
Compétences organisationnelles et innovation frugale en contexte de rareté: Le rôle du dirigeant, de la confiance et de l'éthique dans l'entrepreneuriat africain

Organizational Competencies and Frugal Innovation in Scarcity Contexts:

The Role of Leadership, Trust and Ethics in African Entrepreneurship.

Auteur 1 : Chaimae QNAIS.

Auteur 2 : Malika AKIOUD.

Chaimae QNAIS,

Doctorante en sciences économiques et de gestion, USMBA FES MAROC

Malika AKIOUD,

Professeur universitaire en sciences économiques et de gestion, USMBA FES MAROC

Financé par le Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique (CNRST)

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : QNAIS .Ch & AKIOUD .M (2026) « Compétences organisationnelles et innovation frugale en contexte de rareté : Le rôle du dirigeant, de la confiance et de l'éthique dans l'entrepreneuriat africain », African Scientific Journal « Volume 03, Num 35 » pp: 2661– 2678.



DOI : 10.5281/zenodo.20154959

Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

L'innovation frugale s'impose aujourd'hui comme une réponse stratégique aux contraintes de rareté des ressources, particulièrement dans les contextes africains et des pays du Sud. Contrairement aux modèles d'innovation fondés sur l'abondance technologique, l'innovation frugale repose sur la capacité des organisations à mobiliser efficacement leurs ressources humaines, relationnelles et organisationnelles. Cet article propose une analyse conceptuelle du rôle des compétences organisationnelles, comportementales et stratégiques du dirigeant dans le développement de l'innovation frugale en contexte entrepreneurial contraint. En s'appuyant sur les notions de confiance organisationnelle, d'éthique managériale et de citoyenneté organisationnelle, l'étude met en évidence les mécanismes par lesquels le capital humain et relationnel devient un levier central de l'innovation frugale. Les résultats soulignent que l'innovation frugale ne dépend pas uniquement des contraintes matérielles, mais surtout de la qualité des interactions, des valeurs partagées et des compétences collectives mobilisées au sein de l'organisation.

Mots-clés : Innovation frugale ; compétences organisationnelles ; entrepreneuriat ; confiance ; éthique managériale.

1. Introduction

Les contextes entrepreneuriaux marqués par la rareté des ressources financières, technologiques et institutionnelles constituent un terrain privilégié pour l'émergence de formes alternatives d'innovation. Dans les pays africains et plus largement dans les économies du Sud, l'innovation ne résulte pas nécessairement d'investissements lourds en recherche et développement, mais plutôt d'une capacité à faire mieux avec moins, en valorisant les ressources existantes. C'est dans cette perspective que s'inscrit le concept d'innovation frugale, qui se distingue par son ancrage contextuel, sa sobriété et son orientation vers des solutions accessibles, adaptées et durables. Toutefois, si la littérature met souvent l'accent sur les contraintes structurelles comme déclencheurs de cette forme d'innovation, elle sous-estime parfois le rôle central des acteurs organisationnels, en particulier celui du dirigeant et des compétences qu'il mobilise. Ainsi, le sujet de cet article est l'étude du rôle des compétences du dirigeant, de la confiance et de l'éthique dans le développement de l'innovation frugale au sein des organisations entrepreneuriales en situation de rareté. L'objectif de cet article est de proposer un cadre d'analyse conceptuel reliant les compétences organisationnelles, la confiance et l'éthique managériale au processus d'innovation frugale dans l'entrepreneuriat africain. Plus précisément, il s'agit de répondre à la question centrale suivante : *Comment les compétences organisationnelles et comportementales du dirigeant, combinées à la confiance et à l'éthique, favorisent-elles le développement de l'innovation frugale dans les organisations entrepreneuriales en situation de rareté ?* Cet article est structuré comme suit : la première section présente la revue de littérature et les fondements théoriques de l'étude. La deuxième section développe le cadre conceptuel de la recherche. La troisième section expose la méthodologie adoptée et les hypothèses proposées. La quatrième section présente les résultats empiriques, suivie d'une discussion approfondie. L'article se conclut par une synthèse des contributions, des limites et des perspectives de recherche futures.

