



REVUE INTERNATIONALE DE GESTION ET D'ECONOMIE

SERIE A - GESTION / NUMERO 9 - VOLUME 1 – Décembre 2020

Sêgbêzoun Thomas HOUETOHOSSOU
Mouhamed El Bachir WADE
José Maxime CHANHOUN

Perception des professeurs de comptabilité de la relation entre le secteur informel et le SYSCOHADA révisé dans sa convergence vers les normes IAS /IFRS

Dagobert NGONGANG
Shamir Judaël SOH FOMESSIONG

Structure de propriété et viabilité financière des établissements de microfinance au Cameroun.

Gossa Julien AMOUH
Amadou Lamine DIA

La perception des écarts de la marque employeur dans le secteur bancaire béninois et son influence sur l'implication affective et la confiance envers l'organisation.

Jean Théophile AGADAME
Bassirou TIDJANI

Innovation sociale et performance organisationnelle dans les PME au Bénin

Massita COULIBALY

Inégalités de genre et adoption de la finance islamique : le cas de la Côte d'Ivoire

Rubain H. AVALLA
Patrice Aimé AGOSSOU

Influence du charisme du dirigeant politique sur l'éthique de la profession comptable dans les collectivités locales

Doman GNOUFOUGOU

Effet médiateur de la confiance dans la relation entre la crédibilité de l'étiquetage environnemental perçue et la décision d'achat du consommateur

Série A

GESTION

N°9

REVUE INTERNATIONALE DE GESTION ET D' ECONOMIE



Laboratoire de Recherche
en Gestion des Entreprises
L.A.R.G.E.

ISSN 2520-3045

Directeur de Publication :

Gérard CLIQUET (Université de Rennes 1 – France)

Rédacteur en chef :

Augustin Anassé Adja ANASSE (UAO, Bouaké – Côte d’Ivoire)

Rédacteurs associés :

Roger GANDAHO (UAO, Bouaké – Côte d’Ivoire)

Arsène KAHOU Bi (UJLG, Daloa – Côte d’Ivoire)

Moustapha SYLLA (UAO, Bouaké – Côte d’Ivoire)

Secrétaires de rédaction :

Salimata DIABATE (dsalifr@yahoo.fr)

Adèle KORE (koreadele2002@yahoo.fr)

Julia N’ZO (julia_nzo@yahoo.fr)

Comité Scientifique :

Gérard CLIQUET (Université rennes 1 – France)

Augustin ANASSE (UAO, Bouaké – Côte d’Ivoire)

Dwight MERUNKA (Université Aix-Marseille – France)

Jean NIZET (Université de Namur – Belgique)

Jean-Michel PLANE (Université de Montpellier – France)

Ababacar MBENGUE (Université de Reims – France)

Bertrand SOGBOSSI (Université d’Abomey-Calavi – Bénin)

Jean-Paul MAMBOUNDOU (Université Omar BONGO, Libreville – Gabon)

Nadédjo BIGOU-LARE (Université de Lomé – Togo)

Abdoulaye OUATTARA (Université FHB, Cocody – Côte d’Ivoire)

Roger GANDAHO (UAO, Bouaké – Côte d’Ivoire)

Serge BAYALA (Université Ouaga II, Ouagadougou – Burkina Faso)

Ibrahima DANKOCO (Université Cheick Anta Diop – Sénégal)

Fatou SALL-DIOP (Université Cheick Anta Diop – Sénégal)

Maurice FOU DA (Université de Douala – Cameroun)

Bassirou TIDJANI (Université Cheick Anta Diop – Sénégal)

Marie-Thérèse UM-NGOUEM (Université de Douala – Cameroun)

Emmanuel C. HOUNKOU (Université d’Abomey-Calavi – Bénin)

Judith GLIDJA (Université d’Abomey-Calavi – Bénin)

Boubacar BAIDARI (CESAG – Sénégal)

Albéric TELLIER (Université de Caen – France)

El Bachir WADE (Université Cheick Anta Diop – Sénégal)

EDITORIAL

La politique éditoriale de la Revue Internationale de Gestion et d'Economie (RIGE) se définit par rapport à la nature des articles publiés et au lectorat visé.

La RIGE se veut le support d'un domaine scientifique mixte : Economie et Gestion. Dès lors, une série est dédiée aux travaux abordant les Sciences de Gestion (« Série A ») et une autre dédiée aux travaux traitant des Sciences Economiques (« Série B »). Cette mixité est recherchée aussi bien dans les approches théoriques que dans les démarches méthodologiques des articles qui y sont publiés. Ainsi, la RIGE cherche à encourager la production de connaissances pluridisciplinaires et offre une plateforme pour faire émerger des synergies entre les Sciences de Gestion, les Sciences Economiques et les autres Sciences.

La RIGE positionne sa ligne éditoriale sur les articles ayant une réelle contribution à la connaissance scientifique. Pour sa Série A, la RIGE privilégie les soumissions qui présentent les implications managériales de la recherche réalisée et ayant recours à des approches qualitatives et/ou quantitatives. Pour sa Série B, sont privilégiées les soumissions qui présentent les implications de politique économique après l'application des méthodes d'analyse quantitatives.

En outre, la RIGE vise un lectorat au-delà du cercle étroit des experts des questions traitées par les auteurs. De ce fait, les enseignants en Sciences Economiques, Sociales ou Politiques, en Sciences de Gestion, les managers d'organisations publiques, privées ou de l'Economie Sociale et Solidaire, les « chief economist » en poste dans l'administration, l'industrie ou le secteur financier etc., ainsi que les étudiants de ces différentes orientations demeurent des cibles privilégiées. La RIGE impose donc aux auteurs de rédiger leurs articles afin qu'ils puissent être lus et compris par l'ensemble de ce lectorat visé.

La RIGE tire sa légitimité dans la fréquence de ses parutions (deux numéros par an avec des numéros spéciaux entièrement thématiques), dans la pertinence du processus d'évaluation et de sélection des articles publiés.

Son ouverture et son implantation internationale se traduisent par la diversité des pays d'origine des auteurs et par la qualité des membres des comités scientifiques. Ainsi, environ une cinquantaine d'éminents chercheurs d'une dizaine de pays sont impliqués dans le processus d'évaluation des articles soumis à la RIGE.

Professeur Augustin Anassé Adja ANASSE



Innovation sociale et performance organisationnelle dans les PME au Bénin

Jean Théophile AGADAME

Université d'Abomey-Calavi (Bénin)

Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM)

Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations

(LARPEDO)

e-mail : jagadame@yahoo.fr

Bassirou TIDJANI

Université Cheikh Anta Diop (Sénégal)

e-mail : tidjanibassirou84@gmail.com

RÉSUMÉ :

Cette étude analyse l'effet de l'innovation sociale sur la performance organisationnelle des PME. A travers une démarche quantitative, nous avons questionné cent vingt (120) employés de PME installées sur le territoire béninois. Le traitement statistique a été fait grâce au logiciel SPSS.24. Les résultats montrent que l'innovation sociale est déterminée par l'autonomisation des employés et l'utilisation des TIC. Ils révèlent aussi que l'innovation sociale influence positivement la performance organisationnelle des PME au Bénin et que la capacité innovante des dirigeants de PME amplifie cette relation.

Mots clés : innovation sociale ; performance organisationnelle ; capacité innovante ; PME

ABSTRACT:

This study analyzes the effect of social innovation on the organizational performance of SMEs. Through a quantitative approach, we questioned one hundred and twenty (120) employees of small and medium enterprises (SMEs) located in Benin. Statistical processing was done using SPSS.24 software. The results show that social innovation is determined by employee empowerment and the use of ICTs. They also reveal that social innovation positively influences the organizational performance of SMEs in Benin and that the innovative capacity of SME managers amplifies this relationship.

