

## MANAGEMENT ET RÉSEAUX SOCIAUX

Bilan et perspectives de recherche

Vincent Chauvet, Barthélemy Chollet

Lavoisier | « *Revue française de gestion* »

2010/3 n° 202 | pages 79 à 96

ISSN 0338-4551

ISBN 9782746229501

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-3-page-79.htm>  
-----

Pour citer cet article :

-----  
Vincent Chauvet, Barthélemy Chollet « Management et réseaux sociaux. Bilan et perspectives de recherche », *Revue française de gestion* 2010/3 (n° 202), p. 79-96.  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour Lavoisier.

© Lavoisier. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

VINCENT CHAUVET  
BARTHÉLEMY CHOLLET

Université de Savoie, IREGE



# Management et réseaux sociaux

## Bilan et perspectives de recherche

Une approche du management basée sur l'analyse des relations entre acteurs (individus ou entreprises) s'est considérablement développée ces vingt dernières années. Héritée de la sociologie des réseaux, cette approche a atteint aujourd'hui une certaine maturité. Nous dressons ici un bilan des débats qu'elle a contribué à renouveler et mettons à jour de nouvelles perspectives de recherche. Après de nombreux travaux sur l'impact des réseaux sociaux, le défi consiste aujourd'hui à mieux expliquer la construction et l'évolution et à réintégrer au centre de l'analyse le comportement et les spécificités des acteurs.

Au cours des vingt dernières années, l'approche du management par les réseaux sociaux s'est imposée comme un ensemble de travaux apportant un éclairage nouveau sur notre discipline. Formulée en des termes très généraux, l'idée consiste à étudier les phénomènes organisationnels en prêtant attention, non pas seulement aux acteurs, mais surtout aux relations que ces derniers entretiennent. Le concept central est celui de réseau social, qui désigne un ensemble fini d'acteurs et les relations qu'ils entretiennent entre eux (Wasserman et Faust, 1994, p. 20). « L'analyse structurale des réseaux sociaux », en tant que démarche méthodologique (Lazega, 1998),

consiste à en décrire les caractéristiques à l'aide d'outils mathématiques et statistiques. Mais ce que nous entendons ici par « approche par les réseaux sociaux » désigne une démarche beaucoup plus large. En effet, il s'agit de prendre en considération les réseaux sociaux reliant les acteurs, sans préjuger de la méthodologie employée et sans avoir forcément à les décrire de façon empirique. Ainsi, ils peuvent être étudiés de manière qualitative autant que quantitative et en s'appuyant sur de multiples sources d'informations (entretiens, bases de données, questionnaires, observation, etc.). De même, si ces réseaux peuvent être analysés en les délimitant, les caractérisant, les mesurant, ils peuvent également être perçus en tant qu'objet de représentations, se matérialisant par des discours (Constantinidis, 2010, p. xxx de ce numéro). De façon similaire, dans les travaux portant sur le « comportement de réseau » (Forret et Dougherty, 2004), par exemple, la notion de réseau social apparaît en toile de fond, sans qu'il soit pour autant nécessaire de procéder à des délimitations et mesures empiriques de ces réseaux. En résumé, l'approche désigne un intérêt partagé pour un objet, le réseau social, non pour une démarche méthodologique particulière.

Autour de cette définition large, une communauté de chercheurs francophones s'est structurée, donnant lieu à trois journées de recherches AGRH-AIMS (Lyon en 2005, Clermont-Ferrand en 2007 et Annecy en 2009), qui se sont traduites par plusieurs publications (Baret *et al.*, 2006; Lecoutre et Lièvre, 2008, 2009). Le champ s'est densifié, les questions de recherche multipliées, et une certaine maturité semble aujourd'hui atteinte. Il semble alors utile d'en dresser un premier bilan. C'est ce que nous proposons

de faire dans cet article, en identifiant les grands débats du management que l'approche par les réseaux sociaux vient enrichir. Cela suppose, au préalable, de catégoriser les différents types de recherches menées, afin d'éviter le risque de confusion qui guette une approche aussi transversale. Enfin, nous présentons les principales perspectives de recherches qui assurent encore à ce champ de nombreuses voies de développement.

### **I – L'APPROCHE PAR LES RÉSEAUX SOCIAUX, ENTRE UNITÉ ET DIVERSITÉ**

En 2003, Borgatti et Foster faisaient le bilan de plusieurs années de recherches en management ayant adopté « le paradigme du réseau » (2003, p. 991). Le développement s'est poursuivi depuis lors avec le même dynamisme. Cela est manifestement dû à la très grande transversalité de l'approche : toute situation impliquant un ensemble d'acteurs (qu'il s'agisse d'individus, d'équipes ou d'entreprises) susceptibles d'entretenir des relations (conseil, amitié, alliance stratégique, achat-vente) peut être étudiée sous cet angle. Que l'on s'intéresse à la carrière, la gouvernance, l'entrepreneuriat, le management d'équipe, observer la structure, les caractéristiques et l'évolution des relations entre acteurs permet de mettre à jour des facteurs d'explication nouveaux. Il s'agit de rendre visible des éléments qui, s'ils échappent souvent aux décideurs, n'en ont pas moins un poids important sur la vie des organisations.

Mais cette transversalité ne constitue pas qu'une force pour cette approche : elle représente aussi un certain risque. Le développement foisonnant de travaux sur des thèmes aussi variés a semble-t-il conduit à

sous-estimer la diversité des situations et des questions posées. En résultent des raisonnements théoriques semblables appliqués à des objets forts différents. Dans un souci de clarification, nous proposons une classification des travaux autour de deux critères. Le premier concerne la nécessaire distinction entre unités d'analyse: de quel type sont les acteurs qui composent les nœuds du réseau social étudié? Le deuxième porte sur le niveau auquel se situe le phénomène à expliquer: veut-on étudier les retombées du réseau au niveau de ses nœuds, c'est-à-dire les acteurs qui le composent, ou au niveau du réseau lui-même, en tant qu'entité collective? Les sections suivantes précisent la nature de ces critères. En les combinant, on obtient quatre types de recherche (tableau 1).

**1. Distinguer les unités d'analyse**

À mesure que les questions se complexifient, il devient de plus en plus nécessaire

de distinguer clairement deux blocs de recherches: ceux qui s'intéressent aux réseaux dont les nœuds sont des individus; ceux qui s'intéressent aux réseaux dont les nœuds sont des groupes d'individus (équipes, divisions d'entreprises ou entreprises). Les travaux menés dans les années 1990 semblent, en effet, avoir poussé jusqu'à ses limites l'idée d'une approche unitaire qui pourrait s'appliquer identiquement à ces deux cas de figure.

