

Profil du dirigeant et capacité d'absorption de l'information dans les PME au Cameroun

ROUKATOU¹, Jérôme GONNE², Adama NAFISSATOU³

¹ Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Garoua, Cameroun - roukych2@yahoo.com

² Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Garoua, Cameroun - gonnejrome@yahoo.fr

³ Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Garoua, Cameroun - nafissatougonne@gmail.com

Type de contribution : Article de recherche

Résumé : Dans les PME, la capacité à repérer, interpréter et exploiter l'information dépend fortement du dirigeant. Cette recherche analyse deux microfondations de la capacité d'absorption de l'information (CABI) : les compétences du dirigeant, appréhendées par sa formation et son expérience, et son capital social, saisi par les relations, les réseaux et la confiance. Le cadre théorique articule capacité d'absorption, échelons supérieurs et capital social. L'étude repose sur une enquête auprès de 54 PME de Douala, Yaoundé, Bertoua, Garoua et Ngaoundéré. Les données sont analysées par analyse factorielle exploratoire et régressions linéaires simples. Les compétences sont positivement associées à la CABI ($\beta = 0,772$; $p < 0,001$; R^2 ajusté = 0,588). Le capital social présente également une association positive ($\beta = 0,895$; $p < 0,001$; R^2 ajusté = 0,796). L'article montre ainsi que l'accès relationnel à l'information et la capacité cognitive à la valoriser constituent deux microfondations importantes de l'apprentissage des PME. Il recommande de combiner formation des dirigeants, réseaux professionnels et plateformes de partage d'information.

Mots-clés : capacité d'absorption ; microfondations ; compétences managériales ; capital social ; PME ; Cameroun.

Abstract : In SMEs, the ability to identify, interpret and exploit external information depends strongly on the owner-manager. This study examines two microfoundations of information absorptive capacity: managerial competencies, captured through education and professional experience, and social capital, reflected in relationships, networks and trust. The theoretical framework combines absorptive capacity, upper-echelons arguments and social-capital theory. A survey was conducted among 54 SMEs located in Douala, Yaoundé, Bertoua, Garoua and Ngaoundéré, Cameroon. Data were analyzed using exploratory factor analysis and simple linear regressions. Managerial competencies are positively associated with absorptive capacity ($\beta = 0.772$; $p < 0.001$; adjusted $R^2 = 0.588$). Social capital is also positively associated with it ($\beta = 0.895$; $p < 0.001$; adjusted $R^2 = 0.796$). The findings position the manager as a key microfoundation of organizational learning in resource-constrained SMEs: networks widen access to external information, while competencies support its interpretation and use. The study recommends combining executive development, professional-network facilitation and institutional information-sharing platforms.

Keywords : absorptive capacity; microfoundations; managerial competencies; social capital; SMEs; Cameroon.

Classification JEL : D83 ; M10 ; M12 ; O32

Recherche - Innovation - Management - Organisations

Introduction

Dans les PME, l'information stratégique est rarement absorbée par des systèmes totalement impersonnels. Elle transite largement par le dirigeant, qui sélectionne les signaux jugés pertinents, en interprète la portée et décide de leur transformation en action. Cette centralité tient à la forte concentration des fonctions de décision, de coordination et d'orientation stratégique autour du dirigeant dans les petites structures (Soussi & Mekkaoui, 2014). Elle rejoint également la perspective des échelons supérieurs, selon laquelle les choix organisationnels reflètent en partie les caractéristiques cognitives, l'expérience et les représentations des dirigeants (Hambrick & Mason, 1984 ; Hambrick, 2007). Dans les PME, cette influence devient particulièrement déterminante lorsque les dispositifs formels de veille, de recherche ou de gestion des connaissances restent limités. Le manuscrit initial souligne d'ailleurs que, dans ce type d'entreprise, les décisions stratégiques sont largement centralisées autour du dirigeant et que son modèle cognitif influence fortement la gestion de l'organisation.

Cette problématique s'inscrit dans un environnement économique marqué par l'instabilité, l'intensification de la concurrence et la multiplication des sources d'information. Dans de telles conditions, la performance décisionnelle dépend non seulement de l'accès à l'information, mais également de la capacité à identifier les données pertinentes, à les interpréter et à les mobiliser au moment opportun (Simon, 1945 ; O'Reilly, 1983). Les travaux consacrés à la mondialisation montrent également que la compétitivité des entreprises dépend de leur aptitude à maîtriser les connaissances relatives à des environnements de plus en plus complexes (Porter, 1990 ; Madhok, 1996). Cette exigence est renforcée par le développement des technologies de l'information, qui accroissent considérablement les volumes de données accessibles sans garantir, pour autant, leur transformation automatique en connaissances utiles. La question centrale devient donc moins celle de la disponibilité de l'information que celle de la capacité de l'organisation à la reconnaître, l'assimiler et l'exploiter efficacement (Cohen & Levinthal, 1990).

Cette aptitude renvoie au concept de capacité d'absorption développé par Cohen & Levinthal (1990). Ces auteurs la définissent comme la capacité d'une organisation à reconnaître la valeur d'une connaissance externe, à l'assimiler puis à l'utiliser à des fins productives. Zahra & George (2002) enrichissent cette conception en distinguant quatre processus complémentaires : l'acquisition, l'assimilation, la transformation et l'exploitation. Dans cet article, l'expression « capacité d'absorption de l'information » (CABI) transpose cette logique aux flux informationnels mobilisés par les PME. L'information ne devient véritablement une ressource stratégique que lorsqu'elle est détectée, comprise, articulée aux connaissances existantes et convertie en décisions ou en actions organisationnelles.

La littérature a largement documenté les déterminants organisationnels de cette capacité. Les travaux existants insistent notamment sur les connaissances antérieures, les investissements en recherche et développement, les routines organisationnelles, les mécanismes d'intégration, les pratiques de gestion des ressources humaines et les infrastructures de connaissance (Daghfous, 2004 ; Jansen et al., 2005 ; Lane et al., 2006 ; Volberda et al., 2010). Van den Bosch et al. (2005) distinguent notamment les connaissances préalables spécifiques et les mécanismes organisationnels internes. Amal Aribi et al. (2010) soulignent également le rôle des connaissances accumulées, tandis que Lin et al. (2002) montrent l'importance des canaux de transfert et des mécanismes d'interaction. Ces

recherches démontrent que les organisations ne disposent pas toutes des mêmes aptitudes pour reconnaître, interpréter et valoriser les informations issues de leur environnement.

