

Le réseau relationnel de l'entreprise familiale : une ressource non négligeable pour sa performance

The relational network of the family business: a significant resource for its performance

Kankeu Mbogne André Merlin

Doctorant à la faculté de science économique et de gestion de l'Université de Dschang.

Cameroun

merlintecno@yahoo.fr

Nzongang Joseph

Agrégé des universités en sciences de gestion
Université de Dschang, Cameroun

Jonzongang@gmail.com

Date de soumission : 14/04/2021

Date d'acceptation : 25/05/2021

Pour citer cet article :

Kankeu. M & Nzongang. J (2021) « Le réseau relationnel de l'entreprise familiale : une ressource non négligeable pour sa performance », revue internationale des sciences de gestion « volume 4 : numéro 2 » pp : 1327-1357.

Résumé

Les entreprises familiales bien qu'étant l'une des formes d'organisation les plus anciennes dans l'histoire économique (Gersick et al., 1997 ; Bienaymé, 2009) connaissent des difficultés dans leurs évolutions. Car en effet, entre disparitions et absorption par les grandes entreprises non familiales, on observe l'échec dans la transition à la seconde génération, taux de croissance faible, vulnérabilité et inertie dans la prise de décision, coûts d'agence élevés (Lin et Hu, 2007 ; Litz, 2008 ; Lester et Cannella, 2006). Ces difficultés marquantes ainsi le point de réflexion de cette recherche pose ainsi le problème de la performance des entreprises familiales. En vue de trouver des stratégies pour répondre à ces difficultés on se propose de recourir au réseau relationnel de l'entreprise familiale. L'objectif de cette étude est donc d'apprécier l'apport du réseau relationnel de l'entreprise familiale sur leur performance. Pour mener à bien cette recherche, nous avons opté pour une démarche quantitative. Les données recueillies à partir d'un questionnaire destiné aux dirigeants et cadres des entreprises familiales des villes de Bafoussam, Douala et Yaoundé, ont permis de collecter 94 questionnaires et soumettre aux différents analyses descriptives, factorielle et explicatives à l'aide du test de corrélation de Pearson et de régression linéaire multiple, ceci grâce au logiciel SPSS 20. Les principaux résultats nous permettent de faire mention d'une influence significative et positive du réseau relationnel de l'entreprise familiale sur la performance globale des entreprises familiales.

Mots clés : réseau relationnel ; capital social ; entreprise ; entreprise familiale ; performance.

Abstract:

Family businesses, although one of the oldest forms of organization in economic history (Gersick et al., 1997; Bienaymé, 2009) are experiencing difficulties in their development. Indeed, between disappearances and absorption by large non-family businesses, we observe failure in the transition to the second generation, low growth rate, vulnerability and inertia in decision-making, high agency costs (Lin et al. Hu, 2007; Litz, 2008; Lester and Cannella, 2006). These striking difficulties thus the point of reflection of this research thus poses the problem of the performance of family businesses. In order to find strategies to respond to these difficulties, we propose to resort to the relational network of the family business. The objective of this study is therefore to assess the contribution of the family business's relational network on their performance. To carry out this research, we opted for a quantitative approach. The data collected from a questionnaire intended for managers and executives of family businesses in the cities of Bafoussam, Douala and Yaoundé, made it possible to collect 94 questionnaires and submit to various descriptive, factorial and explanatory analyzes using the correlation test. of Pearson and multiple linear regression, this thanks to the SPSS 20 software. The main results allow us to mention a significant and positive influence of the relational network of the family business on the overall performance of family businesses.

Keywords: relational network; social capital; business; family business; performance.

Introduction

L'entreprise familiale constitue l'une des formes d'organisation les plus anciennes dans l'histoire économique (Gersick, et al., 1997 ; Bienaymé, 2009). En effet, cette forme d'organisation continue d'occuper une place majeure dans toutes les économies (IFERA, 2003 ; Chrisman et al., 2004 ; Fogel, 2006 ; Combs et al., 2010 ; Nordqvist et Melin, 2010 ; Sharma et Sharma, 2011). Cependant malgré leurs importances, les statistiques montrent que la vie des entreprises familiales est loin d'être un fleuve tranquille. Car en effet, entre disparitions et absorption par les grandes entreprises non familiales, on observe l'échec dans la transition à la seconde génération, taux de croissance faible, vulnérabilité et inertie dans la prise de décision, coûts d'agence élevés (Lin, et Hu, 2007 ; Litz, 2008 ; Lester, et Cannella, 2006). Ce qui permet de soulever le problème lié à la performance des entreprises familiales, qui doivent de ce fait, relever plusieurs défis parmi lesquelles, le maintien d'un équilibre entre le contrôle familial et l'intégration d'un management de talent, la conciliation des objectifs économiques aux objectifs non économiques à travers le temps, et la nécessité de tirer le maximum de valeur du capital social existant entre les membres familiaux (Chrisman, et al., 2011). Dans cette perspective, certains travaux ont tenté d'appréhender la spécificité de l'entreprise familiale sous l'angle particulier du capital social (Arregle, et al., 2003 ; 2004 et 2007 ; Pearson, et al., 2008 ; Gedajlovic, et Carney, 2010). Car en effet, les actions économiques mobilisent des ressources autres que financières, physiques et humaines qui peuvent être regroupées sous le concept de capital social, représentant dès lors les ressources relationnelles que les acteurs individuels peuvent mobiliser à travers leurs réseaux de relations sociales (Bourdieu, 1980 ; Burt, 1997 ; Lin, 1995). Par conséquent la simple existence des relations sociales ne suffit pas, il faut que ces réseaux sociaux en question soient mobilisés dans un objectif stratégique. Par ailleurs, ce capital social est encore plus spécifique chez l'entreprise familiale en ce sens que, la coexistence au sein de l'entreprise familiale de la sphère privée (la famille) et professionnelle (l'organisation) crée un capital social différenciant vis-à-vis des autres entreprises. Ainsi, il possède des spécificités importantes liées à la proximité des acteurs, et des lors peut apporter un avantage à l'organisation en facilitant son fonctionnement interne (Arregle, *et al.*, 2007 ; Sirmon, *et al.*, 2007) et de réduire ses « coûts bureaucratiques » favorable à la performance de l'entreprise. Recourir au capital social est donc intéressante car les réseaux sociaux en prenant la forme de capital social peuvent devenir des facteurs de production et donc être utilisés de manière adéquate dans les activités économiques. Ainsi, en s'engageant dans certaines relations et en y investissant, les