Un bon exemple réside dans le succès de la théorie des liens faibles (Granovetter, 1973). Celle-ci indique qu'au sein d'un réseau de relations, les liens de nature faible (correspondant pour un individu à des relations occasionnelles, avec un faible niveau d'intimité et ne s'appuyant pas sur une longue histoire commune d'interactions) apportent plus d'informations utiles que les liens forts. Cette théorie, conçue initialement pour expliquer la recherche d'emploi, a été utilisée abondamment au sujet des

**Tableau 1** – Les quatre grands types de recherches dans l'approche réseaux sociaux

		<i>Il s'agit d'un réseau dont les nœuds sont...</i>	
		<i>...des individus (A)</i>	<i>...des groupes d'individus (équipes, entreprises, etc.) (B)</i>
<i>Le niveau d'analyse des retombées du réseau est...</i>	<i>...les nœuds du réseau (1)</i>	Étudier les retombées pour l'individu de son insertion dans les réseaux Ex: Seibert <i>et al.</i> (2001) <b>A1</b>	Étudier les retombées pour l'entreprise (ou l'équipe) de son insertion dans les réseaux Ex: Ahuja (2000) <b>B1</b>
	<i>...le réseau dans sa globalité (2)</i>	Étudier le fonctionnement d'un ensemble d'individus, en fonction des réseaux qu'ils composent Ex: Lazega (2000) <b>A2</b>	Étudier le fonctionnement d'un ensemble d'entreprises (ou équipes), en fonction des réseaux qu'ils composent Ex: Walker <i>et al.</i> (1997) <b>B2</b>

relations interfonctionnelles (Hansen, 1999) ou des dynamiques d'alliances stratégiques (Rowley *et al.*, 2000). Rowley *et al.* (2000) parlent par exemple de liens faibles et de liens forts en fonction du type d'alliance passée entre deux entreprises (simple accord *versus* filiale commune). Des débats sur cette théorie se sont ensuite organisés avec pour point d'ancrage empirique des contextes forts différents. Or les mécanismes qui conduisent une relation interpersonnelle à avoir des retombées positives sont difficilement assimilables à ceux qui guident une relation interentreprise.

Un constat similaire pourrait être fait au sujet de la théorie des trous structuraux (Burt, 1992). Elle part du principe qu'à l'intérieur d'un réseau, les acteurs qui sont connectés à d'autres acteurs qui sont eux-mêmes faiblement connectés entre eux, tirent une série de bénéfices importants. C'est par exemple le fait d'accéder à des sources d'informations variées, ou encore la possibilité de jouer les acteurs les uns contre les autres, afin d'en tirer avantage. En limitant le réseau social à une simple structure, cette théorie s'applique autant aux réseaux interpersonnels qu'interorganisationnels. Cependant, dès lors que l'on cherche à comprendre plus finement les mécanismes à l'œuvre dans ce qui est décrit par Burt, il devient nécessaire de construire des développements théoriques distincts. Dans le contexte des relations interpersonnelles, par exemple, les bénéfices qu'un acteur retire des trous structuraux dans son réseau dépendent logiquement de son comportement : la psychologie peut alors éclairer le phénomène (voir Obstfeld, 2005). Dans le contexte des relations interorganisationnelles, une compréhension plus fine des mécanismes en jeu suppose de prendre en

compte les spécificités de l'industrie étudiée et les logiques stratégiques qui y ont cours (voir par exemple Soda *et al.*, 2004) sans se limiter aux dimensions purement structurales du réseau. Au final, appliquer les mêmes théories à des unités d'analyse différentes semble de moins en moins tenable, à mesure que la recherche progresse.

## 2. Distinguer les niveaux dans l'analyse des retombées du réseau

Si les recherches sur les réseaux sociaux concernent toujours, par définition, des groupes d'acteurs liés entre eux, il convient de bien distinguer deux objectifs de recherche. D'un côté, certains travaux s'intéressent aux retombées que l'acteur retire de son insertion dans des réseaux. C'est la démarche retenue par exemple pour expliquer la progression de carrière (Seibert *et al.*, 2001), ou encore le niveau d'innovation d'une entreprise (Ahuja, 2000). D'autres travaux considèrent le réseau dans son ensemble, en essayant notamment de comprendre comment il est régulé, ou comment ses caractéristiques générales ont des retombées sur l'ensemble de ses membres. C'est par exemple le cas de certains travaux de Lazega (2000), qui montre que la structure des réseaux informels de conseils constitue un élément décisif de régulation de l'organisation. On peut citer également les travaux qui analysent l'évolution d'une industrie au travers des changements qui s'opèrent dans la structure du réseau d'alliances (Walker *et al.*, 1997). Dans les deux cas, les auteurs étudient un réseau social composé de nœuds (les acteurs), qui ne sont pas l'objet de la recherche. L'objet est bien le réseau social en lui-même. Pour Borgatti et Foster, cette catégorie de travaux consiste « à expliquer l'homogénéité dans l'attitude,

les croyances et le comportement des acteurs comme une fonction des liens sociaux » (2003, p. 1002). Il s'agit plus généralement de décrire ou d'expliquer le fonctionnement du groupe d'acteurs en tant qu'entité collective.

En conclusion, la combinaison des critères évoqués dans les sections I.1 et I.2 permet d'identifier quatre types de recherches (tableau 1) qui, certes appartiennent toutes à l'approche du management par les réseaux sociaux, mais correspondent à des démarches fondamentalement différentes, qu'il convient de distinguer. Ces quatre types de travaux ont porté sur des domaines fort différents, de la gestion de carrière à la stratégie d'entreprise, en passant par l'entrepreneuriat. Le développement très intense des travaux dans les années 2000 s'est accompagné d'une diffusion de l'approche à presque tous les domaines du management. Il est possible aujourd'hui de tirer un premier bilan, en pointant précisément les débats que cette perspective a contribué à renouveler.

## **II – UNE CONTRIBUTION AUX GRANDES QUESTIONS DU MANAGEMENT**

Il s'agit ici de mettre en évidence les domaines dans lesquels la contribution a été, à notre avis, la plus significative : la carrière et le développement professionnel, le management de l'innovation, la gouvernance, l'entrepreneuriat, le changement organisationnel et le management des équipes. Pour chaque domaine, nous exprimons les idées nouvelles que l'approche a fait émerger, en les illustrant par certains travaux. Il est bien évident que prétendre à l'exhaustivité sur chacun des six points est

impossible, l'objectif de l'article étant d'abord de tirer un bilan global de l'approche réseaux sociaux.