Key words: social innovation; organizational performance; innovative capacity; SMEs

INTRODUCTION

Le contexte de la mondialisation, caractérisé par un cadre instable et de plus en plus incertain, implique une concurrence rude basée sur l'innovation. Il pousse les entreprises, en particulier les petites et moyennes entreprises (PME), à chercher désespérément les stratégies qui pourraient les aider à acquérir des capacités dynamiques, rares et difficiles à imiter pour être compétitives sur le marché et atteindre des performances élevées (Barney, 1991). Dans cette même logique, la performance de toute entreprise repose surtout sur l'innovation. Ainsi, dans un tel contexte, les organisations ont de plus en plus besoin de développer leur capacité d'innovation pour survivre et améliorer leur avantage concurrentiel. Dans cette perspective, de nombreux chercheurs ont largement reconnu l'innovation comme l'un des facteurs importants de survie et de succès de l'entreprise (Drucker, 1985 ; Nonaka et Takeuchi, 1995).

La littérature sur l'innovation suggère que ce concept ne devrait pas être considéré comme un simple résultat mais comme un processus d'apprentissage et de développement des connaissances (Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Jansen et al., 2006). Diverses études ont même montré que l'échec des entreprises africaines avait plusieurs antécédents, dont le plus important est attribué à leur manque d'innovation (Ouattara, 1995 ; Kamdem, 1999). Ainsi, si dans le contexte occidental, les entreprises accordent beaucoup d'importance à l'innovation, le cas africain reste encore flou et ne semble pas être une préoccupation majeure (Nkouka et al, 2013). Pourtant, pour ces auteurs, elle devrait être la source de croissance des PME en Afrique.

Aux côtés des innovations technologiques concernant l'introduction de nouveaux produits ou de nouveaux processus de production, il existe des innovations sociales, des innovations organisationnelles et institutionnelles relatives à la coordination des relations entre les acteurs sociaux et à la résolution de problèmes socioéconomiques, en vue d'une amélioration des performances. En réponse à de nouveaux défis, les innovations sociales représentent de nouvelles pratiques, procédures, règles, approches ou institutions introduites dans le système managérial en vue d'améliorer les performances économiques et sociales, de résoudre un problème important pour les acteurs sociaux et/ou de combler un déficit de régulation ou de coordination. Elle paraît, comme une solution susceptible de favoriser non seulement la croissance, mais aussi une forme de partage plus équitable de ses fruits, voire de redéfinir les politiques sociales (Gislain, 2003).

L'innovation sociale est souvent présentée comme une façon de combiner l'aspiration au changement (une avancée vers une nouvelle modernité) et une forme de garantie d'équité et de justice sociale qui s'appuierait sur la créativité des acteurs. Dans cette perspective, plusieurs études ont souligné que l'innovation en général puis sociale en particulier, est significativement et positivement associées aux performances des entreprises (Günday et al. 2011). En effet, les entreprises innovatrices sont capables de créer un avantage concurrentiel durable qui, à son tour, a un effet catalyseur sur la performance organisationnelle (Vincent et al, 2004). Günday et al. (2011) ont démontré que différents types d'innovation (innovations en matière sociale, d'organisation, de processus, de produits et de marketing) ont des effets positifs sur les différents aspects de la performance des entreprises, à savoir la part du marché, la production, et l'efficacité organisationnelle. En outre, Gopalakrishnan (2000) a affirmé que la vitesse de l'adoption de l'innovation a un impact positif sur les performances de l'entreprise.

Au Bénin, la situation est encore plus préoccupante lorsqu'on considère, d'après les statistiques de l'INSAE⁶ (2019), que le tissu productif béninois est constitué de 97 % de PME de tailles et de natures différentes. Majoritairement perçues comme de petites organisations démunies aux plans managérial, organisationnel et financier pour affronter les défis de la pérennité (Lepoutre et Heene, 2006 ; Berger-Douce, 2015), les PME doivent considérer l'innovation comme l'un des axes pouvant les aider à répondre aux nouvelles données qu'exige leur survie. Pour y arriver, les PME doivent s'interroger sur une nouvelle forme de management, mieux adaptée à la nécessité de flexibilité et d'innovation, d'épanouissement des salariés leur permettant de doper leur performance. Pour Chambon (1982), l'innovation sociale est une réponse hors norme compte tenu d'un contexte donné parce qu'elle intervient pour une discontinuité par rapport aux pratiques habituellement mises en œuvre dans un milieu donné, pour résoudre un problème particulier. En effet la détermination de son influence sur la performance pourra permettre de diminuer les moins-values liées à l'insuffisance d'une telle pratique dans les PME africaines qui emploient plus de la moitié de la population active (Boubakary, 2019).

Fort de ce constat, l'on est en mesure de se poser la question suivante : quelle est l'influence de l'innovation sociale sur la performance organisationnelle des PME au Bénin ?

Fondamentalement, cet article vise à étudier l'effet de l'innovation sociale sur la performance

⁶ Institut National de Statistique et de l'Analyse Economique

organisationnelle des PME dans le contexte béninois. Ainsi, après avoir rappelé les encrages théorique et empirique, nous allons présenter notre démarche méthodologique avant d'exposer les résultats et leurs discussions.

1. Revue de la littérature

L'innovation, un concept largement abordé dans les domaines scientifiques et techniques, doit la mise en place de ses fondements à Schumpeter (père fondateur de l'innovation). Schumpeter a introduit le concept de l'innovation depuis les années 1930 dans l'analyse économique et les sciences de gestion. Il était également à l'origine des idées qui considèrent l'innovation comme une création destructrice, un moyen de changement radical et un phénomène qui se produit en grappes. La pensée sociologique de l'innovation apparue depuis la seconde moitié du 20^{ème} siècle a pris en compte le caractère social de toute innovation (Fontan, 2008). En cela, les innovations organisationnelles et institutionnelles sont considérées comme des étapes dans le processus d'émergence d'une innovation plus sociale, accompagnement des mouvements sociaux que connaissent les différentes sociétés dans leurs actions et revendications, et inclusion de tous les citoyens dans l'économie pour leur faire profiter de ses richesses. Cela a donné naissance à l'innovation sociale à partir des années 1970 avec Taylor. Cette revue de littérature présente la théorie de la dépendance aux ressources comme base de l'innovation sociale, la conceptualisation de l'innovation sociale et de la performance organisationnelle puis la relation entre les deux variables.

1.1. La théorie de la dépendance aux ressources face à l'innovation sociale

La théorie de la dépendance aux ressources suppose que l'environnement externe contraint les organisations dans la mobilisation des ressources. Cette théorie est basée sur quatre hypothèses. La première est que la survie d'une organisation passe par sa capacité à obtenir des ressources de son environnement (Pfeffer, 1982). En d'autres termes, les organisations n'ont pas suffisamment de ressources pour leur fonctionnement et dépendent de leur environnement. Elles doivent également obtenir des ressources pour satisfaire la demande des clients pour leurs produits et prestations de service. Au fil des ans, l'organisation sera sanctionnée par l'environnement pour cette incapacité à répondre à ces aspirations. Par conséquent, la survie organisationnelle dépend de la capacité de l'organisation à acquérir et à maintenir des ressources, donc à innover. Pour la deuxième hypothèse, l'organisation qui contrôle le flux de ressources pourrait influencer d'autres organisations (Pfeffer, 1982) d'où la nécessité d'adopter

des innovations managériales. Dans la troisième hypothèse, afin de pouvoir subvenir à leurs besoins dans l'environnement, les organisations doivent avoir la possibilité d'acquérir des informations, savoir réagir à l'environnement sur la base de cet acquis d'informations, et la capacité de développer des réponses futures basées sur les expériences passées (Salancik, 1978) d'où la nécessité d'innover via les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). La dernière hypothèse soutient que les organisations ont toujours recherché la prévisibilité et la certitude concernant les ressources dont elles ont besoin (Oliver, 1991). En effet elles doivent innover en termes de stratégies pour assurer leur survie et leur prospérité.