entrepreneurs peuvent ambitionner d'atteindre certains buts et objectifs comme l'amélioration de la performance de leur entreprise. Dans ce sillage, on peut de ce fait se demander si : le réseau relationnel de l'entreprise familiale en prenant la forme de capital social peut-il avoir des retombées sur la performance des dites entreprises ? Autrement dit : **les ressources provenant des relations de proximité interindividuelle créées au sein des entreprises familiales ont-ils un impact sur la performance des dites entreprises ?** Ainsi, La présente recherche ambitionne donc d'examiner dans quelle mesure le réseau relationnel de l'entreprise familiale, en prenant la forme de capital social est susceptible de favoriser la performance des entreprises familiales. Il s'agira donc pour nous tout au long de cette étude, dans un premier temps de relever les aspects théoriques et hypothèses de recherche, ensuite les dispositions méthodologiques, et enfin les résultats et discussions nous permettant de conclure.

1. Aspects théoriques et hypothèses de recherche

1.1 Une relecture du capital social à travers la théorie économique

1.1.1 Les trois auteurs sources

Réseau relationnel ou réseau social et capital social sont des notions étroitement liées. La notion de capital social fait référence aux modalités d'accès et d'utilisation des ressources contenus dans les réseaux sociaux (Bidart, 2008). Ainsi le réseau relationnel ou social prend la forme de capital social lorsqu'on peut se l'approprier dans la satisfaction de buts entrepreneuriaux. Le capital social est un concept polysémique qui est relativement séduisant, « par l'association du "capital", qui évoque la richesse économique, et du "social", qui renvoie, au moins a priori, au "non-économique". Il n'est pas surprenant que le capital social fasse l'objet de multiples définitions et interprétations, compte tenu de la nature multidisciplinaire du concept, trois auteurs pionniers se distinguent (Baret, and soto-maciel, 2004) : pierre Bourdieu, James Coleman et Robert Putnam.

❖ La vision fonctionnaliste du capital social chez Coleman

Le concept dit capital social fut révélé académiquement par Coleman (1988, 1990). Il souligne que le capital social se définit par sa fonction : « *Ce n'est pas une entité unique, mais une variété d'entités différentes qui ont deux caractéristiques en commun : elles constituent toutes un aspect de la structure sociale, et elles facilitent certaines actions d'individus qui*

sont au sein de la structure. Comme d'autres formes de capital, le capital social est productif, rendant possible la réalisation de certains buts qui ne pourraient être réalisés en son absence » (Coleman, 1990, p. 302-303). Le capital social chez Coleman (1988, 1990) apparaît comme une alternative à la loi et au contrat pour contraindre les comportements. En effet, d'après lui, le capital social est inhérent aux structures sociales et apporte deux types de bénéfices aux acteurs (Baret, et al., 2006) : l'amélioration de la circulation de l'information et la bienveillance des autres à notre égard (solidarité, coopération). Néanmoins, le réseau social est contraignant car porteur d'obligations, de normes et de sanctions. Le capital social n'est donc pas le seul produit de relations sociales mais réside surtout dans un ensemble de principes de comportements (confiance, normes, valeurs) partagés par les individus. L'approche de Coleman s'inscrit dans une approche du capital social comme bien public, c'est-à-dire détenu de façon collective, Coleman a néanmoins tiré des implications privées dans le sens où l'individu peut utiliser le capital social comme une ressource individuelle (Mercklé, 2003, 2011). Selon lui, le capital social permet une meilleure construction et valorisation du capital humain. Cependant, Malgré les apports théoriques de Coleman (1988 ; 1990) sur la notion de capital social, la définition qu'il en donne nous semble insuffisante. En effet, il définit ce terme uniquement par les effets qu'il produit et n'ouvre pas vraiment la « boîte noire » du capital social. Il observe néanmoins trois formes de capital social qui tentent de nous renseigner sur le contenu du capital social. En effet, les attentes de réciprocité renvoient à la dimension psychologique des acteurs, les normes et les sanctions renvoient à la dimension sociologique dans laquelle ils évoluent et la diffusion de l'information renvoie aux retombées escomptées du capital social. Bourdieu (1985) propose d'ouvrir cette « boîte noire » et d'en étudier les composantes dont le réseau.