Cette orientation dominante laisse cependant relativement ouverte la question des microfondations de la capacité d'absorption. Les capacités organisationnelles ne résultent pas uniquement des structures et des routines. Elles émergent également des caractéristiques, des actions et des interactions des individus qui composent l'organisation (Lewin et al., 2011 ; Distel, 2019). Des travaux plus récents confortent ainsi l'intérêt d'une lecture multiniveau de la capacité d'absorption, y compris dans des contextes émergents et africains (Ben Guedria et al., 2025). Cette perspective conduit à déplacer le regard de la seule entreprise vers les acteurs qui détectent, filtrent, interprètent et mobilisent concrètement l'information.

Ce déplacement analytique est particulièrement pertinent pour les PME. Contrairement aux grandes organisations, celles-ci disposent souvent de ressources limitées et de systèmes informationnels moins formalisés. Leur processus décisionnel demeure par ailleurs fortement centralisé autour du dirigeant. Celui-ci cumule fréquemment les fonctions de décideur principal, de stratège, de coordinateur et d'interface avec l'environnement. Dans ces conditions, sa capacité à identifier une information utile, à en comprendre les implications et à la convertir en décision peut directement conditionner la CABI de l'entreprise. Le dirigeant apparaît ainsi comme une microfondation possible d'une capacité pourtant généralement appréhendée au niveau organisationnel.

Cette question revêt une acuité particulière au Cameroun. Les PME y occupent une place majeure dans le tissu entrepreneurial. Pourtant, leur accès aux dispositifs sophistiqués de traitement et de gestion de l'information demeure limité. Les données disponibles indiquent notamment une diffusion encore réduite de certains outils numériques dans les entreprises camerounaises. Selon l'Institut National de la Statistique (INS, 2016), seules 10,7 % des entreprises utilisaient effectivement l'ordinateur comme outil de traitement de l'information. Les infrastructures numériques et les dispositifs formels de gestion de l'information restent davantage présents dans les grandes organisations. Cette situation crée un paradoxe : les PME doivent faire face à une forte incertitude économique, technologique et sécuritaire tout en disposant de capacités informationnelles plus limitées. Dans un tel contexte, le rôle du dirigeant devient d'autant plus structurant.

Deux attributs apparaissent alors particulièrement importants : ses compétences et son capital social. La perspective des échelons supérieurs suggère que les expériences, la formation et les connaissances des dirigeants orientent leurs représentations et leurs choix stratégiques (Hambrick & Mason, 1984 ; Hambrick, 2007). Un dirigeant doté de connaissances antérieures importantes et d'une expérience diversifiée dispose de schémas cognitifs susceptibles de faciliter l'identification et l'interprétation des informations nouvelles. Les compétences agiraient donc comme un mécanisme interne de traitement et de compréhension de l'information.

Le capital social agit, quant à lui, sur l'accès aux ressources informationnelles. La théorie des réseaux sociaux montre que les relations interpersonnelles offrent aux acteurs un accès privilégié à des informations diversifiées, parfois rares ou peu redondantes. Les liens faibles élargissent notamment l'accès à des univers informationnels distincts (Granovetter, 1973), tandis que les positions d'intermédiation entre réseaux procurent un avantage informationnel spécifique (Burt, 1992). Nahapiet & Ghoshal (1998) montrent également que les relations sociales facilitent la création, le transfert et la combinaison des connaissances. Dans les PME, les relations entretenues par le dirigeant avec les clients, fournisseurs,

institutions, associations professionnelles ou autres entrepreneurs peuvent ainsi constituer des canaux privilégiés d'acquisition d'informations stratégiques.

Le problème scientifique ne réside donc pas uniquement dans l'identification séparée de ces deux ressources. Il concerne leur articulation comme microfondations complémentaires de la CABI. Les compétences déterminent principalement la capacité du dirigeant à interpréter et valoriser les informations. Le capital social conditionne davantage l'étendue, la diversité et la qualité des informations accessibles. Autrement dit, le premier mécanisme renvoie essentiellement à la capacité de traitement, tandis que le second concerne principalement la capacité d'accès. Leur combinaison pourrait ainsi expliquer pourquoi certaines PME transforment plus efficacement les signaux externes en connaissances actionnables.

Or, peu d'études examinent conjointement ces deux mécanismes dans l'analyse de la capacité d'absorption des PME africaines. La littérature demeure largement centrée sur les grandes entreprises occidentales et sur les déterminants organisationnels de l'absorption. Au Cameroun, les travaux disponibles portent davantage sur la veille stratégique, l'innovation ou les pratiques informationnelles que sur les antécédents individuels de la CABI. Le profil du dirigeant demeure ainsi insuffisamment exploré, alors même que son modèle cognitif et ses relations externes structurent fortement la gestion de la PME (Soussi & Mekkaoui, 2014 ; Hourenatou, 2015). Cette lacune constitue le point de départ de la présente recherche.

Dès lors, la question centrale est la suivante : **quelle est l'influence des compétences et du capital social du dirigeant sur la capacité d'absorption de l'information des PME au Cameroun ?** L'objectif est d'évaluer empiriquement l'effet de ces deux composantes du profil du dirigeant sur la CABI. Cette recherche poursuit ainsi une triple contribution. Premièrement, elle réintroduit le dirigeant dans l'explication d'une capacité généralement appréhendée au niveau organisationnel. Deuxièmement, elle articule deux mécanismes complémentaires, cognitif et relationnel, permettant d'expliquer respectivement l'interprétation et l'accès à l'information. Troisièmement, elle teste ces relations dans un contexte africain où la faiblesse relative des infrastructures informationnelles accroît la dépendance de la PME à l'égard de son dirigeant.

La suite de l'article est structurée en quatre sections principales, suivies d'une conclusion. La première section présente le cadre théorique et développe les hypothèses de recherche. La deuxième expose la méthodologie retenue, notamment le terrain d'étude, l'échantillon, les instruments de mesure et les techniques d'analyse des données. La troisième section présente les résultats empiriques issus des traitements statistiques. La quatrième est consacrée à la discussion des résultats, à leur mise en perspective avec la littérature ainsi qu'aux principales implications théoriques et managériales. Enfin, la conclusion synthétise les principaux enseignements de la recherche, en précise les limites et propose des pistes pour de futurs travaux.

1. Cadre théorique et développement des hypothèses

1.1. La capacité d'absorption de l'information : d'une routine organisationnelle à ses microfondations

Le concept de capacité d'absorption trouve son origine dans les travaux fondateurs de Cohen & Levinthal (1990). Il désigne l'aptitude d'une organisation à reconnaître la valeur d'une connaissance externe, à l'assimiler puis à l'exploiter à des fins productives. Cohen &

Levinthal (1990) conçoivent ainsi la capacité d'absorption comme une fonction des connaissances antérieures. Celles-ci constituent une base cognitive permettant de reconnaître plus facilement la valeur d'une information nouvelle, de l'associer aux connaissances déjà détenues et d'en tirer des usages pertinents. Cette conception initiale souligne donc que l'apprentissage organisationnel n'est jamais indépendant des savoirs accumulés par l'entreprise et par ses membres.