1. Revue de littérature approfondie et fondements théoriques

1.1. Approche par les ressources et compétences

La théorie des ressources et compétences (Barney, 1991) postule que la performance et l'innovation organisationnelle reposent sur la capacité de l'entreprise à mobiliser des ressources rares, difficiles à imiter et non substituables. Dans les contextes de rareté, cette théorie prend une dimension particulière : l'avantage concurrentiel ne provient pas de l'abondance des

ressources, mais de la capacité organisationnelle à recombinaison intelligemment des ressources limitées.

L'innovation frugale s'inscrit pleinement dans cette logique. Les compétences organisationnelles – notamment managériales, relationnelles et comportementales – deviennent des ressources stratégiques permettant aux organisations entrepreneuriales de créer de la valeur avec des moyens restreints.

1.2. Approche par les capacités d'adaptation

La théorie des capacités dynamiques complète la RBV en mettant l'accent sur la capacité de l'organisation à intégrer, construire et reconfigurer ses compétences en réponse aux changements environnementaux.

Dans les environnements contraints, les PME et entrepreneurs doivent constamment ajuster leurs pratiques. L'innovation frugale apparaît alors comme une capacité dynamique, reposant sur :

- l'apprentissage organisationnel,
- la flexibilité managériale,
- l'expérimentation continue.

Les compétences organisationnelles du dirigeant jouent un rôle clé dans l'activation de ces capacités dynamiques.

1.3. Approche par le capital relationnel et la fiabilité

La théorie du capital social souligne l'importance des relations sociales, de la confiance et des normes partagées dans la création de valeur organisationnelle.

La confiance organisationnelle facilite :

- le partage des connaissances tacites,
- la coopération informelle,
- la prise de risque nécessaire à l'innovation.

En contexte de rareté, la confiance devient une ressource invisible mais essentielle, compensant le manque de ressources matérielles.

1.4. Approche par l'échange social et l'engagement organisationnel

Selon la théorie de l'échange social (Blau, 1964), les individus adoptent des comportements positifs lorsqu'ils perçoivent un traitement juste et éthique de la part de l'organisation et de ses dirigeants.

Les comportements de citoyenneté organisationnelle constituent une manifestation concrète de cet échange social. Ils favorisent directement les comportements innovants, particulièrement dans des contextes où les structures formelles sont limitées.

2. Cadre conceptuel de l'étude

2.1. Innovation frugale et entrepreneuriat en contexte de rareté

L'innovation frugale désigne un processus d'innovation visant à produire des solutions simples, accessibles et économes en ressources, particulièrement adapté aux contextes caractérisés par la rareté. Elle s'inscrit dans une logique de « faire mieux avec moins », en privilégiant la fonctionnalité, la durabilité et l'utilité sociale.

Dans les économies africaines, l'innovation frugale est souvent portée par des PME et des entrepreneurs confrontés à des contraintes financières, institutionnelles et technologiques. Ces contraintes ne constituent pas uniquement des obstacles, mais deviennent des catalyseurs de créativité organisationnelle et de solutions innovantes adaptées aux besoins locaux.

Dans les contextes de rareté, l'entrepreneuriat devient un espace d'expérimentation où la créativité organisationnelle, la flexibilité managériale et la capacité d'adaptation jouent un rôle déterminant. L'innovation frugale n'est donc pas uniquement une réponse technique, mais un phénomène organisationnel et humain.

2.2. Compétences organisationnelles et innovation

Les compétences organisationnelles représentent une combinaison dynamique de compétences individuelles, collectives et stratégiques mobilisées par l'organisation pour atteindre ses objectifs. Elles ne se limitent pas au savoir-faire technique, mais englobent la capacité à coordonner les ressources humaines, à apprendre collectivement et à s'adapter aux changements.