❖ **Le capital et la société chez Bourdieu**

Bourdieu fait partie des premiers utilisateurs du "capital social" qu'il définit d'ailleurs, comme « *l'ensemble des ressources réelles et potentielles liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées de connaissance et de reconnaissance mutuelles - soit, en d'autres termes, l'appartenance à un groupe* » (Bourdieu, 1980, p. 2). De même, Bourdieu (1986) définit également trois autres types de capitaux :

- le capital culturel, concept proche de celui de capital humain, qu'il soit incorporé (culture, langage, connaissance des codes sociaux) ou institutionnalisé (diplômes, titres).
- le capital économique lié aux ressources patrimoniales ou au revenu

- le capital symbolique, désignant toute forme de capital (culturel, social, ou économique) ayant une reconnaissance particulière au sein de la société. Selon lui, le volume de capital social détenu par un individu varie en fonction du nombre de personnes appartenant à son réseau personnel et du volume de capital culturel, économique et symbolique qu'elles détiennent. Le capital social chez Bourdieu est perçu comme le capital symbolique, il n'a pas de contenu (Godechot, and Mariot, 2004). Il le considère comme un démultiplicateur des autres capitaux (économique et culturel). Au même titre que les autres capitaux, le capital social est perçu comme un instrument de domination mobilisé par un groupe social et ne prend son sens que dans l'exercice d'un rapport de pouvoir (Baret, and Soto-Maciel, 2004). Nous pouvons établir des différences claires entre l'approche de Coleman et celle de Bourdieu. Le tableau suivant permet de synthétiser les plus importantes.

Tableau n° 1 : Les principales différences entre les approches de Coleman et Bourdieu

Éléments/auteurs	Coleman	Bourdieu
Capital social	Perçu comme une ressource	Perçu comme un instrument
Société	Structure sans inégalité	Stratification et existence D'inégalités liées à l'histoire

Source : L'auteur à partie de la littérature

Coleman (1988, 1990) perçoit le capital social comme une ressource alors que Bourdieu (1980) le considère plutôt comme un moyen d'obtenir des ressources. Les deux approches se complètent. En effet, le capital social n'est pas qu'une ressource en soi, mais est aussi un instrument permettant d'accéder à certaines ressources. La structure de la société importe peu dans l'approche de Coleman alors que, pour Bourdieu, c'est l'histoire de la société qui crée les inégalités entre les individus ainsi que les rapports de pouvoir interindividuels. La pensée bourdieusienne nous invite à appréhender le capital social comme un héritage de notre histoire et non pas comme une construction intentionnelle.

❖ **Le capital social et les relations interindividuelles chez Putnam (1995)**

Putnam (1995) quant à lui, aux États-Unis, a largement contribué à populariser le concept de capital social. Il le définit comme étant, une notion relative aux caractéristiques de

l'organisation sociale telles que les réseaux, les normes et la confiance, qui facilitent la coordination et la coopération pour un bénéfice mutuel. Là où Bourdieu et Coleman posent le capital social comme une ressource permettant aux individus d'atteindre leurs objectifs personnels, Putnam conçoit le capital social comme une grandeur caractéristique de l'état d'une société (Perret, 2006). Cette approche a été fortement médiatisée mais est désormais largement critiquée pour différentes raisons. Selon Ponthieux (2008), elle a pour défaut de faire un amalgame de phénomènes fort distincts (certains renvoyant à des pratiques d'information telle que sociabilité, la participation associative, et d'autres à des perceptions comme les normes et les valeurs). Par ailleurs, elle recouvre dans un même ensemble ce dont le capital social retire de la valeur (les réseaux) et ce qu'il produit (réciprocité, confiance).

Tableau n° 2 : Apports théoriques de Coleman, Bourdieu et Putnam

Eléments/auteurs	Coleman	Bourdieu	Putnam
Vision du capital Social	Vision individualiste Méthodologique	Vision holiste	Vision holindividualiste
-Apports pour notre Recherche	-Attente de réciprocité entre acteurs du réseau. -Importance des normes et des sanctions au sein du réseau.	-Le capital social est un réseau durable de relations qui contiennent des ressources. -Ce réseau est hérité de l'histoire.	-Le capital social a des retombées individuelles et collectives. -Importance de la confiance dans les relations interindividuelles.

Source : l'auteur à partir de la littérature

Les travaux de ces pères fondateurs nous permettent de poser les premières pierres de notre cadre théorique. De ce qui précède, nous remarquons, que le capital social possède plusieurs caractéristiques : il implique des attentes de réciprocité entre les acteurs (Coleman, 1990) ; il est hérité de l'histoire de l'individu mais peut évoluer dans le temps (Bourdieu, 1985) ; il se crée par l'interaction entre individus (Putnam, 1995).

En somme, ces différentes contributions, dont aucune n'est parfaite, représentent des composantes essentielles à la compréhension de ce concept. À notre avis, c'est la définition de Pierre Bourdieu qui est la plus complète, puisqu'elle tient compte de la construction sociale du capital social en lien avec les autres types de capitaux symboliques et économiques. Le

capital social est donc ce concept qui désigne « l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles d'un agent qui sont liées à un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter reconnaissance » (*idem*). Un agent Possédant un fort capital social, pourrait ainsi aisément mobiliser ses « contacts » pour parvenir à ces fins (interconnaissance), ou encore pour obtenir un appui dans un contexte particulier (inter reconnaissance), maximisant ainsi le rendement de son capital culturel, institutionnalisé ou non.