### **1. La carrière et le développement professionnel**

Une première série de travaux a montré que les différences dans la structure et la composition du réseau personnel expliquent significativement des variables comme la progression de carrière, le niveau de rémunération ou encore la satisfaction du salarié vis-à-vis de sa carrière. Des travaux tels que ceux de Burt (1992), Lin (1999), Seibert *et al.* (2001), ont testé l'effet de configurations spécifiques de réseau personnel sur ces variables. Plusieurs résultats montrent par exemple l'impact positif d'un réseau riche en trous structuraux, c'est-à-dire de situations où le salarié a dans son réseau des personnes qui ne sont elles-mêmes pas en contact (Burt, 1992 ; Seibert *et al.*, 2001). Des débats identiques se sont développés au sujet de l'intérêt d'avoir des liens faibles dans son réseau, ou d'être connectés à des personnes de statuts différents (Lin, 1999 ; Seibert *et al.*, 2001). Une autre série de recherches a tenté d'étudier l'impact, non pas de la forme du réseau personnel, mais du comportement de réseau du salarié (Forret et Dougherty, 2004), c'est-à-dire de l'intensité avec laquelle il cherche à établir et maintenir ses relations personnelles. Au final, l'approche par les réseaux sociaux a permis d'isoler de nouvelles variables, à côté des facteurs traditionnels de succès de la carrière. Elle a également renouvelé le thème du *mentoring* et de l'aide à la carrière, en suggérant une vision élargie de la notion : le *mentoring* est alors plus le fait d'un réseau informel que d'une

seule personne tenant un rôle formellement identifié (Higgins et Kram, 2001).

Tous ces travaux prennent un sens particulier avec le constat fait sur les vingt dernières années d'une transformation importante des carrières, au moins pour certains types de fonctions. Les « nouvelles » carrières, impliquent plus de mobilité horizontale interentreprise et moins de mobilité verticale intra-entreprise. De même, les termes du contrat psychologique se sont considérablement modifiés (voir Ventolini, 2010, ce numéro). Le salarié devient responsable de sa carrière et joue un rôle de plus en plus actif dans sa progression. Une dernière tendance à ajouter à ce tableau est l'apparition de formes organisationnelles où la formalisation est plus faible (organisations par projets, lignes hiérarchiques réduites, etc.). L'autonomisation du salarié modifie son rapport à l'environnement : pour une bonne part, l'acquisition des ressources dont il a besoin pour faire son travail passe davantage par sa propre initiative. À lui de rechercher et de transférer les ressources pertinentes, que ce soit en provenance d'autres unités organisationnelles ou de l'extérieur. Le réseau personnel s'impose ainsi comme un élément déterminant du succès des « nouvelles carrières ».

Au-delà des travaux montrant l'effet du réseau sur le développement professionnel au sens large, certains chercheurs tentent actuellement d'identifier ce qui fait que certains salariés développent ou non leur réseau et la manière dont ils le développent. C'est ce que fait Séverine Ventolini (2010, ce numéro), en identifiant les leviers qui conduisent certains salariés à disposer de réseaux plus ouverts et diversifiés que d'autres. Elle montre que les caractéristiques du salarié, en particulier sa person-

nalité, expliquent mieux l'état de son réseau que les caractéristiques de son poste. Forret et Dougherty (2001) étudient de manière similaire le rôle de nombreuses variables comme facteur explicatif de l'intensité du comportement de réseau, en particulier le genre, le *background* socio-économique et les traits de personnalité. Cette démarche permet d'identifier précisément les leviers sur lesquels éventuellement agir pour améliorer les chances de développement professionnel.

## 2. Le management de l'innovation

Les réseaux ont souvent été pensés comme le véhicule idéal des informations et des connaissances. Ceci est d'autant plus pertinent que les relations interpersonnelles peuvent s'analyser comme un moyen indispensable pour transférer des connaissances complexes et tacites (Hansen *et al.*, 2001), en évitant l'étape de la codification et la perte d'information qui y est associée. Dans le domaine des relations interentreprises, s'est également développée l'idée selon laquelle les organisations innovantes doivent trouver au-delà de leurs frontières les connaissances utiles, au travers d'un maillage d'alliances adapté (Ahuja, 2000). L'approche réseaux sociaux soutient une conception bien particulière de l'innovation, envisagée comme le résultat d'une combinaison unique d'idées et de connaissances disparates. Au-delà de la diversité des arguments théoriques, la notion centrale semble être celle de *knowledge broker* (Hargadon, 2002), qui désigne un acteur à l'intersection de différents groupes sociaux. Par cette position, il est en mesure de créer de nouvelles combinaisons de connaissances. Une des variables pertinentes est la structure du réseau dans lequel est inséré l'acteur : cen-

tralité, trous structuraux (absences de connexions entre les partenaires du réseau) sont des variables importantes car elles placent ce dernier dans une position idéale. De même, l'hétérogénéité des acteurs composant le réseau constitue un élément favorable à l'innovation. Dans l'industrie des semi-conducteurs, Stuart et Podolny (1999) montrent que les entreprises ayant des alliances avec des organisations en dehors de leur domaine technologique innovent plus que les autres. Rodan et Galunic (2004) obtiennent des résultats similaires, cette fois sur l'innovativité des managers : plus leur réseau rassemble des individus ayant des expertises hétérogènes, plus ils sont jugés innovants par leurs supérieurs.

Mais les résultats sont parfois contradictoires : dans certains cas, l'hétérogénéité et l'ouverture du réseau conduisent à une moindre innovation. Étudiant le dépôt de brevets de 97 entreprises dans les secteurs de la chimie et de la pharmacie, Ahuja (2000) montre que, plus elles ont des trous structuraux dans leur réseau d'alliances, moins elles sont innovantes (moins elles déposent de brevets). Il obtient également un effet négatif de l'hétérogénéité des domaines techniques. Pour l'auteur, une trop forte hétérogénéité des connaissances techniques dans le réseau d'une entreprise, même si elle peut théoriquement être bénéfique, se heurte au fait que toute organisation a une capacité d'absorption limitée.

Cette contradiction entre hétérogénéité et homogénéité, entre ouverture et fermeture, se retrouve dans certains travaux portant sur les industries culturelles, où le caractère innovant d'une production résulte d'un processus très complexe. Cattani et Ferriani (2008) étudient le réseau global des collaborations autour des films produits à

Hollywood. Ils observent que certains individus se situent au centre du réseau (fortement connectés à d'autres individus eux-mêmes fortement connectés), d'autres dans des zones plus périphériques. Ils montrent que les succès créatifs s'appuient sur un équilibre entre connexions vers la périphérie et connexions au noyau du réseau. D'un côté, être connecté à la périphérie permet d'importer dans le champ des idées nouvelles. D'un autre, être faiblement connecté au cœur du réseau, limite les possibilités d'obtenir une forme de légitimité. Au final, dans cette recherche comme dans les autres citées ici, se dessine une vision subtile du rôle des réseaux sociaux : les idées et les connaissances circulent à travers la structure sociale, le long de liens diversifiés, mais leur transformation en innovation nécessite une forme de redondance dans le réseau, de connectivité importante entre les acteurs, qui améliore les chances de succès.