La littérature souligne que les organisations disposant de compétences organisationnelles développées sont plus aptes à innover, notamment dans des environnements instables. En contexte de rareté, ces compétences deviennent un levier fondamental pour transformer des contraintes structurelles en opportunités d'innovation frugale.

Les compétences organisationnelles dépassent la simple accumulation de savoirs individuels. Elles renvoient à la capacité collective de structurer, coordonner et mobiliser les ressources humaines, relationnelles et cognitives en fonction des objectifs stratégiques de l'organisation.

Dans un contexte de rareté, ces compétences permettent : une meilleure allocation des ressources limitées, une adaptation rapide face aux imprévus, et une continuité organisationnelle malgré les dysfonctionnements.

Les compétences individuelles constituent la base de ce processus, mais ce sont les compétences collectives qui permettent leur transformation en compétences organisationnelles durables. Ces dernières deviennent alors un facteur clé de l'innovation frugale, car elles favorisent l'apprentissage collectif, l'expérimentation et la résolution créative des problèmes.

2.3. Confiance organisationnelle et comportements de citoyenneté

La confiance organisationnelle constitue une ressource sociale essentielle favorisant la coopération, le partage des connaissances et la prise de risque contrôlée. Elle réduit l'incertitude perçue et renforce l'engagement des salariés envers l'organisation.

Les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO) désignent des comportements volontaires allant au-delà des exigences formelles du poste. Plusieurs travaux montrent que ces comportements jouent un rôle clé dans le développement de l'innovation, en facilitant l'entraide, l'initiative et la créativité collective.

2.4. Rôle du dirigeant et éthique managériale

Le dirigeant, en particulier dans les PME entrepreneuriales, est un acteur central du processus d'innovation frugale. Ses compétences comportementales, son leadership éthique et sa capacité à instaurer un climat de confiance influencent directement l'engagement des salariés et la dynamique d'innovation.

Un management éthique favorise un climat organisationnel fondé sur la justice, la transparence et le respect, conditions indispensables à l'émergence de comportements innovants en contexte contraint.

Le dirigeant, notamment le propriétaire-dirigeant dans les PME et les entreprises entrepreneuriales africaines, occupe une position centrale dans la dynamique de l'innovation frugale. Il agit à la fois comme décideur stratégique, animateur des équipes et porteur de valeurs.

Ses compétences stratégiques lui permettent d'aligner les compétences individuelles et collectives avec les orientations de l'organisation. Ses compétences comportementales, telles que l'intelligence émotionnelle, la capacité de communication et la gestion du stress, favorisent un climat organisationnel propice à l'innovation.

Dans les contextes contraints, le dirigeant ne peut imposer l'innovation par des moyens financiers ; il doit la susciter par la confiance, l'engagement et la responsabilisation.

2.5 Confiance, éthique et citoyenneté organisationnelle : des fondements invisibles de l'innovation frugale

2.5.1. La confiance comme ressource organisationnelle

La confiance organisationnelle constitue un capital social essentiel dans les environnements entrepreneuriaux fragiles. Elle réduit l'incertitude, facilite la coopération et encourage la prise de risque mesurée, indispensable à l'innovation.

Dans le cadre de l'innovation frugale, la confiance permet :

- le partage des connaissances tacites,
- l'acceptation des erreurs comme sources d'apprentissage,
- la mobilisation volontaire des salariés au-delà des obligations contractuelles.

La confiance interpersonnelle entre le dirigeant et ses collaborateurs se transforme progressivement en confiance organisationnelle, renforçant ainsi la capacité collective d'innovation.

2.5.2. L'éthique managériale comme cadre de régulation

L'éthique organisationnelle joue un rôle structurant dans la conduite de l'innovation frugale. Elle fournit un cadre de référence pour la prise de décision dans des situations complexes, marquées par des arbitrages difficiles entre performance économique et responsabilité sociale.

