les caractéristiques des informations relatives aux opportunités de partenariat*, XIXème Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS, Luxembourg, 1-4 juin 2010.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge*. Harvard Business School Press.
- Doritchamou, K. A. (2011). *Analyse de la performance d'un projet de développement à financement bilatéral: cas du Projet de Développement du Secteur de l'Artisanat au Bénin*. <http://www.memoireonline.com>.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *The Academy of Management Review*, Vol.23, No.4, pp. 660-679.

- Eisenhardt, K. M. & F. M. Santos (2001), *Knowledge-Based View: A New Theory of Strategy?*, Sage Publications, pp 139-165.
- El Akremi, A. & P. Roussel (2003), *Analyse des variables modératrices et médiatrices par les méthodes d'équations structurelles : applications en GRH*, Actes du 14e congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, Grenoble, p.1063-1096.
- Evrard, Y., B. Pras & E. Roux (2009), *Market: Fondements et méthodes des recherche en marketing*, Dunod, 703 p.
- Ghoshal, J. N. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2, pp. 242-266.
- Hansen, M. T. (1999). The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 1, pp. 82-111.
- Harzing, N., Noorderhaven.-W. (2009). Knowledge-Sharing and Social Interaction within MNEs. *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, No. 5, pp. 719-741.
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. (2005). Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer. *The Academy of Management Review*, Vol. 30, No. 1, pp. 146-165.
- Julien, P.-A., & Jacob, R. (2003). La fin de la firme ? Vers une nouvelle compétitivité basée sur la synergie créatrice. Dans P.-A. Julien, L. Raymond, R. Jacob, & G. Abdul-Nour, *L'entreprise réseau : dix ans d'expérience de la ChaireBombardier Produits Récréatifs* (p. 498). Presses de l'Université du Québec.
- Kaplan, S. R., & Norton, D. P. (1996). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, Vol.39, No.1, pp. 53-79.
- Kogut, U. Z. (1995). Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test. *Organization Science*, Vol. 6, No. 1, *Focused Issue: European Perspective on Organization Theory*, pp. 76-92.
- Levin, D. Z., & Cross, R. (2004). The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer. *Management Science*, Vol. 50, No. 11, pp. 1477-1490.
- Liikkanen, L. A. (2010). *Summary of the knowledge-creating company* .
- Mangematin, V. (1998). La confiance: un mode de coordiantion dont l'utilisation dépend de ses conditions de production. Dans D. Harrisson, V. Mangematin, & C. Thuderoz, *Confiance et entreprise*.

- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, pp. 709-734.
- McFall, L. (1987). Integrity. *Ethics*, 98, pp. 5–20.
- McKnight, D. H., Cummings, L. L., & Chervany, N. L. (1998). Initial Trust Formation in New Organizational Relationships. *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, pp. 473-490.
- Monteiro, L., Arvidsson, N., & Birkinshaw, J. (2008). Knowledge flows within multinational corporations: Explaining subsidiary isolation and its performance implications. *Organization Science*, Vol.19, N°1, pp. 90-107.
- Nkakleu, R. (2008). La tontine d'entreprise serait-elle un outil de développement du capital social en contexte africain ? Leçons du cas camerounais . Dans M. Lecoutre, & P. Lièvre, *Management et réseaux sociaux , Capital social et/ou réseau social en acte : quels outils de gestion ?* (pp. 93-94). Paris: Hermès Lavoisier.
- Pesqueux, Y. (2004). La notion de performance globale. 5° *Forum international ETHICS*, (pp. 1-13). Tunis.
- Pham, T. B. (2008). *Intra-organizational knowledge transfer process in Vietnam's Information Technology Companies*. Fribourg, Switzerland.
- Rick, S., Weber, R. A., & Camerer, C. F. (2007). *Knowledge Transfer in Simple Laboratory Firms: The Role of Tacit vs. Explicit Knowledge*. United States of America.
- Rousseau, A., Vallogia, P., Benedic, M., Schmitt, C., & Bayad, M. (2008). Gestion des connaissances et capital social : quelles inter-relations ? Dans M. Lecoutre, & P. Lièvre, *Management et réseaux sociaux, Capital social et/ou réseau social en acte : quels outils de gestion ?* (pp. 83-84). Paris: Hermès Lavoisier.
- Spender, J. & R. M. Grant (1996), Knowledge and the Firm: Overview, *Strategic Management Journal*, Vol.17, Special Issue. , pp. 5-9.
- Takeuchi, I. N. (1995). *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* . New York, United States of America: Oxford University Press.
- Tsai, W. (2000). Social Capital, Strategic Relatedness and the Formation of Intraorganizational linkages. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 9, pp. 925-939.

- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. *The Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 4., pp. 464-476.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly* 42, pp. 35–67.
- Wasko, M. M., & Faraj, S. (2005). Why Should I Share? Examining Social Capital and Knowledge Contribution in Electronic Networks of Practice. *MIS Quarterly*, Vol. 29, No. 1, Special Issue on Information Technologies and Knowledge Management, pp. 35-57.
- Wu, W.-p. (2008). Dimensions of Social Capital and Firm Competitiveness Improvement: The Mediating Role of Information Sharing. *Journal of Management Studies*, pp. 122-146.
- Yli-Renko, H., & Sapienza, E. A. (2001). Social capital, Knowledge acquisition, and Knowledge exploitation in young technology-based firms. *Strategic Management Journal*, Vol.22, pp. 587-613.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, Vol. 9, No. 2, pp. 141-159.
- Zarraa, M., (2013). *L'effet modérateur de la personnalité sur la relation entre le réseau du dirigeant et son accès aux informations*, Mémoire pour l'obtention du diplôme de Master en Management et Stratégie, 150 p.
- Zhao, X., John G. Lynch, J., & Chen, Q. (2009). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis. *Journal of Consumer Research*, pp. 1-36.
- Zucker, L. (1986). Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920. *Research in Organizational Behavior*, vol. 8, pp. 53-111