1.2. Réseau relationnel et performance : une synthèse de la littérature

Les entreprises ont une valeur sociale qui résultant de la variété des connaissances, des soutiens et des relations personnelles de l'entrepreneur (Denieuil,1992). La réussite de ce dernier dépend de ce fait de son capital relationnel et de sa capacité à se mouvoir au sein d'un réseau relationnel de fournisseurs clientèle, de clientèle et de cautions administratives. D'une façon générale, les relations sociales et les contacts personnels développés par les individus tout au long de leur vie sont d'une grande utilité car ils permettent d'accéder à des avantages et des bénéfices variés. Ainsi, par exemple, dans la vie de beaucoup de gens, les liens avec des personnes influentes, avec des amis ou avec des membres de la famille ainsi que les réseaux de relations découlant de ces contacts servent à trouver ou à changer d'emploi (Granovetter, 1973, 1985 ; Lin, et Dumin, 1986). Des études ont montré que le capital de relations sociales (ou capital social) conduit au succès professionnel des cadres d'entreprises, notamment, à travers le renforcement de leur pouvoir et de leur statut (Lin, Ensel, & Vaughn, 1981; Krackhardt, 1990) L'idée centrale de la théorie du capital social repose sur l'argument selon lequel les réseaux de relations sociales constituent une ressource précieuse pour la conduite des affaires car ils facilitent l'action économique (Nahapiet, et Ghoshal, 1998; Burt, 1992) et permettent aux entrepreneurs d'élargir leur champ d'action, d'économiser leurs moyens et d'accéder à des ressources et opportunités variées (Aldrich, et Elam, 1995). Il s'agit ainsi pour la section qui suit d'analyser son impact sur la performance.

1.2.1. DIMENSION DU CAPITAL SOCIAL DE L'ENTREPRISE FAMILIALE ET PERFORMANCE

D'un point de vue général, le capital social de l'entreprise familiale peut être appréhendé selon deux dimensions : le capital social dit interne régissant les relations sociales entretenues au sein de l'entreprise entre les partenaires internes, et le capital social externe caractéristique

des relations sociales entretenues avec les partenaires externes. De même, le capital social peut être pris ou mise en exergue d'un point vu structurel, cognitif ou relationnel.

1.2.2 Effet postulé du capital social interne de l'entreprise familiale sur sa performance

Le capital social interne décrit les relations sociales entretenues entre les parties prenantes internes à l'entreprise. Il définit ainsi la nature des liens, la qualité des liens ou la relation entretenue entre les différentes parties prenantes au sein de l'entreprise. Ce capital social interne est à l'origine de la spécificité du capital social de l'entreprise familiale car influencer par le capital social familiale ou capital social porter par le groupe familial, et mis en relief par quatre facteurs essentiel tel que : la stabilité du réseau familiale dans le temps, l'interdépendance entre les membres du groupe familiale, les interactions entre ces derniers et enfin l'accessibilité du réseau familiale (Nahapiet, et Ghoshal,1998). On peut de ce fait en tenant compte de son aspect dit structurel, en évaluer son impact sur la performance des entreprises familiales.

➤ Nature des liens sociaux et performance des entreprises familiales

Ici du point de vue structurel, la nature des liens sociaux permet de mettre en exergue l'effet du capital social de l'entreprise familiale sur la performance de l'entreprise. En effet, Le réseau relationnel d'un individu comporte de nombreux liens directs avec d'autres personnes figurant dans ce réseau. Ces liens peuvent être selon la catégorie opérée par granovetter (1973,1982) soit des liens forts, soit des liens faibles. Les liens forts sont caractérisés par un degré d'affection et d'attachement interpersonnel élevé. Ils sont le plus souvent établis avec des connaissances intimes auxquelles l'individu accorde sa confiance (parents, conjoint, proche...) et leurs consacrent assez de temps étant donné qu'ils comptent énormément à ses yeux. Celui-ci correspond parfaitement à l'EF caractérisé par un fort degré d'intimité de relations sociales entretenues entre les membres familiaux.

Par ailleurs, les liens faibles quant à eux désignant des connaissances occasionnelles ou lointaines qui ne requièrent nullement un investissement affectif et émotionnel à leur égard (dubini, et Aldrich, 1991). Les liens faibles caractérisent donc des relations entre des individus qui se rencontrent occasionnellement consacre peu de temps à entretenir leurs relations et éprouvent peu de proximité émotionnelle. Les relations faibles reflètent un réseau social plutôt lâche alors que les relations fortes reflètent un réseau social riche en émotion partagée en échange de ressource et qui a requis du temps et de l'énergie pour sa création et

son maintien (granovetter, 1973). Certains auteurs, à l'instar de Hansen (1999), Reagans, et Mc Evily (2003), Inkpen, et Tsang (2005), ont vanté les avantages tirés d'un réseau fermé riche en liens forts. Ils ont soutenu que ces liens forts drainent des bénéfices considérables en termes de transmission de connaissances tacites (Uzzi, 2000), d'échange informationnel (Starr et Mac Millan, 1993), et de financement fiable (Jenssen, et Greve, 2002 ; Batjargal, et Liu, 2004). Aux vues de ce développement nous pouvons formuler l'hypothèse de recherche suivante :

H1 : la nature des liens sociaux interne entretenus au sein des entreprises familiales favoriserait leurs performances sociales.