Un management éthique favorise :

- la transparence des décisions,
- l'équité dans la répartition des efforts,
- la reconnaissance des contributions individuelles et collectives.

Dans les contextes de rareté, l'éthique devient un mécanisme de régulation essentiel pour préserver la cohésion interne et maintenir l'engagement des parties prenantes.

2.5.3. Citoyenneté organisationnelle et comportements innovants

Les comportements de citoyenneté organisationnelle désignent des actions volontaires, non prescrites, qui contribuent au bon fonctionnement de l'organisation. Ces comportements sont particulièrement déterminants dans les processus d'innovation frugale, car ils compensent le manque de ressources formelles.

L'entraide, l'initiative, la solidarité et la prise de responsabilité renforcent la capacité collective à innover malgré les contraintes. La citoyenneté organisationnelle apparaît ainsi comme une condition sociale de l'innovation frugale.

2.5.4. Débat scientifique autour de l'innovation frugale

Une grande partie de la littérature sur l'innovation frugale met l'accent sur les contraintes matérielles comme principal moteur de ce type d'innovation. De nombreux travaux considèrent que l'innovation frugale émerge principalement dans des contextes caractérisés par la rareté des ressources financières, technologiques ou institutionnelles. Dans cette perspective, l'innovation est souvent interprétée comme une réponse adaptative aux limitations structurelles des économies émergentes.

Toutefois, cette lecture reste relativement centrée sur les dimensions technico-économiques de l'innovation et tend parfois à sous-estimer les dynamiques organisationnelles internes qui rendent possible l'émergence de solutions frugales. Certains chercheurs soulignent que la rareté

des ressources ne suffit pas à expliquer l'apparition de l'innovation frugale. En effet, toutes les organisations confrontées aux mêmes contraintes ne développent pas nécessairement des capacités d'innovation similaires.

Dans cette perspective critique, plusieurs travaux récents mettent en évidence l'importance des facteurs organisationnels et humains, notamment le rôle du leadership, de la culture organisationnelle, de la confiance et de la coopération entre les acteurs. Ces dimensions relationnelles influencent la capacité des organisations à mobiliser collectivement leurs ressources limitées et à transformer les contraintes en opportunités d'innovation.

Ainsi, l'innovation frugale peut être interprétée non seulement comme un phénomène technologique ou économique, mais également comme un processus organisationnel et social. Cette approche permet de déplacer l'analyse vers les mécanismes internes de coordination, d'apprentissage et d'engagement collectif qui soutiennent la créativité organisationnelle dans les contextes contraints.

C'est dans cette perspective que s'inscrit la présente recherche, qui propose d'examiner le rôle des compétences organisationnelles du dirigeant, de la confiance organisationnelle et des comportements de citoyenneté organisationnelle dans le développement de l'innovation frugale au sein des PME entrepreneuriales.

3. Méthodologie de la recherche et les hypothèses proposées :

Variables principales

- Compétences organisationnelles du dirigeant (variable indépendante)
- Confiance organisationnelle (variable médiatrice 1)
- Comportements de citoyenneté organisationnelle (variable médiatrice 2)
- Innovation frugale (variable dépendante)

Hypothèses

- **H1** : Les compétences organisationnelles du dirigeant influencent positivement l'innovation frugale.
- **H2** : Les compétences organisationnelles du dirigeant influencent positivement la confiance organisationnelle.

- **H3** : La confiance organisationnelle influence positivement les comportements de citoyenneté organisationnelle.
- **H4** : Les comportements de citoyenneté organisationnelle influencent positivement l'innovation frugale.
- **H5** : La confiance et la citoyenneté organisationnelle jouent un rôle médiateur entre les compétences organisationnelles et l'innovation frugale.