### 3. La gouvernance des entreprises

Beaucoup de travaux ont montré que la composition et le fonctionnement des organes de décision et de contrôle des entreprises répondaient à des logiques propres. La gouvernance n'est ainsi pas le fait de collectifs neutres, mais bien d'individus. Les décisions qui sont prises sont alors le reflet de leurs capacités, leur niveau d'information, mais aussi de leurs stratégies personnelles. L'approche réseaux sociaux complète opportunément ce propos, en mettant à jour la manière dont ces individus sont liés par des relations interpersonnelles parfois très fortes. Une démarche bien établie dans le champ consiste à analyser les connexions entre dirigeants, au travers de leur coapparte-

nance à des conseils d'administration (*board interlocks*). Une co-appartenance à un conseil administration pouvant s'assimiler à un lien entre dirigeants (voir Guieu et Meschi, 2008 pour le cas européen).

À partir de ces présupposés, il est possible d'éclairer deux grands types de débats. Premièrement, des travaux portent sur les trajectoires individuelles des dirigeants et leurs possibilités d'enracinement. Le travail de Marie-Hélène Vigliano et Germain Barré (2010, ce numéro) en constitue un bon exemple. Il montre que le niveau de rémunération d'un dirigeant est positivement corrélé à la structure du réseau dans lequel il est situé, à travers sa participation à d'autres conseils d'administration ou ses relations aux administrateurs de l'entreprise qu'il dirige. Le résultat suggère ainsi que les réseaux sociaux constituent un levier d'enracinement au sens classique. Ces résultats complètent divers travaux comme par exemple celui de Fich et White (2005), qui montrent que les nominations aux conseils semblent clairement guidées par des logiques de réseau, avec l'intérêt du dirigeant comme moteur principal.

Deuxièmement, une approche réseaux sociaux de la gouvernance permet de mieux comprendre les processus de prise de décisions. Nathalie Del Vecchio (2010, ce numéro) apporte des éléments conduisant à penser que la gouvernance des entreprises est impactée par ces réseaux, qui permettent de diffuser, d'une organisation à l'autre, des pratiques nouvelles. Cet effet de diffusion peut aussi être néfaste, comme le montre par exemple Kang (2008), qui observe que les comportements frauduleux conduisent à des sanctions par les marchés financiers, non seulement pour l'entreprise en cause, mais aussi pour celles qui y sont connectées

par le biais des réseaux d'administrateurs. Plus généralement, le travail de Del Vecchio s'inscrit dans une lignée associant les réseaux sociaux à la manière dont des décisions stratégiques sont prises. C'est par exemple le cas du choix des cibles lors de fusions-acquisitions (Haunschild, 1993), qui est influencé par l'insertion des administrateurs dans le tissu économique au travers de ces réseaux. Gulati et Westphal (1999) montrent quant à eux que ces relations expliquent la sélection de partenaires pour des filiales communes. Ces travaux complètent ceux qui étudient la composition des conseils, en termes de caractéristiques professionnelles ou sociodémographiques de ses membres, comme déterminant des processus de décision : au-delà des caractéristiques des membres, leur réseau constitue une source d'accès à des informations extérieures et à des idées novatrices, mais aussi sans doute une source de conflits d'intérêt. À ce titre, il ne doit pas être négligé.

#### 4. L'entrepreneuriat

Le champ de l'entrepreneuriat a intégré l'environnement relationnel de l'entrepreneur comme une variable déterminante. En irriguant l'entrepreneur d'informations plus ou moins diverses et de qualité variable, c'est d'abord un élément qui contribue à l'identification d'opportunités entrepreneuriales (Ozgen et Baron, 2007). L'insertion de l'entrepreneur dans des réseaux sociaux est aussi un moyen d'obtenir du financement plus facilement. Shane et Cable (2002) ont montré que l'obtention de financement de la part d'un capital-risqueur est d'autant plus probable que le dirigeant a un lien personnel direct ou indirect avec lui. Ce mécanisme ne semble relever en rien d'un

certain favoritisme, lié à une obligation sociale, mais tient plutôt à la possibilité pour le capital-risqueur de disposer d'informations de première main sur les compétences et le projet du dirigeant.

Une fois l'entreprise créée, le réseau du dirigeant reste un instrument essentiel. La petite et moyenne entreprise est souvent présentée comme une organisation limitée dans ses moyens d'actions, du fait de sa taille et de sa position. La capacité du dirigeant à acquérir et mobiliser des ressources externes constitue un des leviers pour dépasser ces limites. Bien sûr, en l'absence de ressources importantes, c'est souvent le réseau de relations du dirigeant qui constitue le principal vecteur de ces ressources. À ce titre, Julien *et al.* (2004) observent l'effet bénéfique sur l'innovation de liens vers des acteurs plutôt distancés de l'activité quotidienne de la PME (universités, agences gouvernementales, etc.) par rapport aux acteurs avec lesquels elle interagit plus régulièrement (fournisseurs, clients, partenaires, etc.). Watson (2007) a montré que les caractéristiques du réseau du dirigeant ont un impact positif sur la survie et la croissance de l'entreprise. Yli-Renko *et al.* (2001) ont souligné que le réseau personnel des dirigeants de PME permettait une internationalisation plus aisée. Dans la même lignée, Manolova *et al.* (2007) montrent que la quantité de conseils obtenus par le biais du réseau personnel a un impact sur la croissance attendue de l'entreprise. Enfin, Jack (2005) identifie la mobilisation de liens personnels comme un facteur décisif pour développer la réputation de l'entreprise et obtenir des commandes, par le jeu du bouche à oreille.

Ainsi, à l'instar de ce que nous avons vu dans le cas de la carrière et du développe-

ment professionnel, l'approche réseaux sociaux contribue ici au champ en identifiant des variables nouvelles, qui complètent les modèles explicatifs du succès entrepreneurial. Mais la contribution est aussi à un niveau plus descriptif, à travers la meilleure connaissance des grandes étapes du processus entrepreneurial. Celle-ci occupe une place importante dans le champ de l'entrepreneuriat, ne serait-ce que parce qu'elle permet de concevoir les dispositifs d'accompagnement. Maurer et Ebers (2006) étudient la manière dont les fondateurs de start-up dans les biotechnologies font évoluer leur réseau selon le stade de développement du projet entrepreneurial dans lequel ils se trouvent. À chaque étape du processus doit correspondre une configuration particulière, mais passer à l'étape suivante suppose de surmonter une certaine inertie engendrée par le réseau développé à l'étape précédente.