1.2. Conceptualisation de l'innovation sociale

Il est important de s'interroger sur ce que représente l'innovation sociale et comment il serait possible de la définir. L'innovation sociale est un concept qui attire de plus en plus l'attention des académiciens, politiciens, économistes et institutions internationales. Pourtant, sa définition ne fait pas l'unanimité au sein de ces acteurs (Montgomery, 2016). Par exemple, pour certains, c'est un outil de modernisation des politiques sociales publiques, pour d'autres, il s'agit de réconcilier l'économie et le social et les combiner pour une mission sociale définie (Phillips et al., 2015). Pour Richez-battesti (2011), l'innovation technologique reste dominante, l'innovation organisationnelle gagne en notoriété, mais l'innovation sociale est toujours floue.

Les auteurs tels que Schumpeter et Weber ont, certes, fait référence à l'innovation sociale (Moulaert et al. 2005), cependant leurs travaux et ceux des auteurs ultérieurs se sont surtout développés autour de l'aspect scientifique et technique de l'innovation. De fait, l'innovation sociale n'a été étudiée que marginalement, tant le concept d'innovation est associé aux sciences « dures », à l'approche technologique et à la recherche. Cependant, la distinction entre innovation sociale et innovation technologique ne peut pas se faire de manière tranchée. Ainsi, Lévesque (2009) souligne que toute innovation technologique suppose des innovations sociales et que toute innovation sociale a besoin d'une base technologique.

Selon la fondation Young (2010), l'innovation sociale s'apparente à des idées nouvelles (produits, services et modèles) qui rencontrent simultanément des besoins sociaux et créent de nouvelles relations sociales ou collaborations. Selon Cloutier (2003), l'innovation sociale est centrée sur les trois (3) niveaux d'analyse à savoir : l'individu, le milieu, et l'entreprise. Le niveau, *centré sur l'individu* est abordé par Taylor (1970) qui le définit comme une réponse

nouvelle à des besoins sociaux chez des personnes défavorisées grâce à la collaboration entre plusieurs acteurs sociaux, dont les bénéficiaires eux-mêmes. Pour le niveau d'analyse *relatif au milieu*, abordé par Gueron (1984), l'innovation sociale fait référence à la création de nouvelles institutions et au changement du rôle de celles qui existent en vue de créer une meilleure qualité de vie pour les individus. Enfin, pour le niveau d'analyse *relatif à l'entreprise*, l'innovation sociale désigne le développement du savoir, de l'apprentissage et des connaissances chez les salariés (Debresson, 1993). En d'autres termes, les innovations sont qualifiées de « sociales » dans la mesure où elles sont à la fois bonnes pour la société et lui permettent d'agir.

Pour Mulgan (2006), l'innovation sociale se réfère à des activités et services novateurs qui sont motivés par l'objectif de répondre à un besoin social et qui sont principalement diffusés par l'intermédiaire d'organisations à des fins d'ordre social. La dimension sociale et la réponse à un besoin social caractérisent alors l'innovation sociale par opposition à celle technologique. Pol et Ville (2009) considèrent que l'innovation peut être qualifiée de « sociale » lorsqu'une idée nouvelle a le potentiel d'accroître, soit la qualité ou la durée de vie, tels une meilleure éducation, un meilleur environnement. Les modèles d'affaires et les pratiques de gestion soutenables, souvent désignées sous le terme « management vert » ou « stratégies environnementales », constituent des innovations sociales. Cloutier (2003), pour sa part, définit l'innovation sociale comme une nouvelle solution ayant des effets durables pour les groupes sociaux, les communautés, la société en général ou des problèmes individuels.

L'innovation sociale, adoptée dans le cadre de cette étude est celle de Phills, Deiglmeier et Miller (2013, p. 39). Ils définissent l'innovation sociale en tant que « *solution novatrice à un problème social plus efficace et plus durable dont la valeur créée revient aux particuliers et à l'entreprise en premier* ». Bien qu'il s'agisse de la définition de l'innovation sociale retenue par cette étude, les contributions d'autres auteurs (Bignetti, 2011 ; Van Der Have et Rubalcaba, 2016) sont également importantes pour envisager différents points de vue et pour donner plus de soutien au thème, puisqu'ils sont similaires. Une telle définition est prioritaire par rapport aux autres, sans bien sûr les ignorer, puisqu'elle peut envisager les différents aspects des sous-concepts "innovation" et "social", sans en faire un concept trop large et donc vide de sens.

Un autre point important en ce qui concerne les innovations sociales, c'est leur processus comme l'explique Bignetti (2011). L'auteur renforce l'importance du processus participatif dans

la création d'une innovation sociale. Ce point de vue est partagé par Chesbrough et Minin (2014) à travers le concept de l'innovation sociale ouverte. L'innovation sociale ouverte est décrite par ces auteurs comme le processus consistant à utiliser dans les organisations, les idées internes et externes comme moyen d'accroître leur capacité d'innovation. En d'autres termes, il s'agit d'un processus de distribution des flux de connaissances le long et au-delà des frontières organisationnelles, par le biais de la coopération économique et non par des mécanismes économiques alignés sur son modèle d'entreprise.

Selon Eduardo et al. (2018), l'innovation sociale a deux dimensions à savoir : l'autonomisation des employés et le TIC. C'est dans cette même perspective que Nobrega (2016), souligne que, l'amélioration perçue comme étant le résultat de l'innovation sociale est liée à l'autonomisation des communautés concernées. Il en résulte un processus de développement de nouveaux modes d'organisation du travail et de nouvelles pratiques sociales qui souhaitent les transformer en des êtres actifs à la recherche de la satisfaction de leurs besoins. Pour Veronica et al. (2016), l'innovation sociale devrait être comprise non seulement comme un critère de définition pour la médiation de l'utilisation de la technologique mais aussi comme un outil qui permet d'atteindre ceux qui ont besoin de ces technologies.

1.3. La performance organisationnelle

La performance organisationnelle a été définie différemment dans la littérature. Selon Pitt et Tucker (2008, p. 87), elle est « *un signe vital de l'organisation, montrant la qualité des activités dans un processus où les résultats permettent d'atteindre un objectif spécifique* ». Pour Bouquin (1997), la performance organisationnelle renvoie à la capacité d'une entreprise à déterminer et à mettre en œuvre, de façon adéquate, les stratégies, dans le cadre de ses objectifs. Kalika (2007), souligne que la performance organisationnelle repose sur quatre facteurs : le respect de la structure formelle ; les relations entre les services visant à minimiser les conflits ; la qualité et la fluidité de la circulation de l'information ; la flexibilité de la structure visant à s'adapter aux contraintes de l'environnement. Selon Morin, et al. (1994, p.5), mesurer l'efficacité organisationnelle « *c'est prononcer un jugement sur une organisation, fondé sur un certain nombre de critères, qui sont des résultats souhaités, désirables, recherchés* ». Pour ces auteurs, la performance organisationnelle comprend trois dimensions à savoir : la productivité, l'efficience et la rentabilité. Sicotte et al. (1999) et Giaucque et al. (2008), quant à eux identifient quatre dimensions pour définir la performance : l'accomplissement de la mission de

l'organisation; l'acquisition et le contrôle des ressources ; la délivrance de service de qualité ; le développement et maintien d'une culture de valeur commune.

En conséquence, la performance organisationnelle dans cette étude, fait référence à l'intégration entre les organisations, la connaissance et la compétence en matière d'innovation pour atteindre les objectifs qui ont été identifiés précédemment. Il s'agit donc d'une appréciation subjective de la performance organisationnelle conformément aux travaux de Chênevert et al. (2011).