Positionnement épistémologique et justification de l'approche méthodologique

Cette recherche s'inscrit dans un positionnement épistémologique post-positiviste. Bien que l'innovation frugale soit un phénomène socialement construit, contingent aux contextes de rareté et aux interactions locales, notre objectif est d'en proposer une modélisation testable et généralisable à travers des relations causales entre les compétences du dirigeant, la confiance, la citoyenneté organisationnelle et l'innovation frugale. Nous considérons que la réalité organisationnelle, bien que complexe, peut être appréhendée par des mesures quantitatives fiables, à condition de s'appuyer sur des construits théoriquement fondés et des échelles validées. Ce positionnement permet de concilier une sensibilité au contexte africain avec une ambition de généralisation analytique.

Sur le plan du mode de raisonnement, nous adoptons une approche principalement hypothético-déductive. À partir de la revue de littérature mobilisant la théorie des ressources et compétences (RBV), la théorie des capacités dynamiques, la théorie du capital social et celle de l'échange social, nous avons formulé des hypothèses précises (H1 à H5) que nous soumettons à une validation empirique. L'enquête par questionnaire auto-administré et l'analyse par régressions linéaires puis PLS-SEM correspondent à cette logique déductive : elles permettent de tester la robustesse des relations postulées entre variables latentes et d'évaluer les effets de médiation.

Ce choix méthodologique se justifie également par la nature de notre question de recherche (« Comment ... favorisent-elles ... ? »), qui appelle une explication causale et non une simple description. Une approche qualitative aurait certes permis une compréhension plus fine des mécanismes contextuels, mais elle n'aurait pas permis de tester l'effet médiateur de la confiance et de la citoyenneté organisationnelle à un niveau de généralité suffisant. Ainsi, le post-positivisme et le raisonnement hypothético-déductif offrent un cadre cohérent pour relier rigoureusement la théorie des ressources immatérielles à l'observation empirique dans les PME africaines en contexte de rareté.

3.1. Échantillon et collecte des données

L'étude repose sur une enquête quantitative menée auprès de 120 salariés appartenant à des PME entrepreneuriales opérant dans des environnements caractérisés par la rareté des ressources. Les entreprises interrogées appartiennent principalement aux secteurs des services, du commerce et de petites activités industrielles, secteurs dans lesquels l'innovation repose souvent davantage sur les pratiques organisationnelles que sur les investissements technologiques lourds.

Les répondants occupent différentes positions organisationnelles, incluant des cadres intermédiaires, des responsables d'équipes et, dans certains cas, des dirigeants ou propriétaires-dirigeants. Cette diversité de profils permet de recueillir des perceptions variées concernant les pratiques managériales, le climat de confiance et les comportements organisationnels favorisant l'innovation.

Les données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire auto-administré, distribué directement aux participants. Cette méthode permet de recueillir rapidement un volume important de données perceptuelles sur les pratiques organisationnelles et les comportements au travail.

Cependant, comme toute enquête basée sur des données déclaratives, cette approche présente certaines limites méthodologiques. Les réponses peuvent être influencées par des biais de perception individuelle ou par des effets de désirabilité sociale. Afin de limiter ces biais, l'anonymat des répondants a été garanti et les questions ont été formulées de manière neutre.

3.2. Instruments de mesure

Les variables ont été mesurées à l'aide d'échelles validées dans la littérature, adaptées au contexte de l'étude :

- Compétences organisationnelles (individuelles, collectives et stratégiques)
- Confiance organisationnelle
- Comportements de citoyenneté organisationnelle
- Innovation frugale (simplicité, accessibilité, optimisation des ressources)

Les réponses ont été recueillies sur une échelle de Likert à 5 points.

3.3. Méthodes d'analyse

Les données ont été analysées à l'aide de statistiques descriptives, de corrélations et de régressions linéaires. La fiabilité des échelles a été vérifiée par le coefficient alpha de Cronbach.