## 5. Le changement organisationnel

Constituer des données sur les relations interpersonnelles dans l'organisation et, en particulier, des relations informelles, permet d'appréhender des échanges qui sont difficilement pris en compte lors des décisions de changement. Cela permet d'abord de mesurer et analyser les conséquences du changement, au-delà d'un ressenti déclaré et des variables traditionnelles (performance, etc.). À titre d'exemple, Shah montre l'impact des licenciements sur les réseaux sociaux d'échanges informels (2000). Elle observe que le licenciement, en retirant du jeu certains individus, déstabilise les réseaux de ceux qui restent dans l'organisation, impactant à la fois leur satisfaction mais aussi leur centralité dans les réseaux. Simultanément, certains licencié-

ments ouvrent des opportunités à ceux qui restent, lorsque les personnes licenciées leur sont structurellement équivalentes, c'est-à-dire qu'elles occupent des positions comparables dans les réseaux d'amitiés et de conseils. Autre exemple, Van den Bulte et Moenaert (1998) observent les effets d'une autre forme de changement : la relocalisation de services. Le déplacement des personnels entraîne une reconfiguration importante des réseaux de discussion entre ingénieurs R&D, et modifie également la structure des communications entre ingénieurs R&D et membres d'autres fonctions. Ainsi, les réseaux sociaux peuvent constituer un « marqueur » utile des conséquences du changement. Mais c'est aussi un outil qui permet d'appuyer la mise en place d'un changement sur une meilleure connaissance de la situation en « rendant visible le travail invisible » (Cross *et al.*, 2002), c'est-à-dire celui qui échappe aux procédures et aux organigrammes. L'analyse des réseaux procure alors une vision globale des échanges, quels qu'ils soient : information, aide, amitié, etc. Cross *et al.* (2006) donnent un exemple de la manière dont cette approche peut être mobilisée lors d'interventions dans les entreprises. Dans le cas de communautés de pratiques, l'analyse du réseau d'échanges permet de mettre à jour des situations de séparation entre des sous-groupes qui ne sont que faiblement connectés et qui pourraient avoir intérêt à échanger. Il est à noter que le réseau peut alors s'entendre comme l'ensemble des relations concrètes d'échanges d'information, mais aussi comme les relations de connaissance mutuelle (où une relation entre A et B correspond à une situation où A sait quelle expertise détient B). Dans les communautés de pratiques, il est en effet capital que chacun ait une bonne représentation de l'ex-

pertise détenu par les autres, l'analyse montrant que bien souvent certains individus jouent un rôle décisif du fait de leur position dans les réseaux. À cette situation peut correspondre la mise en place de changements visant à réintégrer certains sous-groupes périphériques au réseau, accroître la densité des relations, etc. Cela peut passer par la création de fonctions nouvelles, l'organisation de réunions entre différentes équipes, le développement de discours spécifiques à l'adresse de certains salariés, etc.

## 6. Le management des équipes

De nombreux travaux ont tenté d'isoler les facteurs de performance d'équipes situées dans des contextes divers (résolution de problème, développement de produit nouveaux, management stratégique de l'entreprise, etc.). Certains ont montré qu'au-delà de facteurs internes (aptitude des membres à travailler ensemble, expérience, etc.), un déterminant important de la performance était le niveau d'interaction avec des personnes extérieures à l'équipe (Marrone *et al.*, 2007). C'est en effet à l'extérieur de l'équipe que se trouvent d'importantes ressources : idées, conseils techniques, soutien politique d'acteurs-clés, etc. qui assurent son succès. Dès lors, il est logique de chercher à savoir quelles configurations de réseaux sociaux procurent les meilleures retombées. On retrouve alors des débats déjà évoqués : avantages des liens forts et des liens faibles, bénéfiques plus ou moins importants de la densité du réseau externe des membres de l'équipe, intérêt d'avoir des liens dans d'autres unités de l'organisation, à d'autres niveaux hiérarchiques (Collins et Clark, 2003 ; Oh *et al.*, 2004 ; Balkundi et Harrison, 2006). Les contradictions que l'on observe dans les résultats empiriques s'ex-

pliquent sans doute par le fait que ces variables ont un effet différent selon le type de tâche confiée à l'équipe, comme le suggèrent les résultats de Hansen *et al.* (2001). L'approche réseaux sociaux a également renouvelé un débat récurrent : celui de la composition de l'équipe. En particulier, un nombre incalculable de travaux ont tenté de répondre à la question des retombées de la diversité des membres de l'équipe (voir Aparna et Hyuntak, 2009), qu'elle soit exprimée en termes d'expérience, de genre, de fonction, d'âge, etc. Les résultats sont bien souvent contradictoires. Une approche réseaux sociaux de cette question permet de résoudre le débat en conciliant les deux points de vue. Sur un échantillon de 1 518 équipes (avec des données sur plusieurs années) d'une même entreprise vendant des services de R&D, Reagans *et al.* (2004) montrent que l'hétérogénéité (en termes de fonction et d'ancienneté) a un double effet contradictoire. D'une part, elle augmente les contacts externes, ce qui a un impact positif. D'autre part, elle limite la densité des liens et donc la coordination au sein de l'équipe, ce qui a un impact négatif. Au final, l'observation des réseaux sociaux internes et externes à l'équipe permet d'expliquer l'effet à la fois positif et négatif de la diversité. Leurs résultats montrent qu'une approche de la composition d'une équipe basée sur des variables de réseau explique mieux sa performance qu'une approche basée sur la simple description sociodémographique de ses membres.

### III – LES NOUVELLES VOIES DE RECHERCHE

Quatre voies s'affirment comme une suite logique aux travaux décrits dans la section II.

#### 1. Identifier les moyens d'agir sur les réseaux sociaux

Comme nous l'avons montré, les réseaux sociaux ont été beaucoup considérés comme une donnée exogène, apportant plus ou moins de retombées. Ces travaux n'éclairaient aucunement les moyens dont disposent l'acteur pour manager son réseau. Il semble donc nécessaire d'étudier les antécédents des réseaux sociaux (Klein *et al.*, 2004). Le rôle du comportement de l'acteur dans la formation et la construction des réseaux sociaux semble constituer une voie prometteuse. D'après certains résultats, l'individu peut bel et bien, par son comportement, agir sur son réseau. Certains traits de personnalité sont ainsi plus ou moins propres à favoriser le développement de liens nouveaux (Kalish et Robbins, 2006).

C'est dans cette logique que se placent Christina Constantinidis et Séverine Ventolini (2010, ce dossier). Ventolini montre que la personnalité du manager explique les caractéristiques de son réseau, suggérant ainsi que chacun dispose d'une réelle marge de manœuvre dans sa construction. Constantinidis adopte une approche très novatrice en travaillant sur les représentations, qu'elle identifie comme un frein possible aux comportements propres à développer le réseau de femmes entrepreneurs. Sans doute peut-on ici trouver des explications de la moins bonne insertion dans des réseaux sociaux de certains acteurs par rapport à d'autres et se donner ainsi les moyens de changer les choses.