1.2.3 Une Explication De La Performance Des Entreprises Familiales Au Travers Des Dimensions Relationnelle Et Cognitive

La dimension du capital social dite relationnelle se concentre sur la qualité des relations. En effet, elle met l'accent sur le degré de confiance qui règne dans ces relations et sur leurs capacités à influencer les actions des gens et leurs volontés de prendre des risques. Par ailleurs, sa dimension cognitive souligne qu'une communication et des actions collectives efficaces sont renforcées par un stock commun de normes et de valeurs. Autrement dit si des personnes et des organisations partagent des normes et valeurs communes, des obligations mutuelles celles-ci peuvent influencés sur leurs organisations (NAFZAOUI. M.A.& al. (2020) « La pratique de l'éthique et la performance de l'entreprise », Revue Internationale du Chercheur « Volume 1 : Numéro 1 » pp : 284–301). D'après Arregle, et al (2003, 2004,2007) quatre facteurs essentiels permettent de mettre en exergue les mécanismes qui lient le capital social de l'entreprise et de la famille, identifier à priori par Nahapiet, et Ghoshal (1998) nous permettant de ce fait de visualiser leurs effets sur la performance de l'entreprise familiale. Il s'agit entre autres de : la stabilité du réseau relationnelle, les interactions entre les membres familiales, l'interdépendance et l'accessibilité entre les membres familiaux.

❖ LA STABILITE ET LES INTERACTIONS

La stabilité du réseau et les interactions entre les membres du réseau familial permettent un partage intense des pratiques et expériences. Ce partage est d'autant plus fréquent que la structure familiale, comparativement à une structure non familiale, valorise des relations sociales fortes et durables issues de la sphère privée. Ces relations constituent la base d'une « mutualisation des connaissances » qui facilite le passage du savoir-faire individuel de

chacun des membres vers un savoir-faire collectif dans l'organisation. La stabilité est ici importante, car les connaissances constituent les ressources qui se créent et se développent avec le temps (Nordqvist, et Melin, 2010). Par ailleurs, les interactions qui participent au développement des obligations mutuelles favorisent la création d'un processus d'identification au sein de l'entreprise. L'identification est en effet le processus par lequel les membres se considèrent les uns vis-à-vis des autres comme faisant partie d'un même groupe (Nahapiet, et Ghoshal, 1998). Elle permet à l'organisation d'éviter les écarts d'actions des individus par rapport aux attentes du groupe. Elle favorise également le partage d'informations, l'apprentissage et la création des connaissances (Nahapiet, et Ghoshal, 1998). De la sorte, la stabilité du réseau familial, en favorisant la mutualisation des connaissances et l'identification, renforce la confiance et favorise la coopération inter-individuelle. Dans la mesure où les individus de la famille cherchent à valoriser un patrimoine commun, ils sont relativement plus motivés à fournir plus d'efforts dans leurs tâches courantes. La stabilité de la propriété et du réseau familial au sein de l'entreprise leur garantit la récompense des efforts fournis, même à long terme. Les contacts familiaux fréquents limitent les discussions et les négociations dans la sphère organisationnelle. Ils facilitent un usage tacite des processus par l'introduction des normes créées dans la famille. Les pratiques de gestion peuvent être ainsi plus flexibles (Goffee, et Scase, 1985 ; Poza, et al., 1997) et la prise de décision plus rapide. Tout ceci augmente l'efficacité organisationnelle de l'entreprise (Goffee, et Scase, 1985 ; Tagiuri, et Davis, 1996 ; Ward, 1997a, b).

De même, l'appartenance à un même réseau familial, la confiance, le partage des normes et des codes et la vision commune permettent de minimiser les risques que les acteurs impliqués agissent en « passagers clandestins ». Zack et Knack (2001) ont montré que lorsque le degré de confiance est faible au sein de l'entreprise, cela contraint le management à consacrer des ressources et du temps supplémentaires pour des activités de vérification, au détriment des activités productives. A contrario, un niveau élevé de confiance, des normes et des valeurs et une vision partagée au sein d'un réseau familial réduisent l'opportunisme des acteurs, sans pour autant que l'organisation ne soit obligée de recourir à des mécanismes plus formels. L'entreprise familiale dispose de l'avantage de se servir plutôt d'une structure et des contrôles informels (Ward, 1987). De même, les travailleurs de l'entreprise également membres de la famille devraient se comporter et agir selon l'éducation qu'ils ont reçue. En bref, il ressort donc que, la stabilité et les interactions au sein de l'entreprise familiale sont

source de performance, ceci au travers des d'économies qu'elles permettent de réaliser sur les coûts de coordination et de contrôle. En conséquence, nous pouvons à partir de ces arguments formuler les hypothèses de recherche suivantes :

H2 : La stabilité du réseau familiale au sein de l'entreprise familiale favoriserait sa performance économique

H3 : Les interactions entre les membres du réseau familial favoriseraient la performance économique des entreprises familiale.