1.4. Relation entre innovation sociale et performance organisationnelle

Les ressources des entreprises sont considérées comme des facteurs clés de la performance organisationnelle. Parmi ces ressources, l'innovation contribue à l'enrichissement des entreprises et à l'augmentation des niveaux de performance organisationnelle (Walker 2010, Cingöz et Akdogan, 2011). En fait, le débat sur la relation entre l'innovation et la performance organisationnelle est toujours d'actualité. Plusieurs auteurs se sont intéressés à la relation entre l'innovation et la performance liée à l'organisation. Un examen de nombreuses recherches montre que cette relation reste controversée.

Il est pertinent de souligner que, la plupart des auteurs s'entendent sur l'aboutissement d'une performance supérieure imputable à l'innovation (Damapour, 1991 ; Remon, 2012 ; Caverot et al., 2014 ; Temri et al., 2015). Plus particulièrement, Damapour (1991) remarque que l'adoption de l'innovation contribue généralement à l'efficacité et à la performance de l'organisation. Il mentionne que les innovations sont adoptées pour améliorer la performance ou éliminer l'écart de performance pouvant être causé par les changements dans l'environnement interne ou externe comme les fluctuations de la demande. En effet, les firmes qui ont une plus grande capacité à innover sont capables de développer un avantage concurrentiel et atteindre un haut niveau de performance (Hurley et Huit, 1998).

L'innovation a le potentiel d'améliorer l'ensemble de la performance organisationnelle (Marchington, 2003). À cet égard, Akgün et al. (2009) ont déclaré que la capacité émotionnelle et l'innovation sont nécessaires pour réussir dans les organisations performantes. Ils ont examiné l'effet de l'innovation sur le processus par lequel la capacité émotionnelle influence la performance organisationnelle. Les résultats indiquent que la capacité émotionnelle a un effet positif et significatif sur les types d'innovation, qui à leur tour ont un effet positif et significatif

sur la performance organisationnelle. Calantone et al. (2002) ont fait valoir que l'apprentissage est un moteur de l'innovation susceptible d'améliorer la performance organisationnelle. En dehors de cela, pour permettre aux organisations d'innover efficacement, ces auteurs affirment que les facteurs d'apprentissage influencent la performance organisationnelle. Ils montrent aussi que l'engagement, la vision commune, l'ouverture d'esprit et le partage des connaissances ont un effet positif sur l'apprentissage, qui, à son tour, a une influence sur le renforcement de l'innovation sociale. Par la suite, l'innovation sociale a un effet positif sur l'amélioration de la performance organisationnelle. Qu'en est-il de l'effet des dimensions de l'innovation sociale sur la performance organisationnelle ?

- ✓ Relation entre l'innovation sociale via une forte autonomisation des employés et la performance organisationnelle.

L'autonomisation des employés peut améliorer leurs performances individuelles qui contribuent à la performance organisationnelle (Awamleh, 2013). La même idée est revendiquée par Greasley et al. (2005). Dobre (2013) a suggéré que l'autonomisation renforce la satisfaction et la motivation des employés et, contribue à une meilleure productivité de l'organisation, la satisfaction des clients et de meilleurs profits. Meyerson (2012) a noté que l'autonomisation des employés est une technique de motivation qui vise à améliorer les performances si elle est gérée correctement par l'augmentation des niveaux de participation et d'autodétermination des salariés. En outre, Zheng (2010) a démontré que l'autonomisation des employés est un facteur d'amélioration continue et permet une meilleure performance organisationnelle.

Au vu des mutations économiques et des changements dans les méthodes de travail, la collaboration tend à devenir un élément stratégique pour la performance des PME. Dans l'abondante littérature sur le management de ressources, le lien entre collaboration et performance est souvent appréhendé de manière positive (Le Roy, 2006). En effet, selon une étude menée par cet auteur, le travail collaboratif, à travers les outils technologiques associés (web, plateformes d'échanges électroniques, etc.), améliore la performance globale des entreprises. Cette atteinte de la performance requiert néanmoins certaines exigences telles que la confiance et l'autonomie. Selon Le Roux (2007), le travail collaboratif est un nouveau mode de travail qui introduit, officiellement, une dimension d'autonomie dans le rapport de travail, mixant ainsi, au moins potentiellement, la subordination et l'autonomie. En outre, plusieurs

auteurs ont affirmé que l'autonomisation des employés conduit à une meilleure performance organisationnelle (Davis et al., 2000 ; Meyerson, 2012). Nyhan (1999) a noté que cette pratique managériale est une variable essentielle pour établir des relations de confiance qui, à leur tour, ont un effet positif sur les performances des organisations (Davis et al. 2000).

On peut affirmer que l'implant « autonomie » contribue à la performance organisationnelle de l'entreprise dans la mesure où le désir d'autonomie est toujours associé positivement à la performance de l'entreprise (Keeleu et Knapp, 1994 ; Laufer, 1975). Compte tenu du développement précédent, nous formulons l'hypothèse suivante :

H 1 : La dimension autonomisation de l'innovation sociale, influence positivement la performance organisationnelle des PME au Bénin.

✓ Relation entre l'innovation sociale, via les TIC et la performance organisationnelle.

Selon Kozlowski (1987), l'implantation d'une nouvelle technologie est susceptible d'exiger une réorganisation du travail et une restructuration des rapports sociaux. Cependant, le potentiel de la technologie offre un éventail de possibilités quant à sa forme concrète, c'est-à-dire quant à la façon de diviser et coordonner le travail. Par conséquent, l'innovation sociale (i.e. : nouvelle organisation du travail) tire son importance du fait qu'elle soutient l'utilisation de la nouvelle technologie et qu'elle en détermine l'efficacité. L'auteur souligne l'importance d'adapter les pratiques de gestion des ressources humaines à la nouvelle organisation du travail.

Ainsi, l'innovation sociale n'est pas considérée uniquement dans une perspective instrumentale. L'optimisation du système de production est intimement liée au bien-être des individus : la modification du contenu des emplois à travers la diversification des tâches et la responsabilisation notamment, exige l'acquisition de nouvelles compétences, favorise le développement et l'accomplissement personnel, puis accroît le sentiment de contrôle sur l'environnement (Kozlowski, 2013).

Enfin, Swyngedouw (2005) tente de tisser des liens entre les innovations technologiques, les systèmes flexibles de production, l'organisation du travail (i.e. l'innovation sociale), la création de partenariat et le développement local. Les innovations technologiques (ex. les robots et dispositifs de production contrôlés par ordinateur, la technologie de l'information) ont permis la modification des processus de production (technostructure) pour en faire des systèmes de

fabrication flexibles (Flexible Manufacturing System – FMS ; par exemple : le Just-in-Time). Par opposition au système fordiste, le FMS détermine le niveau de production d'après les variations de la demande et favorise la fabrication de produits diversifiés en quantité réduite. Pouvant devenir très performants, ces systèmes montrent néanmoins leurs limites en l'absence d'innovations sociales, c'est-à-dire en l'absence d'une nouvelle organisation sociale. Certaines recherches empiriques ont montré l'impact positif et significatif des outils TIC sur la performance (Cardona et al., 2013). Rougès et al. (2010), dans leurs travaux, ont identifié le lien entre les TIC et la performance. Ce lien est parfois influencé par certains facteurs, notamment la manière dont s'est déroulée l'implantation des TIC concernées, leur complexité, leur nombre ou les compétences des personnes associées. Selon Bharadwaj (2000), la combinaison des facteurs matériels et humains peut s'apprécier comme un facteur déterminant de la performance des PME. Pour Boiarkine (2008), les nouveaux défis auxquels sont confrontées les entreprises modernes peuvent être efficacement relevés par l'utilisation de TIC qui constitue un facteur clé de leur performance organisationnelle. En fait, la capacité à diffuser efficacement les informations au sein de l'organisation favorise le travail d'équipe, l'innovation et la productivité des employés. Des communications harmonieuses avec tous les intervenants externes, comme par exemple les clients, les partenaires et les fournisseurs, favorisent l'accroissement du chiffre d'affaires et la réduction des coûts (Boiarkine et al, 2008). Selon Rival (2009), l'utilisation des TIC permet aux PME d'entretenir des relations courantes, commodes, rapides et peu coûteuses avec leurs fournisseurs, clients locaux et/ou étrangers et prestataires. Pour Kéfi et al. (2003), les choix stratégiques et le déploiement technologique favorisent la performance, car les TIC sont un facteur de flexibilité et un instrument soutenant la collaboration et le partage de connaissances (Benghozi, 2001). C'est par rapport à tout ceci que nous formulons l'hypothèse suivante :

H 2 : La dimension TIC de l'innovation sociale, influence positivement la performance organisationnelle des PME au Bénin.