Cette première définition a progressivement été enrichie. Pour Kim (1998), la capacité d'absorption traduit plus largement la faculté d'une organisation à apprendre et à résoudre les problèmes auxquels elle est confrontée. Daghfous (2004) considère également que son développement ne repose pas uniquement sur l'accès aux connaissances externes. Il suppose leur diffusion, leur intégration et leur utilisation dans le renforcement des compétences fondamentales de l'entreprise. Dans cette perspective, la capacité d'absorption dépasse la simple collecte d'informations. Elle constitue un processus d'apprentissage permettant de transformer des ressources informationnelles dispersées en connaissances mobilisables dans l'action.

Zahra & George (2002) approfondissent cette lecture en distinguant quatre processus : l'acquisition, l'assimilation, la transformation et l'exploitation. Ils regroupent ces dimensions en deux composantes complémentaires. La capacité d'absorption potentielle repose sur l'acquisition et l'assimilation des connaissances. La capacité d'absorption réalisée concerne leur transformation et leur exploitation. Cette distinction souligne qu'accéder à l'information ne suffit pas. L'entreprise doit aussi la comprendre, la recombinaison avec ses connaissances existantes et l'utiliser dans ses choix et ses pratiques.

L'acquisition correspond ainsi à la capacité de détecter, rechercher et obtenir des informations provenant de l'environnement. Elle dépend de l'intensité des efforts de recherche, de la diversité des sources mobilisées et de la rapidité avec laquelle l'entreprise identifie les informations pertinentes. L'assimilation désigne les mécanismes permettant d'analyser, d'interpréter et de comprendre les informations acquises. Une information peut en effet être accessible sans être nécessairement comprise ni intégrée par l'organisation.

La transformation intervient lorsque les nouvelles informations sont combinées aux connaissances déjà détenues. Cette étape implique leur réorganisation, leur réinterprétation ou leur recombinaison afin de produire de nouveaux schémas d'action. Enfin, l'exploitation renvoie à l'utilisation concrète des connaissances assimilées et transformées. Elle peut se manifester par l'amélioration des décisions, la modification des pratiques organisationnelles, l'adoption de nouveaux procédés ou le développement de nouveaux produits et services. Ces quatre dimensions forment donc un processus complémentaire au sein duquel l'accès à l'information ne produit de valeur que lorsqu'il débouche sur son appropriation et son utilisation.

En s'appuyant sur une lecture multidimensionnelle, Ramangalahy (2001) souligne qu'une organisation présente une forte capacité d'absorption lorsqu'elle réunit trois conditions. Elle dispose de compétences et d'expériences diversifiées, bénéficie d'un accès privilégié à des sources variées d'information et développe des pratiques managériales favorisant l'apprentissage. Cette approche est particulièrement pertinente dans les PME. Celles-ci peuvent compenser la rareté de certaines ressources internes en tirant davantage profit des connaissances disponibles dans leur environnement (Julien et al., 2004).

Dans cet article, la capacité d'absorption de l'information (CABI) est donc appréhendée comme un processus d'apprentissage organisationnel. Elle comprend la recherche d'informations pertinentes, leur acquisition, leur interprétation, leur intégration aux connaissances existantes, leur transformation et leur traduction en décisions ou en actions. La CABI ne saurait dès lors être assimilée à la simple possession d'informations. Elle désigne la capacité à convertir des flux informationnels externes en connaissances effectivement mobilisables par l'entreprise.

Cette conception rejoint Lane et al. (2006), qui rappellent que le concept de capacité d'absorption perd une grande partie de sa portée lorsqu'il est réduit à un indicateur unique de recherche-développement ou d'innovation. Une telle réduction occulte la diversité des processus cognitifs, sociaux et organisationnels permettant aux connaissances externes d'être reconnues, assimilées et exploitées. La CABI doit plutôt être considérée comme une succession de mécanismes articulés, depuis l'identification des informations jusqu'à leur utilisation effective. Cette lecture rejoint également les travaux consacrés aux routines internes et externes d'absorption (Lewin et al., 2011).

La théorie de la décision permet de mieux comprendre cette dynamique. L'information constitue une ressource indispensable à la décision organisationnelle (Simon, 1945 ; Cyert & March, 1963 ; Barnard, 1968 ; Argyris, 1976 ; O'Reilly, 1983). O'Reilly (1983) considère notamment la décision comme un processus fondé sur la collecte, l'assimilation et l'utilisation des informations disponibles. Leur utilité dépend cependant de leur pertinence, de leur fiabilité, de leur accessibilité et de leur disponibilité au moment opportun. Barnard (1968) souligne également que toute décision repose sur un processus d'analyse, de sélection et de comparaison entre plusieurs possibilités.

Cette perspective rejoint l'analyse de Simon (1945). Pour celui-ci, la difficulté du décideur ne réside pas seulement dans l'accès à l'information. Elle réside aussi dans sa capacité à sélectionner, parmi une masse importante de données, celles qui présentent une réelle utilité pour la décision. Cyert & March (1963) montrent également que l'efficacité organisationnelle dépend à la fois de la disponibilité de l'information, des compétences permettant son traitement et des mécanismes organisant sa circulation. La capacité d'absorption apparaît ainsi comme un processus de sélection et de transformation de l'information plutôt que comme une simple accumulation de données.

La théorie basée sur les ressources apporte un éclairage complémentaire. Elle considère les connaissances, l'information, les compétences et les expériences accumulées comme des ressources immatérielles pouvant contribuer à l'avantage concurrentiel (Wernerfelt, 1984). Dans cette perspective, la CABI constitue un mécanisme de transformation. Elle permet à l'entreprise de convertir des ressources informationnelles externes en compétences, décisions et capacités organisationnelles créatrices de valeur. Comme le soulignent Bretonès & Saïd (2009), la compétitivité et la pérennité des organisations dépendent ainsi de leur capacité à identifier, intégrer et valoriser les connaissances disponibles dans leur environnement.

Cependant, une telle capacité ne naît pas uniquement des structures, des routines ou des dispositifs organisationnels. Cette conception strictement organisationnelle tend à occulter les acteurs qui détectent, interprètent et utilisent concrètement l'information. Volberda et al. (2010) invitent précisément à mieux relier les niveaux individuel et organisationnel dans l'analyse de la capacité d'absorption. Cette évolution marque un déplacement important : il ne suffit plus d'identifier les routines qui soutiennent l'apprentissage ; il faut également

comprendre qui les active, comment les informations sont interprétées et quelles caractéristiques individuelles facilitent leur conversion en connaissances organisationnelles.