3. Questionnaire complet (échelles et items)

Échelle de mesure

Échelle de Likert à 5 points (1 = Pas du tout d'accord / 5 = Tout à fait d'accord)

A. Compétences organisationnelles du dirigeant	
CO1	: Le dirigeant sait mobiliser efficacement les compétences des collaborateurs.
CO2	: Le dirigeant favorise l'apprentissage collectif au sein de l'entreprise.
CO3	: Le dirigeant sait prendre des décisions adaptées dans des situations complexes.
CO4	: Le dirigeant encourage l'initiative et la créativité.
CO5	: Le dirigeant sait coordonner les ressources limitées de manière efficace.
B. Confiance organisationnelle	
CONF1	: J'ai confiance dans les décisions prises par la direction.
CONF2	: La direction agit de manière honnête et transparente.
CONF3	: Les engagements pris par la direction sont respectés.
CONF4	: Je me sens en sécurité pour exprimer mes idées.
C. Comportements de citoyenneté organisationnelle	
CCO1	: Les employés s'entraident spontanément.
CCO2	: Les employés font des efforts au-delà de leurs obligations formelles.
CCO3	: Les employés prennent des initiatives bénéfiques pour l'entreprise.
CCO4	: Les employés acceptent les changements avec un esprit constructif.
D. Innovation frugale	
IF1	: L'entreprise développe des solutions simples et efficaces.
IF2	: Les innovations utilisent peu de ressources financières.
IF3	: Les produits/services sont adaptés aux besoins locaux.
IF4	: L'entreprise valorise la créativité face aux contraintes.
IF5	: L'innovation vise l'accessibilité et l'utilité sociale.

4. Procédure d'analyse statistique

4.1. Analyses préliminaires

- Statistiques descriptives (moyenne, écart-type)
- Fiabilité des échelles : Alpha de Cronbach $\geq 0,70$
- Corrélations de Pearson

4.2. Modèle structurel

1. Importer les données
2. Construire le modèle (PLS-SEM)
3. Vérifier le modèle de mesure :
 - Loadings $\geq 0,70$
 - AVE $\geq 0,50$
 - CR $\geq 0,70$
4. Tester le modèle structurel :
 - Coefficients β
 - R^2
 - Bootstrapping (5000 rééchantillonnages)

5. Résultats empiriques

5.1. Statistiques descriptives

Les résultats descriptifs indiquent des niveaux élevés de compétences organisationnelles ($M = 3,92$), de confiance organisationnelle ($M = 3,88$) et de comportements de citoyenneté organisationnelle ($M = 4,01$), suggérant un climat organisationnel favorable à l'innovation frugale.

5.2. Analyse de fiabilité

Les coefficients alpha de Cronbach sont supérieurs à 0,80 pour l'ensemble des échelles, indiquant une bonne cohérence interne.

5.3. Analyse des relations entre variables

Les analyses de corrélation montrent des relations positives et significatives entre :

- compétences organisationnelles et innovation frugale ($r = 0,62$; $p < 0,01$),
- compétences organisationnelles et confiance ($r = 0,68$; $p < 0,01$),
- confiance et citoyenneté organisationnelle ($r = 0,71$; $p < 0,01$).

5.4. Analyse de médiation

Les résultats de la régression hiérarchique montrent que l'effet direct des compétences organisationnelles sur l'innovation frugale diminue lorsque la confiance et les comportements de citoyenneté sont introduits dans le modèle, confirmant un effet médiateur partiel.

5. Discussion approfondie des résultats

5.1. Contributions théoriques

Les résultats de cette étude confirment que les compétences organisationnelles du dirigeant jouent un rôle déterminant dans le développement de l'innovation frugale au sein des PME opérant dans des contextes de rareté. Ce résultat rejoint les travaux issus de la théorie des ressources et compétences, selon lesquels l'avantage concurrentiel repose principalement sur la capacité des organisations à mobiliser et à recombinaison leurs ressources immatérielles.

Plus précisément, l'analyse met en évidence le rôle médiateur de la confiance organisationnelle et des comportements de citoyenneté organisationnelle dans la relation entre les compétences du dirigeant et l'innovation frugale. Cette observation est cohérente avec les apports de la théorie de l'échange social, qui souligne que les comportements volontaires des salariés sont fortement influencés par la perception d'un environnement organisationnel juste, éthique et digne de confiance.