2. Méthodologie

2.1. Dispositifs de recherche

Dans le cadre de cette recherche, et en guise de rappel, il est question de mettre en évidence l'effet de l'innovation sociale sur la performance organisationnelle des PME au Bénin. Par conséquent nous avons adopté dans cette étude une démarche hypothético-déductive. Pour

mener à bien cette investigation, nous avons constitué un échantillon de 130 employés à raison de cinq (5) employés par PME (soit 26 PME). Il s'agit des PME ayant un effectif compris entre 10 et 200 employés. Du fait de l'absence d'une base de données regroupant toutes les PME au Bénin, nous avons constitué un échantillon de convenance. La collecte des données a eu lieu au cours de l'année 2020. La méthode de collecte des données est l'enquête par questionnaire auprès des employés des PME des communes à statut particulier du Bénin Cotonou, Porto-Novo et Parakou. Ce choix s'explique par le fait que les PME sont concentrées dans les communes à statut particulier. Au total 124 questionnaires ont été collectés. Finalement, 120 questionnaires ont été exploitables après dépouillement. Pour le traitement et l'analyse des données nous avons utilisé le logiciel SPSS. 24. Pour effectuer les tests de nos hypothèses de recherche, nous avons réalisé des analyses de régression linéaire simple. Par ailleurs, pour apprécier la qualité de la régression, nous avons dû recourir à un certain nombre d'indicateurs que sont : le R qui est le coefficient de corrélation indiquant l'intensité de la relation entre les variables étudiées; le R^2 qui est le coefficient de détermination et qui mesure le pourcentage de la variance de la variable à expliquer restituée par le modèle ; le t de Student qui mesure la significativité des coefficients de régression du modèle; et le F de Fisher qui mesure la robustesse modèle.

2.2. Mesure des variables

Trois variables majeures sont impliquées dans cette recherche. Ce sont : la performance organisationnelle, l'autonomisation des employés, et les outils de TIC. Toutefois nous avons ajouté une variable de contrôle qu'est la capacité d'innovation de la PME. Ces indicateurs étant mesurés par une échelle de Likert à cinq points allant de «1= Pas du tout d'accord » à «5= Tout à fait d'accord ».

Pour mesurer la performance organisationnelle, nous avons retenu 5 items issus des études de Chênevert et al. (2011), à savoir : la satisfaction des besoins et des attentes de la clientèle ; la capacité de l'organisation à attirer et conserver les employés-clés; la gestion efficace des processus organisationnels; la capacité de l'organisation à développer des produits et services de qualité ; la gestion efficace des relations entre employés et entre ces derniers et la direction. Ce choix se justifie par le fait que l'atteinte de la performance organisationnelle nécessite la délivrance des produits et services de qualité pour satisfaire les besoins et attentes des clients ; le développement et le maintien d'une culture et de valeurs communes.

L'autonomisation, est mesurée par quatre (4) items issus des travaux de Baard et al. (2004). Il s'agit de : j'aime me sentir libre ; j'aime me sentir indépendant ; je n'aime pas recevoir des ordres ; j'aime vivre selon mon propre mode de vie.

La mesure des outils de TIC repose sur six (6) items. Nous avons emprunté quatre items de Boubakary (2019, P.161) et la mesure de l'échelle proposée par Aral et Weill (2007). Il s'agit de : nous réalisons des investissements en TIC ; nous assurons l'investissement complémentaire qu'est la formation ; nous disposons au moins un employé diplômé du supérieur en informatique ; nous disposons de service informatique constitué ; nous disposons au moins un employé dédié à l'informatique ; nous disposons d'une plate-forme informatique.

La capacité d'innovation a été mesurée par six (6) items empruntés des travaux de Duong et Paché (2015) et Lavastre et al. (2014) : vous adoptez facilement le programme d'innovation dans votre entreprise ; vous cherchez constamment de nouveaux moyens pour mieux répondre aux attentes de vos clients ; vous êtes capables de modifier vos méthodes actuelles pour répondre aux exigences spéciales de vos clients ; vous pratiquez une innovation continue du système de gestion de la qualité dans votre entreprise ; vous disposez des outils structurés et des méthodologies pour accompagner le déploiement d'une innovation.

3. Résultats et discussion

3.1. Présentation des résultats

➤ Etude de la fiabilité des échelles de mesures

Les tests statistiques effectués dans le cadre de régression ont été précédés des analyses en composantes principales (ACP) dont le but vise à contrôler l'opérationnalisation des variables. Nous avons mesuré la fiabilité de nos instruments de mesure, donc testé la cohérence interne de nos items à partir de l'alpha de Cronbach.

L'indice KMO, associé à la variable autonomisation, a une valeur de Cronbach de 0,714 et peut être considéré comme satisfaisant. Cet alpha témoigne d'un bon niveau de cohérence entre les différents items qui composent cette variable, puisqu'il est supérieur au seuil minimum requis (0,6). De même, le résultat du test de sphéricité de Bartlett ($p= 0,000$), indique que la matrice des corrélations n'est pas unitaire. Au vu de ces deux éléments, l'ACP est pertinente pour nos données.

L'analyse de fiabilité appliquée au six (6) items de la variable outils des TIC fait ressortir une valeur alpha de Cronbach ($\alpha = 0,819$), supérieure à 0,6. Cet alpha témoigne d'un bon niveau de cohérence entre les différents items qui composent l'échelle « outils des TIC ». Par conséquent, nous pouvons dire que nous obtenons, pour cette échelle une cohérence interne satisfaisante. Le coefficient alpha de cohérence interne associé à la variable capacité d'innovation de l'échelle est élevé (0,739). Cette échelle de mesure est donc fidèle. Le facteur retenu définit les traits caractéristiques de la capacité d'innovation dont disposent les PME de notre échantillon. La valeur de l'alpha de Cronbach pour la performance organisationnelle, est satisfaisante ($\alpha = 0,775$), ce qui traduit une fiabilité acceptable de l'échelle utilisée pour cette variable.

➤ Qualité de la régression

La vérification de la significativité statistique des relations définies par les différentes hypothèses nécessite le passage par une phase d'évaluation de la qualité de la régression.

Tableau 1 : Test de la qualité de la régression

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Sig. Variation de F	Durbin-Watson
1	,566 ^a	,9233	,90444	,49063	,000	2,025
a. Valeurs prédites : (constantes),						
b. Variable dépendante : performance organisationnelle						

Source : Résultats des enquêtes

Les résultats de ce tableau montrent l'existence d'une relation entre les sous variables de l'innovation sociale et la performance organisationnelle dans les PME au Bénin avec un pouvoir explicatif de 92,33% (R-deux ajusté). Le test de la robustesse du modèle dit test de Fischer qui donne une valeur de 4,786 indique que ce modèle est significatif au seuil de 1% ($p = 0,000 < 0,01$) pour 3 et 116 DDL. De plus, le test de Durbin-Watson qui est égal à 2,025 et proche de 2 prouve que le modèle est acceptable. Ces différents indicateurs indiquent donc que la régression effectuée est de bonne qualité.