❖ L'INTERDEPENDANCE ET L'ACCESSIBILITE

L'interdépendance des acteurs familiaux et les conditions d'une accessibilité à l'entreprise réservée à la famille font naître une communauté d'intérêts à travers la valorisation d'un capital commun. Les individus subordonnent en effet leurs intérêts à ceux du groupe (Ouchi, 1980 ; Fukuyama, 1997 ; Allouche, et Amann, 2000). L'interdépendance réduit les risques d'expropriation par les uns de la richesse commune et, à son tour, l'accessibilité renforce la confiance et l'adhésion aux valeurs et normes du groupe qui limitent le comportement opportuniste des acteurs (Ouchi, 1980 ; Nahapiet, et Ghoshal, 1998 ; Sirmon, et Hitt, 2003 ; Steier, 2001). L'existence de cette communauté d'intérêts, issue de la sphère familiale, restreint le besoin de déterminer les contributions de chacun à la productivité de l'ensemble. D'autre part, le renforcement des normes d'adhésion diminue les risques de détournement d'informations et de ressources par les individus à leur propre profit. Au sein de l'entreprise familiale, l'interdépendance et l'accessibilité limitent l'opportunisme des acteurs ; comparativement à l'entreprise non familiale, l'entreprise familiale, selon Miller et Le Breton-Miller (2005) dispose d'une alternative, à savoir l'usage d'un contrôle dit clanique. En effet, dans la mesure où la famille apporte à l'entreprise un niveau élevé de confiance et des valeurs en commun, les mécanismes coûteux d'évaluation et de suivi des transactions peuvent donc être minimiser (Steier, 2001 ; Dyer, 2006). Ainsi, lorsqu'il n'y a pas divergence d'intérêts, la mesure des comportements ou des résultats n'est pas nécessaire pour assurer le contrôle (Eisenhardt, 1985). Dans le même sillage, une des caractéristiques différenciant les entreprises familiales des autres, est l'atmosphère qui se vit, créant un sens puissant d'appartenance et influençant la performance de l'organisation (Ganderrio, 1999). En

conséquence, nous pouvons à partir de ces arguments formuler l'hypothèse de recherche suivante :

H4 : L'interdépendance des membres du réseau familial favoriseraient la performance économique des entreprises familiales

Au total, la stabilité, les interactions, l'interdépendance et l'accessibilité permettent de limiter les coûts bureaucratiques ou coûts d'organisation des entreprises familiales et, dans notre explication, par ce canal de développer la source d'une plus grande efficacité source de performance, vis-à-vis des entreprises à faible influence familiale.

1.2.4 Effets postulés du capital social externe de l'entreprise familiale sur sa performance

Le capital social externe fait référence à un ensemble de ressources relationnelles provenant des relations entretenues avec les parties prenantes externes à l'entreprise. À la lumière de la littérature, l'analyse de ce capital social du point de vue structurel, met en évidence trois dimensions permettant de mesurer sa plus ou moins grande importance, à savoir entre autres : la Taille du réseau relationnel, la Nature des liens sociaux, Qualité des liens sociaux.

❖ TAILLE DU RESEAU RELATIONNEL ET PERFORMANCE

Il mesure l'étendue du réseau relationnel en termes de disponibilité et de diversité de liens sociaux. La taille du réseau relationnel désigne le nombre de liens directs qu'entretient le porteur d'un projet avec les différentes autres personnes-membres de son réseau, dénommés alters (Burt, 1992 and Burt, 2000; Batjargal, 2001; Chollet, 2002 and Chollet, 2005). Cette facette du réseau a été traditionnellement mesurée par le nombre de personnes avec lesquelles le dirigeant discute de son business et par le temps investi dans la création et le maintien des contacts (Ostgaard, et Birley, 1994). Plusieurs études ont mis en lumière la corrélation positive qui existe entre la capacité de réseautage d'un individu et le nombre de ses connaissances d'une part, et son profit professionnel d'autre part (en termes de rémunération, de réussite professionnelle, de détention de pouvoir...). Dans le même sillage d'idées, Shaw et Conway (2000), ainsi que Neegaard et Madsen (2004) ont avancé que le réseau relationnel d'un entrepreneur qui est composé par de nombreux contacts impacte notablement le développement de son entreprise nouvelle car il lui permet d'accéder aux ressources détenues par les différents membres de ce réseau. Baron (2007), ainsi que Baron et Tang ont pointé sur

l'importance que revêt l'extension et la largeur du réseau de l'entrepreneur et les effets qui en découlent sur la mobilisation des informations relatives à la reconnaissance des opportunités entrepreneuriales.

En effet, la taille du réseau confère une réputation de crédibilité à l'ego et constitue en même temps une multiplicité des canaux d'afflux d'informations dont il peut bénéficier. Or, il ne fait aucun doute de nos jours que ces deux ressources sont centrales dans toute réussite en affaires. De par les informations, le financement constitue une ressource aussi cruciale pour le développement des projets entrepreneuriaux. Il est le plus souvent recherché auprès des membres de leurs réseaux relationnels. D'une façon similaire, avoir un réseau relationnel étendu pourrait favoriser la performance de l'entreprise. En effet, les entrepreneurs ayant en actif des contacts plus nombreux devraient de ce fait avoir moins de difficulté dans la sélection et la fidélisation de leurs différents partenaires (clients, fournisseurs, distributeur etc.), de même que pour réduire leur dépendance à leur égard (thèse monia gammoudi.docx D31688270); de surcroît, le fait d'entretenir des liens plus nombreux permettrait aux entrepreneurs de mieux écouler leurs produits et réduire d'un cran certains coûts; En effet, comme le souligne Filion(1991; p62), l'alchimie des affaires a évolué de telle sorte que l'entrepreneur a avantage à connaître assez de gens pour être renseigné des derniers événements et informations. On peut donc, aux vues de ce développement avancer l'hypothèse suivante dans le contexte des entreprises familiales :

