

Des ressources aux capacités : repenser les mécanismes de transformation des organisations

Publier un deuxième numéro constitue une étape importante dans la trajectoire d'une revue scientifique. Le premier numéro installe une ambition. Le suivant doit commencer à démontrer sa cohérence, sa capacité à fédérer des travaux exigeants et sa contribution aux débats scientifiques. Avec ce deuxième numéro, la **Revue Internationale de Management des Organisations (RIMO)** poursuit cette construction. Elle confirme surtout une orientation : penser les organisations à partir de leurs réalités, de leurs tensions et des mécanismes qui rendent leur transformation possible.

Une idée traverse profondément les contributions réunies ici. Les ressources, aussi importantes soient-elles, ne produisent jamais mécaniquement leurs effets. La diversité ne devient pas spontanément performance. Le numérique ne crée pas automatiquement la fidélité. Le financement ne se transforme pas nécessairement en connaissance. La culture n'engendre pas directement le succès entrepreneurial. Même la santé du dirigeant, longtemps considérée comme une question individuelle, peut devenir une ressource ou une vulnérabilité stratégique pour l'ensemble de l'organisation. Ce déplacement est essentiel. Il invite à dépasser une conception additive du management. Il ne suffit plus de disposer de davantage de ressources, de technologies, de financements ou de compétences. Encore faut-il comprendre les processus par lesquels les organisations les combinent, les mobilisent et les transforment. L'enjeu scientifique devient alors celui de la **conversion** : quels mécanismes transforment une ressource potentielle en capacité organisationnelle, puis en performance, en résilience ou en création de valeur ?

Les cinq articles réunis dans ce numéro apportent, chacun dans son domaine, des réponses particulièrement stimulantes à cette interrogation.

Le premier article, consacré à la diversité culturelle et à la performance sociale dans les PME camerounaises, remet en question une opposition devenue classique. La diversité serait, selon les approches, soit une richesse cognitive, soit une source de conflits et de fragmentation. L'intérêt de la contribution est précisément de déplacer le débat. La véritable question n'est plus de savoir si la diversité est favorable ou défavorable à la performance. Elle consiste à identifier les mécanismes permettant de la transformer en ressource collective. L'étude fait ainsi émerger une architecture fondée sur trois mécanismes complémentaires : l'égalisation formelle, le pontage relationnel et l'apprentissage participatif. Les règles communes réduisent les asymétries. La proximité managériale facilite la médiation. Le dialogue et le transfert de connaissances favorisent l'apprentissage collectif. La contribution montre ainsi une forme d'**orchestration inclusive**. Elle rappelle que la diversité ne crée de valeur que lorsqu'une organisation possède les routines permettant de l'organiser sans l'effacer. Cette analyse est particulièrement pertinente pour les PME africaines. Celles-ci combinent souvent faible formalisation, proximité relationnelle et forte diversité sociale ou culturelle. Le management efficace ne peut alors reposer exclusivement sur des procédures impersonnelles. Il suppose une articulation subtile entre règles communes et ajustements relationnels. La performance sociale apparaît ainsi moins comme un effet direct de la diversité que comme le résultat de sa mise en organisation.

Le deuxième article poursuit, dans un autre registre, cette interrogation sur les mécanismes de conversion. Il analyse les effets différenciés du marketing digital sur l'intention de recommandation dans la restauration rapide au Cameroun. Là encore, la présence d'une ressource ne garantit pas son efficacité. Être présent sur les réseaux sociaux, envoyer des courriels ou produire du contenu numérique ne suffit pas à créer une relation durable avec le consommateur. Les résultats montrent que la pertinence des publications, la facilité de transmission, la satisfaction procurée par le contenu et sa valeur informationnelle comptent davantage que la simple exposition digitale. WhatsApp apparaît également comme un canal particulièrement associé à la recommandation. À l'inverse, certains usages de l'e-mailing peuvent produire des effets négatifs. Cette contribution invite donc à reconsidérer les stratégies numériques. La transformation digitale ne peut être réduite à l'accumulation de canaux ou à la multiplication des interactions. Elle repose sur la qualité de l'expérience produite. Elle suppose un alignement entre le canal, les pratiques sociales, les attentes du client et la valeur perçue de la communication. Le numérique devient performant lorsqu'il cesse d'être uniquement technologique pour devenir relationnel.