Agir sur les réseaux sociaux peut aussi passer par l'intervention en entreprise, ainsi que nous l'avons évoqué en section II.5. Les outils permettant de décrire les réseaux dans l'organisation à des fins de diagnostic

sont largement maîtrisés. En revanche, l'incertitude persiste quant à la meilleure manière pour le praticien d'utiliser concrètement les résultats lors d'interventions. Par exemple, une fois les mesures liées aux réseaux sociaux constituées, comment communiquer autour d'elles ? Suivant quelles étapes ? La prise de conscience par les acteurs de leur position dans les réseaux sociaux ainsi rendus visibles a-t-elle un impact sur leurs comportements ? Il semble nécessaire de mettre sur pieds et tester des démarches garantissant une certaine efficacité de l'outil (voir les travaux en cours de Bénédic, 2009).

## 2. Mieux prendre en compte les facteurs de contingence

L'utilisation de théories telles que les trous structuraux, par exemple, est symptomatique d'une démarche quelque peu « universaliste », qui associerait systématiquement à une configuration de réseau des retombées identiques. Les travaux à venir doivent mieux prendre en compte la complexité des phénomènes. Une première démarche est d'identifier les facteurs de contingence qui font qu'une même configuration de réseau peut avoir des effets opposés. Si certaines configurations de réseaux sont bénéfiques pour certains types d'acteurs, elles sont néfastes pour d'autres. Sur un échantillon de jeunes entreprises dans le secteur des logiciels open source, Stam et Elfring (2008) montrent par exemple que l'effet sur la performance de la centralité et des liens des fondateurs de l'entreprise vers d'autres industries dépend de l'orientation entrepreneuriale des dirigeants. De même, pour d'autres auteurs, la personnalité des individus conditionne les bénéfices qu'ils retirent de leur réseau, par exemple parce

que, à réseau égal, certains ont une plus grande motivation à en tirer avantage que d'autres (Anderson, 2008). Autre exemple, Forret et Dougherty (2004) montrent que les retombées du comportement de réseau ne sont pas les mêmes selon que l'on considère les salariés hommes ou les salariés femmes.

D'autres travaux identifient l'environnement dans lequel évolue l'acteur comme un autre facteur de contingence. Xiao et Tsui (2007) montrent que l'effet d'un réseau riche en trous structuraux (être connecté à des personnes qui ne sont elles-mêmes pas connectées entre elles) dépend du contexte culturel. Dans certains cadres, les normes collectives de comportement valorisent l'individualisme, un trait compatible avec la stratégie décrite par Burt (1992) consistant à tirer avantage d'une position dans le réseau. Mais lorsque la norme rejette l'individualisme, avoir un réseau riche en trous structuraux a des conséquences négatives. C'est là un exemple magistral de la manière dont on peut enrichir les théories existantes, en analysant sous quelles conditions elles sont valides.

Au-delà des variables caractérisant l'acteur ou le contexte, les facteurs de contingence se trouvent aussi à l'intérieur même des concepts liés aux réseaux sociaux. C'est le cas lorsqu'une certaine caractéristique des réseaux sociaux constitue un facteur de contingence d'une autre de ces caractéristiques. Rodan et Galunic (2004) montrent que l'effet des trous structuraux dans le réseau d'un manager est accentué lorsque ce réseau est composé d'individus dont les expertises sont très hétérogènes. Dans un registre différent, Whittington *et al.* (2009) montrent, dans les biotechnologies, que plus une firme est centrale dans le réseau

local des alliances, plus elle est innovante. Mais ils vont plus loin en montrant que cet effet est accentué lorsque cette centralité locale se double d'une centralité dans le réseau global (toute l'industrie, y compris entreprises distantes) des alliances. Ainsi, l'effet de certains variables de réseau dépend d'autres caractéristiques du réseau.

### **3. Mieux prendre en compte la dimension temporelle**

Une troisième voie serait d'améliorer la prise en compte de la dimension temporelle des effets des réseaux sociaux et des réseaux sociaux eux-mêmes. David Catherine, Corine Genet et Frédéric Corolleur (2010, ce numéro) y contribuent. En donnant une description longitudinale du réseau des alliances dans les biotechnologies françaises, ils éclairent la pertinence de la théorie du cycle de vie des industries. La détection de changements importants dans cette structure, certaines catégories d'acteurs devenant plus ou moins centrales avec le temps, est le marqueur d'une industrie qui mûrit, mais aussi des spécificités des deux domaines qu'ils étudient (agroalimentaire *versus* santé).

Au-delà de cette analyse de l'évolution globale d'un réseau social, des éléments plus micro-analytiques sont encore nécessaires pour comprendre comment se forment et comment meurent les liens. En étudiant le maintien au long de la carrière professionnelle de contacts entre des étudiants d'une même promotion, Burt (2001) identifie plusieurs facteurs de la longévité et de la disparition des liens et apporte ainsi une première contribution.

Enfin, prendre en compte la dimension temporelle c'est aussi considérer que, non seulement les configurations de réseau changent au fil du temps, mais l'effet qu'elles

peuvent avoir aussi. Soda *et al.* (2004), par exemple, en étudiant les réseaux de coproduction dans la télévision italienne montrent que les trous structuraux dans un réseau à un instant  $t$  ont un impact positif à cette période, puis négatif en  $t+1$ . On retrouve des idées similaires dans les résultats de Fleming *et al.* (2007) sur les inventeurs de brevets. Certaines configurations de réseaux qui sont favorables à certains stades du processus de développement d'une innovation, sont défavorables à d'autres étapes.

### **4. Étudier les interactions entre les niveaux d'analyse**

Une dernière voie de recherche concerne l'intérêt de proposer des approches associant les unités d'analyses considérées jusqu'alors dans des projets de recherches bien distincts. De manière générale, cela reviendrait à se situer sur plusieurs cases à la fois du tableau 1 (voir section I). Le travail de Nathalie Del Vecchio (2010, dans ce numéro) constitue un exemple d'analyse multiniveau. Il s'intéresse aux relations de co-appartenance à des conseils d'individus particuliers : les administrateurs. Mais c'est bien en observant ces maillages interpersonnels que l'on peut comprendre le résultat de décisions collectives, engageant toute l'entreprise. En l'occurrence, la structure des réseaux entre administrateurs favorise la diffusion de nouvelles pratiques de gouvernance d'une entreprise à l'autre.

De manière générale, une perspective possible de l'analyse multiniveau consiste à tenter de mettre au jour des interactions entre les dimensions interorganisationnelle et interpersonnelle. Par exemple, Barden et Mitchell (2007) distinguent dans les dynamiques d'échanges interorganisationnels

(le cas des clubs professionnels de baseball), la part des liens interorganisationnels qui sont dus au réseau personnel du dirigeant et ceux qui sont dus au stock préexistant dans le club de relations interorganisationnelles. Les travaux de Lazega *et al.* (2008) sur la communauté scientifique de recherche sur le cancer, soulignent l'importance de considérer les différents niveaux en même temps. La réussite d'un chercheur dépend à la fois de son insertion dans des réseaux de copublication qui lui sont propres, mais aussi de l'insertion de son laboratoire dans un réseau interorganisationnel de relations scientifiques. L'interaction des deux niveaux crée une diversité de situations appelant des stratégies spécifiques. En définitive, la confrontation des niveaux d'analyse semble ouvrir des perspectives particulièrement riches, avec des implications essentielles pour la pratique. Par exemple, comment une organisation peut-elle s'appuyer sur le réseau personnel de ses membres ? À l'inverse, comment le membre d'une organisation peut-il bénéficier du réseau de son organisation ? Peut-on « transférer » un réseau d'un niveau à l'autre ?