Cette orientation conduit directement à la question des microfondations. Les capacités organisationnelles résultent, au moins partiellement, des connaissances, des comportements et des interactions des individus qui composent l'organisation. Distel (2019) montre à cet égard que les processus cognitifs individuels contribuent à l'émergence de la capacité d'absorption. Les résultats récents de Ben Guedria et al. (2025) confirment également que des mécanismes situés au niveau individuel peuvent soutenir la formation de capacités observables au niveau organisationnel. La capacité d'absorption apparaît donc comme le produit d'interactions entre des mécanismes individuels, relationnels et organisationnels.

Cette perspective est particulièrement pertinente dans les PME. Dans ces organisations, les fonctions de veille, de traitement de l'information et de décision sont généralement moins formalisées. Leur fonctionnement dépend davantage des individus qui occupent des positions centrales. Le dirigeant joue alors un rôle déterminant. Il sélectionne les sources d'information, évalue la pertinence des signaux provenant de l'environnement et décide de leur diffusion ou de leur mobilisation. Ses connaissances antérieures, ses compétences et ses relations peuvent donc influencer directement les différentes phases de la CABI.

Il en résulte une articulation entre deux niveaux d'analyse. Au niveau individuel, les caractéristiques du dirigeant déterminent sa capacité à accéder à l'information et à lui attribuer une signification. Au niveau organisationnel, ces mécanismes individuels contribuent à l'acquisition, à l'assimilation, à la transformation et à l'exploitation des informations par la PME. Dans cette perspective, le dirigeant constitue une microfondation de la capacité d'absorption de l'information. Ses compétences peuvent renforcer la capacité cognitive nécessaire pour reconnaître et interpréter l'information, tandis que son capital social peut élargir la diversité et la qualité des informations accessibles. Cette articulation justifie dès lors d'examiner séparément ces deux composantes du profil du dirigeant et leurs effets sur la CABI des PME.

1.2. Compétences du dirigeant et capacité d'absorption de l'information

Les compétences retenues combinent la formation initiale et l'expérience professionnelle. Elles représentent des stocks de connaissances qui structurent l'attention et l'interprétation. Selon Cohen & Levinthal (1990), l'apprentissage d'une information nouvelle dépend de la possibilité de la relier à des connaissances déjà détenues. L'expérience améliore donc la reconnaissance des signaux pertinents, tandis que la formation élargit les schémas d'analyse.

La perspective des échelons supérieurs renforce cet argument. Les caractéristiques des dirigeants influencent leurs filtres cognitifs et, par ce biais, les choix de l'entreprise (Hambrick & Mason, 1984). Dans une PME, ce mécanisme est amplifié par la concentration des décisions. Les compétences du dirigeant peuvent faciliter la sélection d'informations utiles, leur assimilation et leur conversion en décisions opérationnelles.

Les résultats antérieurs convergent avec cette logique. Vinding (2006) souligne le rôle du capital humain dans la performance d'absorption. Minbaeva et al. (2003) montrent que les compétences des individus facilitent le transfert de connaissances. Dans les PME, Soussi & Mekkaoui (2014) associent formation, expérience et participation décisionnelle à la capacité d'absorption. Ces arguments conduisent à l'hypothèse suivante.

H1. Les compétences du dirigeant sont positivement associées à la capacité d'absorption de l'information des PME camerounaises.

1.3. Capital social du dirigeant et capacité d'absorption de l'information

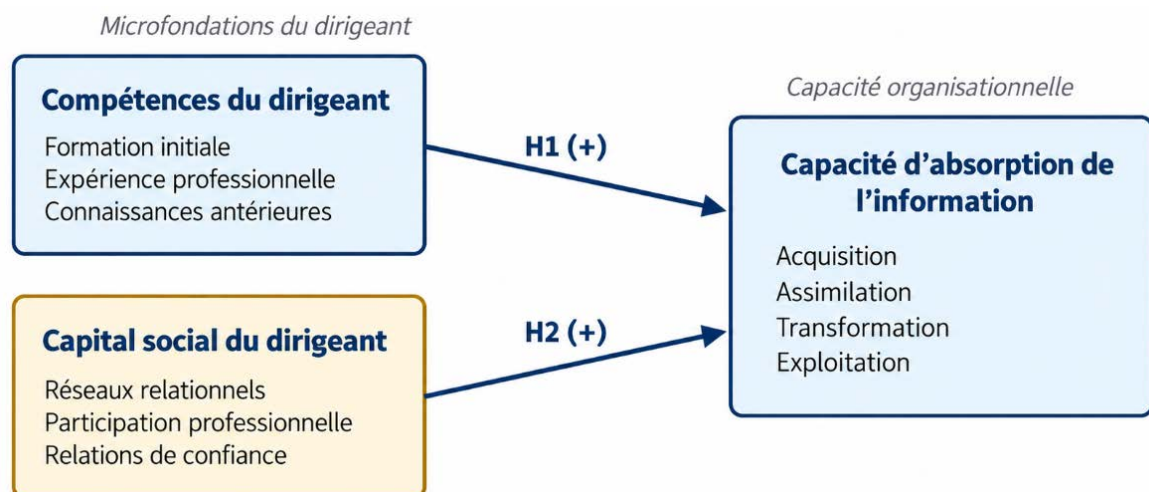
Le capital social désigne les ressources accessibles à travers les relations sociales. Nahapiet & Ghoshal (1998) montrent qu'il soutient l'échange et la combinaison de connaissances. Dans les PME, il dépend fortement des relations personnelles du dirigeant avec les clients, fournisseurs, institutions, associations et partenaires professionnels.

Deux mécanismes expliquent son effet attendu. Premièrement, les liens faibles donnent accès à des informations non redondantes (Granovetter, 1973). Deuxièmement, une position reliant des réseaux séparés procure un avantage informationnel (Burt, 1992). Les relations de confiance réduisent également les coûts de recherche et facilitent le partage d'informations sensibles.

Cette logique complète la perspective cognitive. Les compétences déterminent la capacité à interpréter. Le capital social détermine davantage la variété et la qualité des informations accessibles. Tsai (2006) et Koubaa (2008) associent les réseaux à l'innovation et à l'absorption des connaissances. Les travaux sur les PME montrent aussi que les ressources relationnelles peuvent compenser certaines contraintes internes. La seconde hypothèse est donc formulée.

H2. Le capital social du dirigeant est positivement associé à la capacité d'absorption de l'information des PME camerounaises.

Figure 1 : Modèle conceptuel de la recherche



Source : Auteurs à partir de la littérature

2. Méthodologie

2.1. Terrain, échantillon et collecte des données

La recherche adopte une démarche quantitative et hypothético-déductive. La population ciblée est constituée de PME camerounaises employant entre 6 et 100 personnes, conformément au critère retenu dans l'étude. L'échantillonnage est non probabiliste et raisonné. Les entreprises ont été identifiées à partir d'annuaires consulaires et de contacts professionnels.