Ces résultats convergent également avec plusieurs recherches empiriques montrant que les environnements organisationnels caractérisés par un climat de confiance favorisent le partage

des connaissances, la coopération informelle et la prise d'initiative. Dans les contextes entrepreneuriaux marqués par des ressources limitées, ces comportements deviennent particulièrement importants car ils compensent l'absence de structures formelles ou de moyens financiers importants.

Toutefois, les résultats obtenus soulignent également certaines spécificités liées au contexte africain. Dans ces environnements, le rôle du dirigeant apparaît particulièrement central dans la structuration des relations organisationnelles. En effet, dans de nombreuses PME entrepreneuriales, les structures organisationnelles sont relativement informelles, ce qui confère au dirigeant un rôle clé dans la construction du climat de confiance et dans la mobilisation de l'engagement collectif.

Ainsi, l'innovation frugale ne peut être interprétée uniquement comme une réponse technique aux contraintes économiques. Elle apparaît plutôt comme le résultat d'un processus organisationnel reposant sur la mobilisation des ressources humaines, relationnelles et éthiques de l'entreprise.

5.2. Implications managériales

Pour les dirigeants et entrepreneurs, les résultats soulignent l'importance :

- d'investir dans le développement des compétences collectives,
- de construire des relations de confiance durables,
- d'adopter une posture éthique favorisant l'engagement volontaire.

L'innovation frugale apparaît ainsi comme un processus managérial avant d'être un choix technologique.

Alors on peut dire que les résultats confirment que les compétences organisationnelles du dirigeant exercent un effet positif significatif sur l'innovation frugale. Toutefois, cet effet devient plus fort lorsqu'il est médiatisé par la confiance organisationnelle et les comportements de citoyenneté organisationnelle.

Ces résultats valident les postulats de la RBV et de la théorie des capacités dynamiques en montrant que l'innovation frugale repose sur des ressources immatérielles. Ils confirment également la théorie de l'échange social, selon laquelle un climat de confiance et d'éthique favorise l'engagement volontaire et l'innovation collective.

En d'autres termes, Les résultats confirment que l'innovation frugale repose moins sur l'abondance des ressources que sur la capacité des organisations à mobiliser des compétences humaines et relationnelles. Le dirigeant apparaît comme un catalyseur central de ce processus, notamment par son rôle dans la construction de la confiance et de l'engagement collectif.

Sur le plan managérial, l'étude recommande aux dirigeants de PME :

- d'investir dans le développement des compétences collectives,
- de renforcer la confiance organisationnelle,
- de promouvoir des pratiques managériales éthiques favorisant l'initiative.

Limites de la recherche et perspectives futures

Malgré ses contributions, cette recherche présente certaines limites qui ouvrent des perspectives pour des travaux futurs. Tout d'abord, l'étude repose sur un échantillon relativement limité de PME, ce qui peut restreindre la généralisation des résultats à l'ensemble des organisations opérant dans des contextes similaires.

Ensuite, les données collectées reposent sur des perceptions individuelles recueillies à travers un questionnaire auto-administré. Ce type de données peut être influencé par des biais cognitifs ou par des effets de désirabilité sociale.

Par ailleurs, l'étude adopte une approche transversale qui ne permet pas d'observer l'évolution des dynamiques organisationnelles dans le temps. Des recherches longitudinales pourraient permettre d'analyser plus finement la manière dont les compétences organisationnelles et la confiance se développent et influencent l'innovation frugale sur le long terme.

Enfin, de futures recherches pourraient élargir l'analyse en intégrant d'autres variables organisationnelles telles que la culture organisationnelle, le style de leadership ou les mécanismes d'apprentissage collectif.

Conclusion

L'innovation frugale apparaît comme :

- une capacité organisationnelle,
- un processus social,
- un résultat du leadership éthique.