➤ Les tests d'hypothèses

Il s'agit de tester le lien de causalité entre les variables indépendantes et la variable dépendante du modèle de recherche.

Tableau 2: Récapitulatif du modèle de régression multiple

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	,610	,493		1,237	,218
1 Automatisation	,503	,128	,349	3,930	,000
Outils des TICS	,340	,133	,254	2,559	,012
Capacité d'innovation	,076	,101	,167	2,055	,032

a. Variable dépendante : Performance organisationnelle

Source : Résultats des enquêtes

Il ressort du tableau ci-dessus l'existence d'un lien significatif et positif entre les trois variables qui permettent de mesurer l'innovation sociale et la performance organisationnelle des PME au Bénin. En d'autres termes, l'autonomisation des employés, l'innovation sociale via les TIC et la capacité d'innovation influencent significativement et positivement la performance organisationnelle.

3.2. Discussion

Le lien significatif et positif observé entre les pratiques d'autonomisation des employés et la performance organisationnelle ($\beta = 0,349$; $p = 0,000 < 0,01$) montre que ces pratiques encouragent les employés à se sentir plus importants, responsables et libres de mettre au profit de la PME, leur créativité et leurs compétences. Ce résultat peut traduire le fait que l'autonomisation des individus stimule leur créativité, leur engagement ; toute chose qui conduit à la performance organisationnelle de l'entreprise. L'autonomisation du groupe donne un dynamisme perpétuel à ses membres, augmente leur potentiel de productivité et, donc, la performance de l'entreprise. Ce résultat vient corroborer les travaux de Le Roy (2006), Le Roux (2007), Keeleu et Knapp (1994), Laufer (1975), Agadamè et Houkou (2019) qui pensent que le travail collaboratif, à travers sa dimension d'autonomie dans le rapport de travail, contribue à la performance de l'entreprise. Il rejoint aussi ceux des travaux de Lawler (1986), de Cohen et al. (1996) et de Rodwell et al. (1998), qui stipulent que les pratiques visant à accroître

l'influence et l'autonomie au travail apparaissent particulièrement efficaces pour stimuler l'engagement affectif.

De ces résultats, on note que l'innovation via les TIC influence positivement et significativement ($\beta = 0,254$; $p = 0,012 < 0,05$) la performance organisationnelle des PME au Bénin. Nous pouvons donc dire que, le travail collaboratif à travers l'utilisation des TIC, tels que Google Wave (application Web combinant des services de courriels, de messagerie instantanée, de Wiki et de réseautage social), Google Docs (logiciels de bureautique en ligne), contribue efficacement à la transformation de l'organisation du travail dans la gestion de l'information. Il permet de réduire les délais et le nombre de voyages des dirigeants, de remplacer les rencontres en face à face par des réunions en vidéoconférence dont les participants sont les collaborateurs, les managers, les fournisseurs et les clients. Il permet également d'autonomiser un nombre de plus en plus important de tâches répétitives et constitue un enjeu de taille pour la compétitivité des PME. En raison de leurs particularités techniques et de leur aire d'action, les TIC et en particulier le Web sont en mesure d'apporter une plus-value dans la mise en œuvre des politiques d'innovation sociale des PME. Ces résultats corroborent ceux de Bharadwaj (2000), Rougès et *al.* (2010) et Cardona et *al.* (2013), qui soutiennent que les TIC ont un impact positif et significatif sur la performance organisationnelle. Porter (2008) avait déjà remarqué que les TIC permettaient non seulement de prendre de l'avance sur les concurrents mais aussi d'améliorer la performance organisationnelle des PME. Les TIC demeurent alors indispensables pour augmenter la puissance de communication et de collaboration au sein des PME au Bénin et assurent leur performance. Dans le cas contraire, le faible investissement dans les TIC affecte négativement l'innovation sociale et par conséquent, la performance organisationnelle des PME.

Le lien significatif et positif observé entre capacité d'innovation et la performance organisationnelle ($\beta = 0,167$; $p = 0,032 < 0,05$) montre que la capacité d'innovation est associée positivement à la performance organisationnelle. Ces résultats rejoignent ceux obtenus par Duong et Paché (2015), visant à appréhender le rôle joué par la capacité dynamique d'innovation dans l'amélioration de la performance dans les industries agro-alimentaires au Vietnam. Par ailleurs, ces résultats peuvent également s'expliquer par la théorie de l'innovation (Moscovici, 1979). En effet, selon Moscovici (1985), la capacité d'innovation qui peut être considérée comme une compétence (par exemple lorsque la minorité fait adopter une norme pour répondre à un problème auquel la majorité n'a pas de réponse préétablie) pourrait être

comprise comme une capacité dynamique évoluant dans le temps. Les minoritaires qui s'efforcent d'introduire des modes de pensée et des comportements nouveaux, peuvent influencer leurs collègues en adoptant ainsi de nouvelles pratiques et normes. Il s'agit là d'une innovation sociale, c'est-à-dire la conversion de la majorité aux opinions d'une minorité. Cette conception des choses influence fortement la performance organisationnelle. Toutefois, Cazals-Ferré (2011) pense que, l'innovation impulsée par des minorités actives, entrainerait, au contraire, la création de conflits, du fait de la remise en question de la norme majoritaire et de la persistance du groupe minoritaire à vouloir imposer sa norme. Néanmoins, en proposant des solutions alternatives, les minorités jouent un rôle précieux d'agent novateur et de changement. Elles créent de nouvelles façons de voir les choses et apportent de nouvelles idées dans le management de l'entreprise et, surtout, amènent d'autres personnes à accepter ces changements, souvent sans qu'elles en aient conscience.

CONCLUSION

Ce travail de recherche vise à étudier l'influence de l'innovation sociale sur la performance organisationnelle. A travers un questionnaire administré à un échantillon de 120 employés des PME au Bénin, les résultats ont montré l'importance, pour les PME, d'être capables de combiner les ressources stratégiques et non stratégiques afin de garantir leur performance. En effet, pour demeurer performantes, les PME doivent prendre en compte l'innovation et développer, en leur sein, l'esprit d'équipe. En plus, à travers cette étude quantitative, les dirigeants peuvent avoir une précision sur des outils de management stratégique adaptés au contexte africain. Ainsi, l'autonomisation des employés permettrait aux PME de développer l'apprentissage collectif grâce, essentiellement, au partage des valeurs, tout en rentabilisant les bonnes pratiques. L'innovation sociale via les TIC modifie les règles de la concurrence, les sources de valeur résidant dans une gestion innovante de l'information. Ainsi les professionnels RH doivent donc adapter les ressources humaines, composante essentielle de la stratégie de l'entreprise et leurs pratiques à ces nouvelles règles afin de rendre l'entreprise plus performante et compétitive. La capacité à innover, quant à elle, permettrait de fidéliser la clientèle en offrant des produits et/ou services de qualité, tout en minimisant les coûts. Ainsi, les PME africaines, si elles veulent accroître leurs performances, ont intérêt à combiner des ressources leur permettant, à coup sûr, d'obtenir et de pérenniser un avantage concurrentiel.

Cette recherche a certes contribué à étudier la relation entre l'innovation sociale et la performance organisationnelle ; toutefois, il sera intéressant dans un futur proche d'étudier l'impact de la culture sur cette relation et le rôle médiateur ou modérateur que peut jouer la confiance.

BIBLIOGRAPHIE

AGADAME J. T., HOUNKOU C. E. (2019), « Profil du propriétaire-dirigeant et style de GRH dans les PME béninoises », *Revue Internationale de Gestion et d'Economie*, Série A-Gestion, Vol 3, n°1, pp 199-221.

AKGÜN A. E., KESKIN H., BYRNE J., ENG. J. (2009), « Organizational emotional capability, product and process innovation, and firm performance », *An empirical analysis. Technol. Manage*, Vol. 26, no. 3, pp. 103-130.