Cinq villes ont été retenues : Douala, Yaoundé, Bertoua, Garoua et Ngaoundéré. Ce choix combine l'importance économique des deux principales métropoles et une couverture de plusieurs espaces régionaux. Au total, 75 questionnaires ont été administrés en face-à-face ou

par WhatsApp. Cinquante-neuf ont été retournés, soit 78,67 %. Après contrôle, 54 questionnaires exploitables ont été conservés.

Les répondants sont des dirigeants ou de proches collaborateurs. Ce choix permet d'accéder à des informations relatives aux pratiques de traitement de l'information et au profil du dirigeant. Il implique néanmoins un risque de biais de source commune, discuté parmi les limites.

Tableau 1 : Caractéristiques des PME de l'échantillon

Caractéristique	Effectif	Pourcentage
Secteur : agriculture / élevage	12	22,2 %
Secteur : industrie	5	9,3 %
Secteur : commerce	14	25,9 %
Secteur : services	23	42,6 %
Forme : entreprise individuelle	8	14,8 %
Forme : SARL	24	44,4 %
Forme : SA	16	29,6 %
Forme : autres	6	11,1 %
Petite entreprise (6–20 employés)	29	53,7 %
Moyenne entreprise (21–100 employés)	25	46,3 %

Source : Enquête des auteurs (n = 54)

L'échantillon est dominé par les services et le commerce, qui regroupent 68,5 % des PME. Les SARL représentent 44,4 % de l'ensemble. La répartition par taille reste relativement équilibrée.

2.2. Opérationnalisation des variables

Afin d'assurer la transparence du dispositif empirique, les variables mobilisées dans cette recherche ont été opérationnalisées à partir d'échelles et d'indicateurs issus de la littérature. La capacité d'absorption de l'information est appréhendée à travers ses quatre composantes — acquisition, assimilation, transformation et exploitation — tandis que le profil du dirigeant est saisi à partir de ses compétences et de son capital social. Le tableau 2 ci-dessous synthétise, pour chaque variable, les modalités d'opérationnalisation retenues, les échelles de mesure utilisées ainsi que les principales références ayant guidé leur construction.

Tableau 2 : Mesure des variables

Variable	Opérationnalisation	Échelle / score	Références principales
CABI	12 items couvrant acquisition, assimilation, transformation et exploitation	Likert 1–5 ; score composite théorique 12–60	Zahra & George (2002) ; Koubaa (2008)
Compétences du dirigeant	Formation initiale + expérience professionnelle	Deux indices de 1 à 4 ; score total 2–8	Soussi & Mekkaoui (2014)
Capital social du dirigeant	Relations, participation aux réseaux et confiance	9 items, Likert 1–5 ; score factoriel	Nahapiet & Ghoshal (1998) ; Uphoff (2000)

Source : Synthèse des auteurs

La CABI est mesurée par douze items. Ils évaluent la recherche d'informations, leur traitement, leur diffusion, les changements induits et leur mise en application. Le score global

correspond à la somme des réponses sur une échelle de Likert en cinq points. L'échelle reflète les quatre composantes de Zahra & George (2002).

Les compétences du dirigeant combinent deux indicateurs. La formation varie de 1, absence de formation, à 4, diplôme universitaire. L'expérience varie de 1, au plus deux ans, à 4, plus de huit ans. Leur somme produit un indice compris entre 2 et 8.

Le capital social est mesuré par neuf items relatifs aux relations privilégiées, à la participation aux réseaux et à la confiance. Une analyse factorielle exploratoire vérifie la structure de cette mesure. Les données disponibles ne fournissent pas d'indicateur de cohérence interne pour le score composite de CABI. Cette absence est prise en compte dans l'interprétation et les limites.

2.3. Stratégie d'analyse

Les données collectées ont été traitées à l'aide du logiciel SPSS. La stratégie d'analyse a été organisée en trois étapes complémentaires. Dans un premier temps, des statistiques descriptives ont été mobilisées afin de caractériser les principales variables de l'étude. Elles ont permis d'examiner notamment les valeurs minimales et maximales, les moyennes, les médianes, les écarts-types ainsi que la forme générale des distributions observées. Dans un deuxième temps, une analyse en composantes principales a été réalisée sur les items relatifs au capital social du dirigeant. Cette démarche visait à apprécier la structure factorielle de l'échelle et à vérifier sa cohérence interne avant son utilisation dans les analyses explicatives.

Enfin, les deux hypothèses de recherche ont été testées au moyen de régressions linéaires simples. Chaque hypothèse a ainsi fait l'objet d'un modèle bivarié distinct mettant successivement en relation les compétences du dirigeant, puis son capital social, avec la capacité d'absorption de l'information. Ce choix est cohérent avec la visée exploratoire de l'étude et la taille de l'échantillon. Il appelle toutefois une interprétation prudente. Les coefficients obtenus ne représentent pas des effets nets après contrôle simultané des autres variables. Les résultats mettent donc en évidence des associations statistiques significatives, sans permettre d'établir une relation causale, notamment en raison du caractère transversal des données.

3. Résultats

3.1. Statistiques descriptives

Avant d'examiner les relations entre les variables, il convient d'en présenter les principales caractéristiques descriptives. Cette analyse permet d'apprécier le niveau général de la capacité d'absorption de l'information ainsi que celui des compétences des dirigeants au sein de l'échantillon. Le tableau 3 ci-après présente, pour chacune des variables principales, les valeurs minimale et maximale, la moyenne, la médiane, l'écart-type et le coefficient d'asymétrie.

Tableau 3 : Statistiques descriptives des variables principales

Variable	Min.	Max.	Moyenne	Médiane	Écart-type	Asymétrie
CABI	24	60	43,94	46	11,559	-0,447
Indice COMP	3	8	6,52	7	1,746	-0,961

Source : Résultats des auteurs

Les indicateurs du tableau 3 ci-dessus offrent une première lecture de la dispersion des observations et de la forme de leur distribution. Le score moyen de CABI atteint 43,94 sur un

maximum théorique de 60. L'écart-type élevé montre toutefois une forte hétérogénéité. L'indice moyen de compétences s'établit à 6,52 sur 8. Les distributions sont orientées vers les valeurs élevées, sans éliminer les écarts entre PME.

3.2. Qualité de la mesure du capital social

La qualité psychométrique du capital social du dirigeant a été examinée à partir d'une analyse en composantes principales. Celle-ci permet d'apprécier la factorisabilité des données, la structure de l'échelle et sa cohérence interne. Le tableau 4 en présente les principaux résultats : indice KMO, test de sphéricité de Bartlett, valeur propre du facteur retenu, variance expliquée, alpha de Cronbach et saturations factorielles. Ces indicateurs renseignent sur la solidité de la mesure mobilisée dans l'étude.