## CONCLUSION

La grande transversalité de l'approche du management par les réseaux sociaux en fait un élément incontournable du paysage de la recherche en gestion. Elle a contribué à renouveler les débats autour, notamment, de six grandes questions du management : la carrière et le développement professionnel, le management de l'innovation, la gouvernance des entreprises, l'entrepreneuriat, le changement organisationnel et le management des équipes. Consolidée autour d'un nombre réduit de théories, qu'il s'agissait jusque-là d'appliquer de manière relativement indistincte à des unités d'analyse pourtant fort différentes, les travaux à venir doivent tâcher de « complexifier » l'analyse. Il ne s'agit plus seulement de mettre à jour l'effet des réseaux sociaux, mais de comprendre dans quels contextes, pour quels types d'acteurs, avec quelles évolutions temporelles ces effets se manifestent. Non plus seulement considérer les réseaux sociaux comme une variable explicative et exogène, mais identifier les moyens dont nous disposons pour agir concrètement sur leur composition et leur structure.

## BIBLIOGRAPHIE

- Ahuja G., "The Duality of Collaboration: Inducements and Opportunities in the Formation of Interfirm Linkages", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n° 3, 2000, p. 317-344.
- Anderson M.H., "Social Networks and The Cognitive Motivation to Realize Network Opportunities: A study of managers' Information Gathering Behaviors", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 29, 2008, p. 51-78.
- Aparna J., Hyuntak R., "The Role of Context in Work Team Diversity Research: a Meta-Analytic Review", *Academy of Management Journal*, vol. 52, n° 3, 2009, p. 599-627.
- Balkundi P., Harrison D.A., "Ties, leaders, and time in teams: strong inference about network structure's effects on team viability and performance", *Academy of Management Journal*, vol. 49, n° 1, 2006, p. 49-68.

- Barden J.Q., Mitchell W., "Disentangling the influences of leaders' relational embeddedness on interorganizational exchange", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n° 6, 2007, p. 1440-1461.
- Baret C., Huault I., Picq T., « Management et réseaux sociaux : jeux d'ombres et de lumière sur les organisations », *Revue française de gestion*, vol. 32, n° 163, 2006, p. 93-106.
- Bénédic M., « L'analyse des réseaux sociaux comme outil de gestion au service des responsables d'une communauté de savoir », 3<sup>e</sup> journée AGRH-AIMS « Management et Réseaux Sociaux », 6 novembre, Annecy, 2009.
- Borgatti S.P., Foster P.C., "The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology", *Journal of Management*, vol. 29, n° 6, 2003, p. 991-1014.
- Burt R.S., *Structural holes: the social structure of competition*, Cambridge, Harvard University Press, 1992.
- Burt R.S., "Attachment, decay, and social network", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 2, n° 6, 2001, p. 619-643
- Burt R.S., "Structural holes and good ideas", *American Journal of Sociology*, vol. 110, 2004, p. 349-399.
- Catherine D., Corolleur F., Genet C., « Dynamiques industrielles et réseaux d'alliances dans les biotechnologies », *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 202, 2010, p. 163-180.
- Cattani G., Ferriani S., "A Core/Periphery Perspective on Individual Creative Performance: Social Networks and Cinematic Achievements in the Hollywood Film Industry", *Organization Science*, vol. 19, n° 6, 2008, p. 824-844.
- Collins C.J. & Clark, K.D., "Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance", *Academy of Management Journal*, vol. 46, n° 6, 2003, p. 740-751.
- Constantinidis C., « Représentations sur le genre et réseaux d'affaires chez les femmes entrepreneures », *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 202, 2010, p. 127-143.
- Cross R., Borgatti S.P., Parker A., "Making Invisible Work Visible: Using Social Network Analysis to Support Strategic Collaboration", *California Management Review*, vol. 44, n° 2, 2002, p. 25-46.
- Cross R., Laseter T., Parker A., "Using Social Network Analysis to Improve Communities of Practice", *California Management Review*, vol. 49, n° 1, 2006, p. 32-60.
- Del Vecchio N., « Réseaux de conseils d'administration et adoption de pratiques de gouvernance d'entreprise », *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 202, 2010, p. 145-161.
- Fich E.M. et White L.J., "Why do CEOs reciprocally sit on each other's boards?", *Journal of Corporate Finance*, vol. 11, n° 1/2, 2005, p. 175-195.
- Fleming L., Mingo S., Chen D., "Collaborative Brokerage, Generative Creativity, and Creative Success", *Administrative Science Quarterly*, vol. 52, n° 3, 2007, p. 443-475.
- Forret M.L., Dougherty T.W., "Correlates of Networking Behavior for Managerial and Professional Employees", *Group & Organization Management*, vol. 26, n° 3, 2001, p. 311.
- Forret M.L., Dougherty T.W., "Networking behaviors and career outcomes: differences for men and women?", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, n° 3, 2004, p. 419-437.

- Granovetter M., "The strength of weak ties", *American Journal of Sociology*, vol. 78, n° 6, 1973, p. 1360-1380.
- Granovetter M., "Economic Institutions as Social constructions : A Framework for Analysis", *Acta Sociologica*, vol. 35, n° 1, 1992, p. 3-11.
- Guieu G., Meschi P.X., « Conseils d'administration et réseaux d'administrateurs en Europe », *Revue française de gestion*, vol. 34, n° 185, 2008, p. 21-45.
- Gulati R., "Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis", *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, n° 4, 1995, p. 619-652.
- Gulati R., Westphal J.D., "Cooperative or Controlling? The Effects of CEO-board Relations and the Content of Interlocks on the Formation of Joint Ventures", *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, n° 3, 1999, p. 473-506.
- Hansen M.T., "The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits", *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, 1999, p. 82-111.
- Hansen M.T., Podolny J.M., Pfeffer J., "So Many Ties, So Little Time: A Task Contingency Perspective on Corporate Social Capital", *Research in the Sociology of Organizations*, vol. 8, 2001, p. 21-57.
- Hargadon A.B., "Brokering knowledge: linking learning and innovation", *Research in Organizational Behavior*, vol. 24, 2002, p. 41-85.
- Haunschild P.R., "Interorganizational Imitation: The Impact of Interlocks on Corporate Acquisition Activity", *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, n° 4, 1993, p. 564-592.
- Higgins M.C., Kram K.E., "Reconceptualizing Mentoring at Work: a Developmental Network Perspective", *Academy of Management Review*, vol. 26, n° 2, 2001, p. 264-288.
- Jack, S.L., "The Role, Use and Activation of Strong and Weak Network Ties: A Qualitative Analysis", *Journal of Management Studies*, vol. 42, n° 6, 2005, p. 1233-1259.
- Julien P.A., Andriambelosen E., Ramangalahy C., "Networks, weak signals and technological innovations among SMEs in the land-based transportation equipment sector", *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 16, n° 4, 2004, p. 251-269.
- Kalish Y., Robins G., "Psychological predispositions and network structure: The relationship between individual predispositions, structural holes and network closure", *Social Networks*, vol. 28, n° 1, 2006, p. 56-84.
- Kang E., "Director Interlocks and Spillover Effects of Reputational Penalties from Financial Reporting Fraud", *Academy of Management Journal*, vol. 51, n° 3, 2008, p. 537-555.
- Klein K.J., Beng-Chong L., Saltz J.L., Mayer D.M., "How Do They Get There? An Examination of the Antecedents of Centrality in Team Networks", *Academy of Management Journal*, vol. 47, n° 6, 2004, p. 952-963.
- Lazega E., *Réseaux sociaux et structures organisationnelles*, coll. « Que sais-je », PUF, Paris, 1998.
- Lazega E., "Rule Enforcement Among Peers: A Lateral Control Regime", *Organization Studies*, vol. 21, n° 1, 2000, p. 193-214.