ARAL S., WEILL P. (2007), « IT Assets, Organizational Capabilities, and Firm Performance: How Resource Allocations and Organizational Differences Explain Performance Variation », *Organization Science*, Vol18, n°5, pp.763-790.

AWAMLEH N. A. (2013), « Enhancing Employees Performance via Empowerment: A Field Survey », *Asian Journal of Business Management*, Vol 5, n°3, pp 313-319.

BAARD P. P., DECI E. L., RICHARD M. R. (2004), « Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings », *Journal of Applied Social Psychology*, Vol 34, n°10, pp. 2045-2068.

BADEN-FULLER C., HAEFIGER S. (2013), « Business models and technological innovation », *Long Range Plan*, Vol 46, pp. 419–426.

BENGHOZI P. (2001), « Technologies de l'information et organisation : de la tentation de la flexibilité à la centralisation », *Revue Gestion 2000*, Vol 2, pp. 61-80.

BENGHOZI P.-J. (2009), « La pérennité : un lest ou un gyroscope pour l'entreprise ? », *Revue française de gestion*, Vol 2, n° 192, pp. 177 - 181

BENNER M., TUSHMAN M. (2003), « Exploitation, exploration and process management: the productivity dilemma revisited », *Academy of Management Review*, Vol 2, n°28, pp. 238-256.

BERGER-DOUCE S (2015), « La performance par l'innovation responsable », *De Boeck*

Supérieur / Entreprendre & Innover, Vol 1, n° 24, pp. 37 à 44.

BERGMANN A., POSCH P. (2018), « Mandatory Sustainability Reporting in Germany »: Does Size Matter? *Sustainability*, Vol 10, 3904.

BHARADWAJ A. (2000), « A Resource-based Perspective on the Information Technology Capability and Firm Performance », *An Empirical Investigation. MIS Quarterly*, Vol.24, n°1, pp.169-196.

BIGNETTI L. P. (2011), « As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa », *Ciências Sociais Unisinos*, Vol 1, n° 47, pp. 3-14.

BOIARKINE V., O'DOWD P. (2008), *Improving Business Performance Through Unified Communications. Blade LTD.*

BOUBAKARY B. (2019), « Travail collaboratif et performance des PME en Afrique : le cas du Cameroun », *Revue africaine de management*, Vol 3, n° 4, pp.161-173.

BOUQUIN H. (1997), *Les fondements du contrôle de gestion*, Paris, puf, « Que sais-je ? », n° 2892 2e éd.

BOUQUIN H. (1998), *Le contrôle de gestion*, Paris, puf, coll. « Gestion », 4e éd.

CALANTONE R. J., CAVUSGIL S. T., ZHAO Y. (2002), « Learning orientation, organization innovation capacity ». *And organization performance. Industrial Marketing Management*, Vol 31, n° 6, pp. 515-524.

CARDONA M., KRETSCHMER T., STROBEL T. (2013), « ICT and Productivity: Conclusions from the Empirical Literature ». *Information Economics and Policy*, Vol 25, n°3, pp.109-125.

CAVEROT G., MARTIN D.P., BOLDRINI J.-C. (2014). « Comment développer des capacités dynamiques pour une performance accrue ? Le rôle clé des technological gatekeepers dans les PME », *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, Vol 116, pp. 30-42.

CAZALS-FERRE M.-P. (2011), « Vers une transformation des conflits organisationnels : analyse des principaux facteurs impliqués et des conséquences sur les pratiques des professionnels de la santé au travail intervenant dans le domaine ». *Bulletin de psychologie*, 513, pp. 261-273.

CHAMBON J. L., DAVID A., DEVEVEY J. M. (1982), *Les innovations sociales*, Paris, Presses Universitaires de France.

CHENEVERT D., MORIN D., FILIATRAULT È.M., Lépine I. (2011), « L'incidence des différents rôles des services des ressources humaines sur la performance organisationnelle », *Revue De Gestion des Ressources Humaines*, Vol 1, pp. 39-55.

CHESBROUGH H., MININ A. DI. (2014), « Open Social Innovation », dans HENRY C., *New Frontiers in Open Innovations*, Oxford Press, USA, pp. 189-188.

CINGÖZ A., AKDOĞAN A.A. (2011), « An empirical examination of performance and image outcome expectation as determinants of innovative behavior in the workplace ». *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol 24, pp. 847-853.

CLOUTIER J. (2003), « Qu'est-ce que l'innovation sociale ? », *Crises, collection Etudes théoriques*, n° ET0314, novembre.

DAMAPOUR F. (1991), « Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators », *Academy of Management Journal*, Vol 34, n°3, pp. 555-566.

DAVIS F.D, VENKATESH V. (2000), « A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies », *Management Science*, Vol 46, n°2, pp. 186-204.

DEBRESSON C. (1993), *Comprendre le changement technique*, Presses de l'Université d'Ottawa, 386 p.

DOBRE O. I. (2013), « Employee motivation and organizational performance », *Review of Applied Socio- Economic Research*, Vol 1, n°5, pp. 53-60.

DUONG H.T., PACHE G. (2015), « Capacité d'innovation du prestataire de services logistiques et performance logistique perçue par l'industriel : quelle relation dans le contexte vietnamien », *Innovations*, Vol 47, pp. 137-164.

EDUARDO L. R., CIBELE R. S., Samuel C. B., Denise H. L. F. (2016), « Determinant Factors of Social Innovation Capability in Nonprofit Organizations and Social Businesses », *Ternational Journal for Innovation Education and Research*, Vol 6 -12, 2018.

FERICELLI A.M., SIRE B. (1996), *Performance et Ressources Humaines*, Editions Economica, Paris, pp.18-31.

FONTAN J.M., (2008), « Développement territorial et innovation sociale : l'apport polanyien », *Revue Interventions économiques*, n° 38.

GIAUQUE D., BARBEY V., DUC N. (2008), « Les leviers de la performance individuelle et

collective dans les organisations publiques Suisses : l'importance d'un pilotage participatif », *Revue française d'administration publique*, Vol 4, n° 128, pp. 785-798.

GISLAIN J. (2003), « L'émergence de la problématique des institutions en économie », *Cahiers d'économie politique*, n° 44.

GOPALAKRISHNAN S. (2000), « Unraveling the links between dimensions of innovation and organizational performance ». *The Journal of High Technology Management Research*, Vol 1, n°11, pp. 137-153.

GREASLEY K., BRYMAN A., DAINTY A., PRICE A., SOETANTO R., et KING N. (2005), « Employee perceptions of empowerment ». *Employee Relations*, Vol 4, n° 27, pp. 354-368.

GREGOIRE E. (1991), « Les chemins de la contrebande : Etude des réseaux commerciaux en pays Haoussa », *Cahiers d'Etudes Africaines*, n°124, pp. 509-532.

GUERON G. (1984), « The work of the international foundation for social innovation », dans HEDEN, C.G., et KING, A., *Social innovations for development*, papiers présentés pour le UN conference on Science and Technology for development, Vienne (1979), Oxford, Pergamon Press.

GÜNDAY G., ULUSOY G., KILIÇ K., ALPKAN L. (2011), « Effects of innovation types on firm performance », *International Journal of Production Economics*, Vol 2, n° 133, pp. 662-676.

JANSEN J., VAN DEN BOSCH F. A. J., VOLBERDA H. W. (2006), « Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance effects of organizational antecedents and environmental moderators », *Management Science*, Vol 1, n° 52, pp. 1661-1674.

KALIKA M. (1998), *Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performances*, Economica.

KALIKA M., HENRI I. (2007), « Organisation, technologie de l'information et vie privée », *Revue Française de Gestion*, Lavoisier, pp.101-105.

KALIKA M., RIVAL Y. (2009), « Evaluer la performance de l'entreprise induite par l'usage de portails web : Le cas du secteur touristique », *Systèmes d'Information et Management*, Vol 14, pp. 75-101.