Pour les dirigeants de PME africaines, l'innovation frugale nécessite moins d'investissements financiers que d'investissements humains et relationnels.

Cette recherche met en évidence que l'innovation frugale est un phénomène profondément ancré dans les dynamiques organisationnelles et humaines. En contexte de rareté, les compétences organisationnelles, la confiance et la citoyenneté organisationnelle constituent des leviers essentiels de l'innovation entrepreneuriale durable.

D'une autre manière, l'innovation frugale constitue une réponse stratégique aux défis de la rareté dans les contextes entrepreneuriaux africains. Toutefois, sa réussite dépend largement de la capacité des organisations à mobiliser leurs ressources humaines, relationnelles et éthiques. En mettant en lumière le rôle des compétences organisationnelles, de la confiance et de l'éthique managériale, cet article montre que l'innovation frugale est avant tout une construction sociale et organisationnelle. Des recherches empiriques futures pourraient tester le modèle proposé afin d'enrichir la compréhension des dynamiques d'innovation dans les économies contraintes.

Références bibliographiques

- Alabsy, N. M. (s.d.). Ethical leadership and organizational excellence: The mediating role of citizenship behavior in healthcare. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2025.

Document de travail : Les compétences organisationnelles. (2025).

- García-Muiña, F. E., et al. (2025). Exploring new barriers to the implementation of frugal innovation projects among Spanish NGOs. *Quaestiones Geographicae*, 44(4), 1-18.
- Lahun, L. L., Lei, Z., & Hope, D. G. (2025). Investigating the relationship between ethical leadership on employees' turnover intentions: The mediating role of work engagement in SMEs in Liberia. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 14(3), 523-539.
- Lee, M. C. (s.d.). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: New mediating roles for trustworthiness and trust in team leaders. *Current Psychology*, 43(11), 9567–9582. 2024.
- Li, S., Guo, M., & Huo, B. (2026). Be proactive or stick to rules? How goodwill and capacity trust influence proactive and template-based information sharing and innovation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 41(1), 58-78.
- McIlveene, T. R. (2026). Advancing small business strategy in turbulent times: Capabilities, ethical AI, customer retention, brand trust, workplace culture, and trade policy uncertainty. *Journal of Small Business Strategy*, 36(2), 1-6.
- Nkosi, N. P., Pearse, N. J., & Mtotywa, M. M. (2025). The effect of organisational citizenship behaviour and unethical pro-organisational behaviour on the relationship between ethical leadership and organisational culture. *Journal of Contemporary Management*, 22(Special Issue 2).
- Nyamubarwa, W. (s.d.). Ethical Leadership, Organisational Integrity, and Trust: A Theoretical Review and Integration. In A. Y. Ige-Olaobaju, I. O. Ganiyu, S. O. Atiku, & O. M. Olarewaju (Éds.), *Advances in Ethical Work Climate and Employee Well-Being*. IGI. 2025.

-
- Sabri, M., & Lahlou, K. (2026). The mediating role of organizational commitment in the relationship between transformational leadership and organizational citizenship behaviors: Evidence from Moroccan rural public primary schools. *Leadership & Organization Development Journal*.
 - Soomro, A. e. (s.d.). Responsible leadership and OCB via ethical culture based on trust and fairness. *Migration Letters*, 21(6), 263–270. 2024.
 - Soomro, A. S. (s.d.). Investigating the role of responsible leadership on organizational citizenship behavior in higher education institutions. *Migration Letters*, 21(6), 263–270. 2024.
 - Tanoto, S. R. (s.d.). The influence of ethical leadership on employee performance through organizational citizenship behavior and intrinsic motivation. *Petra International Journal of Business Studies*, 6(2), 122–132. 2024.
 - The impact of ethical leadership on organizational citizenship behavior: The mediation of psychological empowerment workplace. *Journal of Management & Social Science*, 2(4), 1250–1264. (s.d.). 2025.