Le troisième article élargit considérablement l'échelle d'analyse. Il interroge le lien entre financement de la recherche, production scientifique, innovation et qualité institutionnelle dans les pays en développement. Son titre résume une conclusion fondamentale : **financer ne suffit pas**. La recherche montre que les dépenses de R&D exercent un effet positif sur les publications scientifiques et les brevets. Elle établit cependant que ce rendement demeure profondément hétérogène. Un même effort financier ne produit pas les mêmes résultats selon les capacités scientifiques et institutionnelles des pays. Le contrôle de la corruption, l'efficacité gouvernementale, la qualité réglementaire, l'État de droit ou encore la responsabilité institutionnelle contribuent à améliorer cette conversion. Ce résultat dépasse la seule politique scientifique. Il touche à une question centrale du management public : comment transformer des ressources budgétaires en capacités durables ? Injecter davantage de financement dans un système fragile ne suffit pas nécessairement à améliorer ses performances. Les ressources doivent rencontrer des institutions crédibles, des infrastructures adaptées, du capital humain et des mécanismes efficaces de coopération entre universités, entreprises et pouvoirs publics. La contribution possède ici une portée particulièrement forte pour les économies en développement. Elle conduit à substituer à la question « combien financer ? » une interrogation plus structurante : **dans quelles conditions le financement produit-il effectivement de la connaissance ?** Ce déplacement ouvre un débat essentiel sur les capacités d'absorption, la gouvernance de la recherche et la différenciation des politiques scientifiques.

Le quatrième article attire l'attention sur une ressource moins visible, mais décisive : le dirigeant lui-même. En étudiant les risques psychosociaux des dirigeants de PME au Cameroun, il propose de ne plus considérer leur santé comme une question strictement individuelle. Dans les petites organisations, où le dirigeant concentre souvent les fonctions de décision, de coordination et d'arbitrage, son épuisement peut devenir une vulnérabilité organisationnelle. Surcharge décisionnelle, incertitude, solitude du pouvoir, tensions entre vie professionnelle et familiale ou pression financière peuvent progressivement éroder les ressources cognitives, émotionnelles, temporelles et relationnelles du dirigeant. L'article conceptualise ce processus sous l'expression de **vulnérabilité psychosociale entrepreneuriale**. Ce changement de perspective est important. La santé du dirigeant devient une question de gouvernance. Elle touche la qualité des décisions, la coordination interne, la continuité de l'activité et, finalement, la résilience de la PME. La prévention des risques psychosociaux cesse alors d'être périphérique. Elle devient un enjeu stratégique. Cette contribution rappelle ainsi une évidence trop souvent oubliée par les modèles gestionnaires : les organisations ne disposent pas seulement de ressources financières, technologiques ou matérielles. Elles reposent également sur des ressources humaines fragiles, exposées à l'usure et aux tensions. Penser la résilience organisationnelle implique donc aussi de penser la soutenabilité humaine du travail entrepreneurial.

Le cinquième article prolonge cette réflexion en interrogeant la culture comme ressource entrepreneuriale. Il rompt avec les lectures qui réduisent la culture à des caractéristiques nationales, ethniques ou communautaires supposées produire directement certains comportements. La culture y est plutôt considérée comme un ensemble de normes, de relations, de significations et de ressources mobilisables dans l'action. Quatre mécanismes sont particulièrement mis en évidence. La résilience permet de faire face aux frictions institutionnelles. L'échec devient une occasion d'apprentissage lorsqu'il est interprété comme une expérience révisable. La transmission intergénérationnelle favorise l'acquisition de compétences et l'accès au capital social. Enfin, l'appartenance communautaire produit des effets ambivalents : elle peut renforcer la confiance et les réseaux, mais également générer des obligations ou des formes de fermeture. Cette contribution est importante parce qu'elle contribue à dé-essentialiser la culture. Elle montre que celle-ci n'agit pas comme une force invisible déterminant automatiquement les comportements. Elle devient une ressource lorsque les entrepreneurs savent l'interpréter, l'activer et l'articuler à d'autres ressources. Le succès entrepreneurial apparaît dès lors comme le résultat d'un processus d'apprentissage, d'encastrement et de mobilisation.