KAMDEM E. (1999), « Réflexions autour du paradoxe africain : une perspective socio-

anthropologique et managériale », *Gestion 2000*, Vol 24, n° 1, Printemps.

KEELEY R.H., KNAPP R.W. (1994), « Founding conditions and business performance: high performers vs. small vs. venture-capital backed start-ups », *Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College*, pp.88-103.

KEFI H., KALIKA M. (2003), « Choix stratégiques de l'entreprise étendue et déploiement technologique : alignement et performance », *Conférence AIM*, 22 p.

KOZLOWSKI L. T., WILKINSON D. A., PHIL D. (1987), « Comments on Kozlowski & Wilkinson's Use and Misuse of the Concept of Craving by Alcohol, Tobacco and Drug Researchers': a reply from the authors ». *British Journal of Addiction*, Vol 82, pp. 489-492.

KOZLOWSKI S. W. J., BELL B. S. (2013), « Work groups and teams in organizations: *Review update Retrieved*, from Cornell University, School of Industrial and Labor Relations site: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/927>.

LAUFER J.C. (1975), « Comment on devient entrepreneur », *Revue Française de Gestion*, Vol n°2, novembre - décembre, pp.11-26.

LAVASTRE O., AGERON B., CHAZE-MAGNAN L., SPALANZANI A. (2014), « Pratiques Inter- organisationnelles Innovantes (P2I) dans le Supply Chain Management : Développement et validation d'un instrument de mesure », *M@n@gement*, Vol 17, pp. 266-304.

LAWLER E. E., BOWEN D. E. (1992), « The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When », *Sloan Management Review*, Vol 3, n° 33, pp. 31-39.

LE ROUX S. (2007), « La mise en œuvre d'une approche collaborative comme facteur d'innovation dans les PME-PMI », *Marché et organisations*, n°4, pp.189-208.

LE ROY F., ROBERT M., GIULIANI P. (2013), « L'innovation managériale ». *Revue française de gestion*, Vol 6, n° 235, pp. 77 - 90.

LEPOUTRE J., HEENE A., (2006), « Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: a critical review », *Journal of Business Ethics*, Vol 3, n° 67, pp. 257-273.

LEVESQUE B., KLEIN J-L., FONTAN J-M., HARRISSON D. (2009), « L'innovation sociale au Québec : un système d'innovation fondé sur la concertation », *Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)*, coll. Etudes théoriques, n°ET0907.

MARCH J. G. (1991), « Exploration and exploitation in organizational learning ». *Organization Science*, Vol 1, n° 2 , pp. 71-87.

MARCHINGTON M., WILKINSON A. (2003), « People Management and Development: Human Resource », *Management at Work, CIPD, London, (Eds)*.

MARS V. Z., M.H.J., de Vroome, E.M.M., Mol, M.E.M., M.J., Koppes, L.L.J., van den Bossche, S.N.J. (2014), *Nationale Enquête. Methodologie en globale resultaten, TNO/CBS, Hoofddorp/Heerlen*.

MEYERSON, G. (2012), « Effect of Empowerment on Employees Performance, Advanced » *Research in Economic and Management Sciences*. Vol 2 (July), pp. 40-46.

MOSCOVICI, S. (1979), *Psychologie des minorités actives*, Paris, PUF.

MOSCOVICI S. (1985), *Innovation and minority influence, dans Moscovici (S.), Mugny (G.)*,

MULGAN G., PULFORD L. (2010), *Study on Social Innovation*, actes du BEPA 2009 (Europe and Social Innovation), mar.

MULGAN G., (2006), « The Process of Social Innovation. Innovations: Technology, Governance », *Globalization*, Vol 2, n° 1, pp. 145-162.

NKOUKA A., ZAMO S., NDIWULU B (2013). *PME et Innovation : une analyse comparative entre le Cameroun, le Congo et la RDC*, Rapport de Recherche du FR-CIEA N° 67/13.

NOBREGA C. S. É., VERONICA M. O., GOMEZ C. R. P. (2016), « Dimensions of social innovation and the roles of organizational actor: the proposition of a framework. RAM REV. ADM ». *Mackenzie (Mackenzie Management Review)*, Vol 6, n° 17, Special Edition, pp. 102-133.

NONAKA I., TAKEUCHI H. (1995), « The Knowledge-creating Company ». *Oxford University Press (Eds.), New York*.

NYHAN, R. C. (2000) « Changing the paradigm: trust and its role in public sector organizations », *American Review of Public Administration*, Vol 1, n° 30, pp. 87-109.

NYHAN R. C., MARLOWE, H. A. (1997), « Development and psychometric properties of the organizational trust inventory », *Evaluation Review*, Vol 5, n°21, pp. 614-635.

OUATTARA I. (1995), « Management et culture : les fondements de la nécessité d'une adaptation. Le cas de l'Afrique », *Humanisme et Entreprise*, Vol 23, pp. 45-66.

POL E., VILLE S. (2009), « Social innovation: buzz word or enduring term? », *The Journal of Socio-Economics*, Vol 38, pp.878–885.

PORTER M. E. (2008), « The Five competitive forces that shape strategy ». *Harvard Business*

Review, Vol 1, n° 86, pp. 78 - 93.

REMON D. (2012), « Innovation ouverte et capacités dynamiques : préparation à la collaboration internationale des PME », *Innovations*, Vol 39, pp. 71-98.

VAN DER HAVE R. P., RUBALCABA L. (2016), « Social innovation research: An emerging area of innovation studies? », *Research Policy*, Vol. 45, n° 9, pp. 1923-1935.

ROUGES J.F., POULIN D., D'AMOURS S., MONTREUIL B. (2010), « Relationship between SME Performance and Information and Communication Technology », *In Information and Communication Technology and Small and Medium Sized Enterprises: From Theory to Practice (Poulin D. and Tran S. eds.)*, Cambridge Scholars publishing, pp. 25-47.

SICOTTE C., CHAMPAGNE F., CONTANDRIOPOULOS A.-P. (1999), « La performance organisationnelle des organismes publics de santé », *Revue Rupture*, Vol 6, n° 1, pp. 34-46.

SWYNGEDOUW E., MOULAERT F., MARTINELLI F, GONZALEZ S. (2005), « Towards alternative model(s) of local innovation », *Urban studies*, Vol 11, n° 42, pp. 1969-1990.

TAYLOR J. B. (1970), « Introducing Social Innovation », *First Published March 1*, Vol 6, n°1, pp. 69-77.

TEMRI L., GIORDANO G., KESSARI M.-E. (2015), « Innovation et responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans les entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon : le rôle de la performance économique », *Innovations*, Vol 46, pp. 115-139.

WALKER R.M., DAMANPOUR F., DEVECE C. (2010), « Management Innovation and Organizational Performance: The mediating Effect of Performance Management », *Journal of Public Administration Research*, n° 21, pp. 367-386.

WALKER R.M.; CHEN J.; ARAVIND D. (2015), « Management innovation and firm performance », *An integration of research findings. Eur. Manag. J.*, Vol 33, pp. 407-422.

YOUNG Foundation et Social Innovation eXchange (SIX) (2010): *Study on Social Innovation*, ed. European Union / The Young Foundation.

ZHENG W., YANG B., MCLEAN G. N. (2010), « Linking organizational culture, structure, strategy, knowledge management in higher education and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management », *Journal of Business Research*, Vol 63, n° 7, pp. 763-771.

Achevé d'imprimé en Côte d'Ivoire par AKAMA GROUPE, Abidjan Cocody rue des
goyaviers, 08 BP 2890 Abidjan 08 (Côte d'Ivoire).

N° d'imprimeur : RCCM : CI-ABJ-2016-B-7774

Dépôt légal : Décembre 2020- imprimé en Côte d'Ivoire



SERIE A - GESTION / NUMERO 9 - VOLUME 1 – Décembre 2020