- **H5 : la taille du réseau relationnel influencerait la performance économique des entreprises familiales.**

❖ **QUALITES DES LIENS SOCIAUX ET PERFORMANCE**

Elle mesure la richesse du réseau relationnel. La théorie des ressources social a montré l'existence d'une relation positive entre le succès professionnel des individus et la qualité de leurs liens sociaux; en effet, les individus les mieux branchés sont le plus souvent les mieux placés, les mieux nantis et les plus promptement promues (Lin, 1986). De même, Harris (2001), relève que, plus un individu a la capacité de solliciter l'aide d'une personne dont le statut social est élevé, plus il a de chance d'obtenir un résultat positif. Ces ressources représentent le produit des statuts élevés des contacts, de leurs niveaux de vie, ainsi que de leurs caractéristiques démographiques, organisationnelles, professionnelles, techniques, ...La valeur du réseau social dépend également des attributs socioéconomiques (prestige, richesse, statut social...) des acteurs qui composent un réseau (Batjargal, 2001).

En effet, les statuts des personnes avec qui on a une sociabilité constituent également une importante ressource puisque apportant de la réputation à l'ego. Ainsi, l'appartenance des individus à des organisations prestigieuses et variées leur confère une réputation de crédibilité qui peut être utilisée stratégiquement par ce dernier pour obtenir les ressources précieuses dont aurait besoin son entreprise à un moment donné. Les entrepreneurs qui entretiennent des liens avec des personnes haut placées pourraient alors se servir de ces liens pour attirer des partenaires potentiels en les rassurant des compétences de l'entreprise et en les encourageant à lui faire confiance. On peut donc, aux vues de ce développement avancer l'hypothèse suivante dans le contexte des entreprises familiales :

H6 : le statut social des membres du réseau relationnel entretenus avec le partenaire externe influencerait la performance économique des entreprises familiales.

❖ NATURE DES LIENS SOCIAUX ET PERFORMANCE

Elle mesure le degré d'intimité des relations sociales. Le réseau social d'un individu comporte de nombreux liens directs avec d'autres personnes figurant dans ce réseau. Ces liens peuvent être, selon la catégorisation opérée par Granovetter (1973, 1982), soit des liens forts, soit des liens faibles. Les liens forts sont caractérisés par un degré d'affection et d'attachement interpersonnels élevés. Ils sont le plus souvent établis avec des connaissances intimes auxquelles l'individu accorde sa confiance (parents, conjoint, amis proches.) et leur consacre assez de temps étant donné qu'ils comptent énormément à ses yeux. Quant aux liens faibles, ils désignent des connaissances occasionnelles, ou lointaines qui ne requièrent nullement un investissement affectif et émotionnel à leur égard (Dubini, et Aldrich, 1991). Ces liens caractérisent donc des relations entre des individus qui se rencontrent occasionnellement, consacrent peu de temps à entretenir leurs relations et éprouvent peu de proximité émotionnelle. Les relations faibles reflètent un réseau social plutôt lâche alors que les relations fortes reflètent un réseau social riche en émotion partagée, en échange de ressources et qui a requis du temps et de l'énergie pour sa création et son maintien (Granovetter, 1973). Traditionnellement, une relation forte est vue comme assurant plus le partage du contenu de l'information à tous les membres de la relation. De plus, l'avantage des relations fortes est de fournir le support social dont l'ego a souvent besoin en périodes difficiles pour son entreprise. Certains auteurs, à l'instar de Hansen (1999), Reagans et McEvily (2003), Inkpen, et Tsang (2005), ont vanté les avantages tirés d'un réseau fermé riche en liens forts. Ils ont soutenu que ces liens forts drainent des bénéfices considérables en