Pris ensemble, ces cinq articles font apparaître une convergence remarquable. **Aucune ressource n'est performante en elle-même**. Sa valeur dépend des capacités qui permettent de la transformer.

- La diversité exige l'inclusion ;
- Le numérique exige la pertinence et la confiance ;
- Le financement exige des capacités institutionnelles ;
- Le leadership exige des ressources psychosociales soutenables ;

- La culture exige des mécanismes d'apprentissage et de mobilisation.

Cette lecture constitue peut-être l'enseignement central de ce deuxième numéro. Elle conduit à déplacer l'analyse du management des **stocks de ressources** vers les **processus de transformation**. Posséder n'est pas encore savoir mobiliser. Financer n'est pas encore produire. Digitaliser n'est pas encore créer de la valeur. Diversifier n'est pas encore inclure. Hériter d'une culture n'est pas encore savoir en faire une ressource. Cette perspective ouvre également une voie féconde pour les recherches en management menées à partir des terrains africains. Trop souvent, ces terrains sont encore présentés comme des espaces où il conviendrait simplement de vérifier la validité de théories élaborées ailleurs. Une telle approche réduit leur potentiel scientifique. Les organisations africaines offrent pourtant des configurations singulièrement riches pour la construction théorique. Elles combinent souvent faiblesse ou instabilité institutionnelle, importance des relations interpersonnelles, accélération numérique, contraintes financières, informalité, pluralité culturelle et forte capacité d'adaptation. Ces configurations permettent d'observer avec une particulière netteté les mécanismes par lesquels les organisations inventent des réponses, compensent des fragilités et recomposent leurs ressources. Contextualiser ne signifie donc pas renoncer à l'universalité scientifique. Cela signifie au contraire mieux identifier les conditions dans lesquelles un phénomène apparaît, évolue ou produit ses effets. Une théorie gagne en portée lorsqu'elle sait préciser ses frontières. Elle gagne également en robustesse lorsqu'elle accepte d'être confrontée à des contextes susceptibles de révéler ses limites.

C'est dans cet espace que RIMO entend inscrire progressivement sa contribution. La revue souhaite accueillir des recherches capables d'articuler trois exigences : **rigueur scientifique, contextualisation et contribution théorique**. Elle entend promouvoir des travaux qui ne se contentent ni de reproduire des modèles établis, ni de décrire des réalités locales sans problématisation. L'enjeu est de faire dialoguer les terrains et les théories afin que chacun transforme l'autre. Ce deuxième numéro constitue une nouvelle étape dans cette ambition. Par la diversité de ses objets, il montre que les grandes questions du management contemporain traversent pleinement les organisations africaines et les économies en développement : inclusion, transformation numérique, innovation, gouvernance de la connaissance, santé entrepreneuriale, résilience et culture. Par la convergence de leurs résultats, les contributions réunies ici adressent également un message commun aux chercheurs comme aux praticiens : les organisations ne deviennent pas performantes parce qu'elles disposent de davantage de ressources. Elles le deviennent lorsqu'elles développent les mécanismes nécessaires pour **transformer leurs ressources en capacités et leurs capacités en résultats durables**. C'est précisément dans cet espace de transformation que se situe le management. RIMO entend continuer à l'explorer.

Nous remercions chaleureusement les auteurs pour la confiance accordée à la revue. Notre reconnaissance s'adresse également aux évaluateurs dont les lectures exigeantes contribuent directement à la qualité scientifique des textes publiés. Nous remercions enfin les membres des instances éditoriales et du comité scientifique international. Leur engagement accompagne la consolidation progressive de ce projet éditorial.

À travers ce deuxième numéro, RIMO poursuit ainsi sa trajectoire : faire des organisations africaines et émergentes non pas des terrains périphériques de la recherche internationale, mais des espaces capables de questionner, d'enrichir et de renouveler les savoirs en management.

La Direction de la revue