- Lazega E., Jourda M.-T., Mounier L., Stofer R., "Catching up with big fish in the big pond? Multi-level network analysis through linked design", *Social Networks*, vol. 30, n° 2, 2008, p. 159-176.
- Lecoutre M., Lièvre P., *Management et réseaux sociaux : ressource pour l'action ou outil de gestion ?*, Éditions Hermès & Lavoisier, Londres, 2008.
- Lecoutre M., Lièvre P., « Réseaux sociaux : ressource pour l'action ou outil de gestion ? », *Management & Avenir*, n° 27, 2009.
- Lin N., "Social Networks and Status Attainment", *Annual Review of Sociology*, vol. 25, n° 1, 1999, p. 467-487.
- Manolova T.S., Carter N.M., Manev I.M., Gyoshev B.S., "The Differential Effect of Men and Women Entrepreneurs' Human Capital and Networking on Growth Expectancies in Bulgaria", *Entrepreneurship : Theory & Practice*, vol. 31, n° 3, 2007, p. 407-426.
- Marrone J.A., Tesluk P.E., Carson J.B., "A Multilevel Investigation of Antecedents and Consequences of Team Member Boundary Spanning Behavior", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n° 6, 2007, p. 1423-1439.
- Maurer I., Ebers M., "Dynamics of Social Capital and Their Performance Implications : Lessons from Biotechnology Start-ups", *Administrative Science Quarterly*, vol. 51, n° 2, 2006, p. 262-292.
- Obstfeld D., "Social networks, the Tertius Iungens orientation, and involvement in innovation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 50, 2005, p. 100-130.
- Oh H., Chung M.H., Labianca G., "Group social capital and group effectiveness: the role of informal socializing ties", *Academy of Management Journal*, vol. 47, n° 6, 2004, p. 860-875.
- Ozgen E., Baron R.A., "Social sources of information in opportunity recognition : effects of mentors, industry networks, and professional forums", *Journal of Business Venturing*, vol. 22, 2007, p. 174-192.
- Reagans R., Zuckerman E., McEvily B., "How to make the team: social networks vs. demography as criteria for designing effective teams", *Administrative Science Quarterly*, vol. 49, n° 1, 2004, p. 101-133.
- Rodan S., Galunic C., "More than network structure: how knowledge heterogeneity influences managerial performance and innovativeness", *Strategic Management Journal*, vol. 25, n° 6, 2004, p. 541-562.
- Rowley T., Behrens D., Krackhardt D., "Redundant governance structures : an analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries", *Strategic Management Journal*, vol. 21, 2000, p. 369-386.
- Seibert S.E., Kraimer M.L., Liden R.C., "A Social Capital Theory of Career Success", *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 2, 2001, p. 219-237.
- Shah P.P., "Network Destruction: The Structural Implications of Downsizing", *Academy of Management Journal*, vol. 43, n° 1, 2000, p. 101-112.
- Shane S., Cable D., "Network Ties, Reputation, and the Financing of New Ventures", *Management Science*, vol. 48, n° 3, 2002, p. 364-381.

- Soda G., Usai A., Zaheer A., "Network memory: the influence of past and current networks on performance", *Academy of Management Journal*, vol. 47, n° 6, 2004, p. 893-906.
- Stam W., Elfring T., "Entrepreneurial orientation and new venture performance: the moderating role of intra- and extraindustry social capital", *Academy of Management Journal*, vol. 51, n° 1, 2008, p. 97-111.
- Stuart T.E., Podolny J.M., "Positional Causes and Correlates of Strategic Alliances in the Semiconductor Industry", *Research in the Sociology of Organizations*, edited by Andrews S. and Knoke D., Greenwich, Conn., JAI Press, 1999, p. 161-182.
- Thompson J.A., "Proactive Personality and Job Performance: A Social Capital Perspective", *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, 2005, p. 1011-1017.
- Van den Bulte C., Moenart R.K., "The Effects of R&D Team Colocation on Communication Patterns among R&D, Marketing, and Manufacturing", *Management Science*, vol. 44, n° 11, 1998, p. S1-S18.
- Ventolini S., « Le réseau de développement professionnel des managers: quels déterminants ? », *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 202, 2010, p. 111-126.
- Vigliano M.H., Barré G., « L'effet de la structure du réseau du dirigeant sur sa rémunération: le cas français », *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 202, 2010, p. 97-109.
- Walker G., Kogut B., Shan W., "Social Capital, Structural Holes and the Formation of an Industry Network", *Organization Science*, vol. 8, n° 2, 1997, p. 109-125.
- Wasserman S., Faust K., *Social network analysis: methods and applications*, Cambridge University Press, UK, 1994.
- Watson J., "Modeling the relationship between networking and firm performance", *Journal of Business Venturing*, vol. 22, n° 6, 2007, p. 852-874.
- Whittington K.B., Owen-Smith J., Powell W.W., "Networks, Proximity, and Innovation in Knowledge-intensive Industries", *Administrative Science Quarterly*, vol. 54, n° 1, 2009, p. 90-122.
- Xiao Z., Tsui A.S., "When Brokers May Not Work: The Cultural Contingency of Social Capital in Chinese High-tech Firms", *Administrative Science Quarterly*, vol. 52, 2007, n° 1, p. 1-31.
- Yli-Renko H., Autio E., Sapienza H., "Social Capital, Knowledge Acquisition and Competitive Advantage in Technology-Based Young Firms", *Strategic Management Journal*, vol. 22, 2001, p. 587-613.