Tableau 4 : Synthèse de l'analyse factorielle du capital social

Indicateur	Résultat
KMO	0,802
Test de Bartlett	$\chi^2 = 362,610$; ddl = 36 ; $p < 0,001$
Valeur propre du facteur retenu	5,508
Variance expliquée	61,199 %
Alpha de Cronbach	0,917
Saturations factorielles	0,589 à 0,780 pour huit items ; un item = 0,233

Source : Résultats des auteurs

Les indicateurs globaux soutiennent la factorisation. Le KMO est supérieur à 0,80 et le test de Bartlett est significatif. Le facteur unique explique 61,199 % de la variance. La cohérence interne est élevée ($\alpha = 0,917$). Un item relatif à la participation à des réseaux nationaux ou internationaux présente toutefois une saturation faible (0,233). Sa conservation dans l'instrument initial invite à interpréter le construit comme un capital principalement relationnel.

3.3. Tests des hypothèses

Les hypothèses de recherche ont été examinées à partir de deux régressions linéaires simples conduites séparément. Le tableau 5 ci-dessous fait ressortir les principaux indicateurs obtenus pour chacune des relations testées, notamment le coefficient de corrélation, le coefficient de détermination ajusté, la statistique de Fisher, le coefficient β standardisé, la valeur de t et le niveau de significativité. Cette présentation permet d'apprécier conjointement la force des relations observées, le pouvoir explicatif des modèles et la significativité statistique des effets estimés.

Tableau 5 : Synthèse des régressions linéaires simples

Indicateurs	H1 : COMP → CABI	H2 : CASD → CABI
R	0,772	0,895
R ²	0,596	0,800
R ² ajusté	0,588	0,796
Erreur standard de l'estimation	7,417	5,215
ΔR^2	0,596	0,800
F	76,730	208,358
ddl1	1	1
ddl2	52	52
p(F)	< 0,001	< 0,001
Durbin-Watson	2,341	2,391
B du prédicteur	5,112	10,340
Erreur standard de B	0,584	0,716

β standardisé	0,772	0,895
t	8,760	14,435
p	< 0,001	

Source : Résultats des auteurs. Régressions bivariées distinctes ; $n = 54$.

Les résultats du tableau 5 confirment l'existence de relations positives et statistiquement significatives entre les deux composantes du profil du dirigeant et la capacité d'absorption de l'information. Concernant H1, les compétences du dirigeant sont fortement associées à la CABI ($R = 0,772$; $\beta = 0,772$; $t = 8,760$; $p < 0,001$). Le modèle explique 59,6 % de la variance observée de la CABI ($R^2 = 0,596$), proportion qui demeure élevée après ajustement (R^2 ajusté = 0,588). La significativité globale du modèle est confirmée par la statistique de Fisher ($F(1,52) = 76,730$; $p < 0,001$). Le coefficient non standardisé ($B = 5,112$; erreur standard = 0,584) indique également une relation positive entre les compétences et la CABI. Par ailleurs, la statistique de Durbin-Watson, égale à 2,341, ne suggère pas d'autocorrélation préoccupante des résidus. Ces résultats soutiennent H1 et confortent les conclusions de Chauvet (2004) et Soussi & Mekkaoui (2014), selon lesquelles la formation et l'expérience enrichissent les capacités cognitives permettant au dirigeant d'identifier, d'interpréter et d'exploiter les informations pertinentes.

Les résultats relatifs à H2 apparaissent également très robustes. Le capital social du dirigeant présente une association positive particulièrement forte avec la CABI ($R = 0,895$; $\beta = 0,895$; $t = 14,435$; $p < 0,001$). Le modèle explique 80 % de la variance de la variable dépendante ($R^2 = 0,800$), avec un R^2 ajusté de 0,796. Sa significativité globale est élevée ($F(1,52) = 208,358$; $p < 0,001$). Le coefficient non standardisé est positif ($B = 10,340$; erreur standard = 0,716), tandis que l'erreur standard d'estimation, de 5,215, est inférieure à celle du modèle H1. La valeur de Durbin-Watson (2,391) ne révèle pas davantage d'autocorrélation résiduelle préoccupante. Ces résultats soutiennent H2 et rejoignent Koubaa (2008), Vinding (2006) et Nahapiet & Ghoshal (1998), qui montrent que les réseaux, la confiance et les relations professionnelles facilitent l'accès, la circulation et la mobilisation des connaissances.

Au total, les deux hypothèses sont soutenues. Le modèle associé au capital social présente des coefficients et un pouvoir explicatif supérieurs à ceux du modèle fondé sur les compétences. Cette comparaison doit toutefois rester prudente. Les deux prédicteurs ont été estimés dans des régressions bivariées distinctes ; leurs coefficients ne constituent donc pas des effets nets comparables après contrôle mutuel. Les résultats montrent néanmoins que les ressources cognitives et relationnelles du dirigeant constituent deux microfondations importantes de la CABI des PME.

4. Discussion

4.1. Lecture des résultats

Le premier résultat confirme le rôle déterminant des compétences du dirigeant dans le développement de la capacité d'absorption de l'information. La formation et l'expérience constituent des stocks de connaissances antérieures qui facilitent la détection, la sélection et l'interprétation des informations externes. Ce résultat prolonge directement Cohen & Levinthal (1990), pour qui l'absorption de connaissances nouvelles dépend des savoirs déjà détenus. Il rejoint également Vinding (2006), Chauvet (2004) et Soussi & Mekkaoui (2014), qui soulignent l'importance du capital cognitif et expérientiel dans l'apprentissage organisationnel. Dans les PME, cet effet prend une signification particulière. Le dirigeant ne constitue pas seulement une ressource parmi d'autres : il agit comme un filtre cognitif entre

l'environnement et l'organisation. Sa capacité à reconnaître la valeur d'un signal détermine en partie les informations qui entreront effectivement dans les routines décisionnelles.

Ce résultat permet ainsi d'étendre la perspective des échelons supérieurs. Hambrick & Mason (1984) considèrent les choix organisationnels comme partiellement façonnés par les caractéristiques des dirigeants. Les résultats obtenus suggèrent que cette influence peut aller au-delà des seuls choix stratégiques. Les caractéristiques du dirigeant participeraient aussi à la construction d'une capacité organisationnelle d'apprentissage. La CABI apparaît alors comme une capacité collective dont certaines fondations se situent au niveau individuel. Cette articulation entre niveaux micro et organisationnel rejoint précisément les travaux sur les microfondations de la capacité d'absorption (Distel, 2019 ; Ben Guedria et al., 2025).

Le second résultat met en évidence un rôle particulièrement important du capital social. Les réseaux relationnels du dirigeant élargissent la diversité des sources accessibles et réduisent les coûts associés à la recherche d'informations. Ils facilitent également la transmission d'informations difficiles à obtenir par des canaux formels. Cette interprétation rejoint Granovetter (1973), pour qui les liens faibles donnent accès à des informations moins redondantes, et Burt (1992), qui souligne l'avantage informationnel associé aux positions reliant des réseaux distincts. Elle est également cohérente avec Nahapiet & Ghoshal (1998), Tsai (2006) et Koubaa (2008), qui associent capital social, circulation des connaissances et apprentissage organisationnel.

L'intérêt de ce résultat dépasse toutefois la seule question de l'accès. Les relations de confiance peuvent également améliorer la qualité, la rapidité et la crédibilité des informations échangées. Le capital social contribuerait donc simultanément à l'acquisition de l'information et à son assimilation, en réduisant l'incertitude entourant sa fiabilité. Dans un contexte où les infrastructures formelles d'information restent relativement limitées, les réseaux personnels du dirigeant peuvent ainsi remplir une fonction partiellement substitutive aux systèmes institutionnalisés de veille.

Enfin, l'amplitude plus élevée du coefficient bivarié associé au capital social suggère que l'accès relationnel pourrait constituer un mécanisme particulièrement structurant dans le contexte étudié. Cette observation demeure néanmoins descriptive. Elle ne permet pas d'affirmer que le capital social exerce un effet supérieur aux compétences, puisque les deux variables ont été estimées séparément. Un modèle multivarié ou structurel serait nécessaire pour comparer leurs contributions nettes, examiner leurs éventuels effets complémentaires et tester si les compétences du dirigeant renforcent la capacité à valoriser les informations obtenues grâce aux réseaux. Cette perspective ouvre ainsi la voie à une conception plus intégrée des microfondations de la CABI.

4.2. Contributions théoriques

Cette recherche apporte trois contributions principales à la littérature sur la capacité d'absorption de l'information. La première consiste à considérer le dirigeant comme une microfondation de la CABI. Les travaux antérieurs ont principalement expliqué la capacité d'absorption à partir des routines, des structures, des investissements en R&D ou des mécanismes organisationnels d'intégration des connaissances. Cette lecture reste indispensable, mais elle tend à laisser en arrière-plan les acteurs qui rendent concrètement ces dispositifs opérants. Dans les PME, où la décision stratégique demeure fortement centralisée, les caractéristiques du dirigeant peuvent pourtant influencer directement la manière dont l'information est détectée, interprétée et transformée en action. L'étude

contribue ainsi à déplacer le niveau d'analyse, en reliant les ressources individuelles du dirigeant à l'émergence d'une capacité organisationnelle. Elle prolonge de ce fait les travaux sur les microfondations de la capacité d'absorption en montrant que les mécanismes cognitifs et relationnels individuels peuvent contribuer à une capacité observée au niveau de l'entreprise.

La deuxième contribution réside dans la distinction entre deux voies complémentaires de formation de la CABI. La première est cognitive. Elle repose sur les compétences, l'expérience et les connaissances antérieures du dirigeant, qui renforcent sa capacité à reconnaître la valeur d'une information, à l'interpréter et à l'intégrer aux connaissances existantes. La seconde est relationnelle. Elle repose sur le capital social, qui élargit l'accès à des sources d'information diversifiées, facilite les échanges et peut améliorer la fiabilité des informations obtenues grâce aux relations de confiance. Cette distinction permet de mieux comprendre pourquoi des PME comparables sur le plan structurel peuvent présenter des capacités d'absorption différentes. Deux entreprises disposant de ressources formelles similaires peuvent en effet diverger fortement si leurs dirigeants ne disposent ni des mêmes capacités d'interprétation ni du même accès relationnel aux informations stratégiques.

La troisième contribution est contextuelle. L'étude apporte des résultats issus de PME camerounaises, alors que la littérature sur la capacité d'absorption demeure largement dominée par des économies caractérisées par des systèmes d'information, des infrastructures technologiques et des dispositifs formels d'apprentissage plus développés. Dans un environnement où ces mécanismes sont moins institutionnalisés, les ressources personnelles du dirigeant peuvent jouer un rôle particulièrement structurant. Elles peuvent partiellement compenser la faiblesse des dispositifs organisationnels de veille et de traitement de l'information. Cette interprétation doit toutefois être considérée comme une proposition théorique à approfondir. De futurs travaux comparatifs et multiniveaux devront déterminer dans quelle mesure l'importance des compétences et du capital social varie selon le degré de formalisation des systèmes informationnels et le contexte institutionnel des PME.

4.3. Implications managériales et institutionnelles

Les résultats invitent à considérer le développement de la capacité d'absorption de l'information comme une politique combinant compétences, réseaux et dispositifs organisationnels, et non comme un simple investissement technologique. L'accès à des outils numériques ne garantit pas, à lui seul, que l'information soit correctement identifiée, interprétée et transformée en décision. Dans les PME, cette transformation dépend fortement du dirigeant, qui occupe souvent une position centrale dans la circulation des connaissances. L'enjeu consiste donc moins à accumuler de l'information qu'à construire les capacités permettant de la sélectionner, de la comprendre et de l'utiliser.

Pour les dirigeants, une première implication concerne la formation continue. Celle-ci devrait dépasser les contenus techniques traditionnels pour intégrer l'analyse de données, la veille stratégique, la lecture financière, l'intelligence économique et la décision en contexte d'incertitude. Il s'agit de renforcer la capacité cognitive du dirigeant à distinguer les signaux pertinents des informations secondaires. Une telle politique peut également inclure des dispositifs de partage interne, afin d'éviter que les connaissances acquises restent concentrées au sommet de l'entreprise. La CABI devient plus robuste lorsque l'information détenue par le dirigeant est diffusée, discutée et intégrée dans des routines collectives.

Une deuxième implication concerne la structuration du capital social. L'adhésion à des associations professionnelles, clusters, réseaux d'affaires ou communautés sectorielles peut diversifier les sources d'information accessibles. Toutefois, la valeur d'un réseau ne dépend pas uniquement de sa taille. Elle repose aussi sur sa diversité, sa crédibilité et sa capacité à fournir des informations non redondantes. Les dirigeants gagneraient ainsi à combiner relations de proximité, qui favorisent la confiance, et relations plus distantes, qui ouvrent l'accès à des connaissances nouvelles.

Pour les PME elles-mêmes, les résultats suggèrent de formaliser progressivement certaines pratiques de veille et de partage. Même avec des ressources limitées, des réunions périodiques d'analyse de l'environnement, des tableaux de bord simples ou des mécanismes de retour d'expérience peuvent transformer les ressources individuelles du dirigeant en capacités organisationnelles plus durables. Cette évolution réduit le risque d'une dépendance excessive à une seule personne.

Pour les pouvoirs publics et les organismes d'accompagnement, le soutien aux PME devrait associer formation, information et mise en réseau. Les programmes d'appui pourraient intégrer des plateformes sectorielles, des observatoires économiques, des rencontres entre PME, universités, banques, administrations et structures d'appui. L'objectif serait de réduire les asymétries informationnelles et d'améliorer la circulation de connaissances stratégiques. Enfin, pour les propriétaires et organes de gouvernance, le choix d'un dirigeant devrait intégrer son expérience, ses capacités d'apprentissage et la qualité de ses réseaux. Ces critères complètent les compétences techniques classiques. Ils permettent d'évaluer non seulement ce que le dirigeant sait déjà, mais aussi sa capacité à accéder à de nouvelles informations, à les interpréter et à les transformer en avantage organisationnel.

Conclusion

Cette recherche avait pour objectif d'analyser l'influence des compétences et du capital social du dirigeant sur la capacité d'absorption de l'information dans les PME camerounaises. Les résultats obtenus soutiennent les deux hypothèses formulées. Les compétences du dirigeant sont positivement associées à la CABI, tout comme le capital social, qui présente une relation particulièrement forte dans le cadre des régressions bivariées réalisées. Ces résultats confirment que la capacité d'une PME à détecter, assimiler, transformer et exploiter l'information ne dépend pas uniquement de ses dispositifs techniques ou organisationnels. Elle repose également sur les caractéristiques individuelles et relationnelles du dirigeant.

L'apport central de l'étude réside dans cette lecture par les microfondations. Le dirigeant n'est pas seulement une variable périphérique du fonctionnement de la PME. Il participe directement au mécanisme par lequel l'organisation accède à l'information, lui attribue une signification et la transforme en décision. Ses compétences renforcent la capacité cognitive nécessaire à l'interprétation et à l'intégration des informations. Son capital social élargit, quant à lui, l'accès à des sources diversifiées et soutient leur circulation. La CABI apparaît ainsi comme une capacité organisationnelle partiellement enracinée dans des ressources individuelles.

Ces résultats doivent néanmoins être interprétés avec prudence. L'étude porte sur un échantillon de 54 PME sélectionnées par choix raisonné. Les données sont transversales et largement déclaratives, ce qui limite la portée causale des conclusions. Par ailleurs, les deux prédicteurs ont été testés séparément au moyen de régressions simples. Les coefficients observés ne permettent donc pas d'isoler leurs effets nets respectifs. À cela s'ajoutent deux

limites de mesure : l'absence, dans les données disponibles, d'un indicateur de cohérence interne pour la CABI et la faible saturation factorielle d'un item du capital social.

Ces limites ouvrent plusieurs perspectives. De futurs travaux pourraient mobiliser des échantillons plus larges, probabilistes et multisites afin d'améliorer la généralisation des résultats. Des modèles multivariés ou des équations structurelles permettraient d'estimer simultanément les effets des compétences et du capital social, mais aussi leur complémentarité éventuelle. Il serait également pertinent d'examiner le rôle modérateur de la digitalisation ou de la turbulence environnementale. La CABI pourrait enfin être étudiée comme variable médiatrice entre le profil du dirigeant et des résultats organisationnels tels que l'innovation, la résilience ou la performance. Des dispositifs longitudinaux permettraient, en complément, de mieux distinguer les simples associations statistiques des mécanismes causaux. Ainsi prolongée, cette perspective offrirait une compréhension plus fine de la manière dont les dirigeants contribuent à transformer l'information en capacité stratégique dans les PME.

Références bibliographiques

- Arrègle, J.-L., Durand, R., & Very, P. (2004). Origine du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales. *M@n@gement*, 7(2), 13–36.
- Ben Guedria, N., Lakhal, L., & Lakhal, F. (2025). Individual and organizational antecedents of absorptive capacity: A multilevel mediation model. *Management Decision*, advance online publication.
- Bourdieu, P. (1980). Le capital social : notes provisoires. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 31, 2–3.
- Bretonès, D., & Saïd, M. (2009). La capacité d'absorption des connaissances : un levier de compétitivité pour les PME. *Management & Avenir*, 22, 33–50.
- Burt, R. S. (1992). Structural holes: The social structure of competition. Harvard University Press.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
- Daghfous, A. (2004). Absorptive capacity and the implementation of knowledge-intensive best practices. *SAM Advanced Management Journal*, 69(2), 21–27.
- Distel, A. P. (2019). Unveiling the microfoundations of absorptive capacity: A study of Coleman's bathtub model. *Journal of Management*, 45(5), 2014–2044.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334–343.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.
- Hourenatou. (2015). Les facteurs explicatifs de la pratique de la veille stratégique dans les entreprises. *Thèse de doctorat*, Université de Ngaoundéré.
- Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter? *Academy of Management Journal*, 48(6), 999–1015.

- Koubaa, S. (2008). La coopération interorganisationnelle et l'innovation en PME : une analyse par le concept de la capacité d'absorption des connaissances. *Thèse de doctorat*, Université Mohammed Premier.
- Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31(4), 833–863.
- Lewin, A. Y., Massini, S., & Peeters, C. (2011). Microfoundations of internal and external absorptive capacity routines. *Organization Science*, 22(1), 81–98.
- Minbaeva, D., Pedersen, T., Björkman, I., Fey, C. F., & Park, H. J. (2003). MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. *Journal of International Business Studies*, 34(6), 586–599.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Pütz, L., & Werner, A. (2024). Absorptive capacity in family firms: A systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 18(2), 577–632.
- Roberts, N., Galluch, P. S., Dinger, M., & Grover, V. (2012). Absorptive capacity and information systems research: Review, synthesis, and directions for future research. *MIS Quarterly*, 36(2), 625–648.
- Soussi, N. E., & Mekkaoui, S. (2014). Sources d'information, capacité d'absorption et innovation au sein des PME de la région du Souss-Massa-Draa au Maroc. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 8(2), 547–556.
- Tsai, Y.-C. (2006). Effect of social capital and absorptive capability on innovation in internet marketing. *International Journal of Management*, 23(1), 157–166.
- Uphoff, N. (2000). Understanding social capital: Learning from the analysis and experience of participation. In P. Dasgupta & I. Serageldin (Eds.), *Social capital: A multifaceted perspective* (pp. 215–249). World Bank.
- Van den Bosch, F. A. J., Van Wijk, R., & Volberda, H. W. (2005). Absorptive capacity: Antecedents, models, and outcomes. In M. Easterby-Smith & M. A. Lyles (Eds.), *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management* (pp. 278–301). Blackwell.
- Vinding, A. L. (2006). Absorptive capacity and innovative performance: A human capital approach. *Economics of Innovation and New Technology*, 15(4–5), 507–517.
- Volberda, H. W., Foss, N. J., & Lyles, M. A. (2010). Perspective—Absorbing the concept of absorptive capacity: How to realize its potential in the organization field. *Organization Science*, 21(4), 931–951.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203.