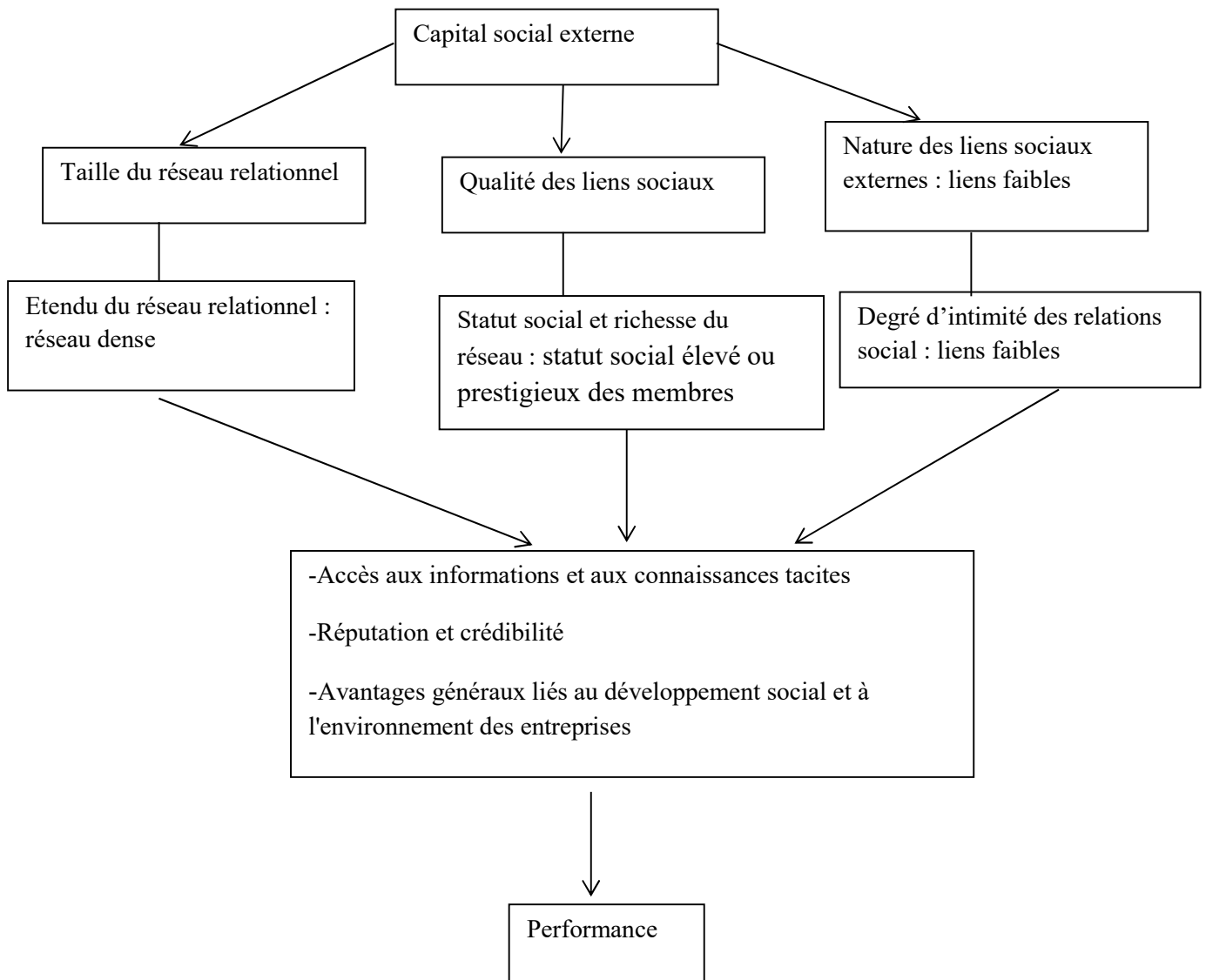
termes de transmission de connaissances tacites (Uzzi, 2000), d'échange informationnel (Starr et Mac Millan, 1993), et de financement fiable (Jenssen, et Greve, 2002 ; Batjargal, et Liu, 2004).

Différemment pour Granovetter (1973, 1982), et Burt (1992), les liens faibles favorisent des interconnexions entre des milieux sociaux différents, permettent à ces individus de tirer profit de maintes opportunités qui s'offrent à eux et propulsent la cohésion sociale et l'accès à différentes sources d'information. Mercklé (2004) rajoute, dans ce sens, que les liens faibles et peu denses, assurant l'inter-liaison entre des groupes sociaux distincts, permettent de véhiculer des informations et des ressources distinctes. La théorie de «la force des liens faibles » développé par Marc granovetter en 1973, nous permet de comprendre l'impact de la nature des liens sociaux sur l'accès aux ressources informationnelles favorisant de ce fait la performance de l'entreprise. Cette théorie reposant sur l'hypothèse selon laquelle, plus la relation entre deux individus est forte, plus grande sera la possibilité que ces deux connaissent les mêmes personnes et évidemment les mêmes informations.

En somme, Etant donné que les résultats auxquels sont parvenus les chercheurs quant à l'efficacité (ou non) des liens forts et faibles vis à vis de la mobilisation des moyens et ressources sont contrastés, plusieurs auteurs ont ultérieurement tenté de réconcilier ces points de vue opposés (Rowley et al, 2000; Hite, et Hesterly, 2001), Elles démontrent, dans leur majorité, qu'un mix de liens forts et faibles serait meilleur au regard de la réalisation des objectifs souhaités au sein d'une entreprise. Certains chercheurs mettent également en évidence que nous ne pourrions-nous limiter à une seule typologie de liens au détriment d'une autre (Hite, et Hesterly, 2001 ; Elfring, et Hulsink, 2003). On peut donc, aux vues de ce développement avancer l'hypothèse suivante dans le contexte des entreprises familiales Camerounaises :

H7 : la nature des liens sociaux entretenus avec les partenaires externes influencerait la performance économique des entreprises familiales.

Figure 1 : relation capital social externe du dirigeant de l'entreprise familiale et performance



2. Dispositions méthodologiques

Se basant sur la partie théorique, nous allons tenter de déceler le lien entre le capital social de l'entreprise familiale et la performance des entreprises échantillonnées. Nous présenterons les résultats de la recherche empirique et en proposant des interprétations en mesure d'éclairer notre compréhension. L'objet de cette section est de confronter le modèle conceptuel au terrain de recherche. Il s'agira pour cette section de présenter le positionnement épistémologique, le choix de l'échantillon et la méthode de collecte des données ; ensuite le model conceptuel de notre étude, la méthode de traitement et l'analyse des données.

➤ **Positionnement épistémologique**

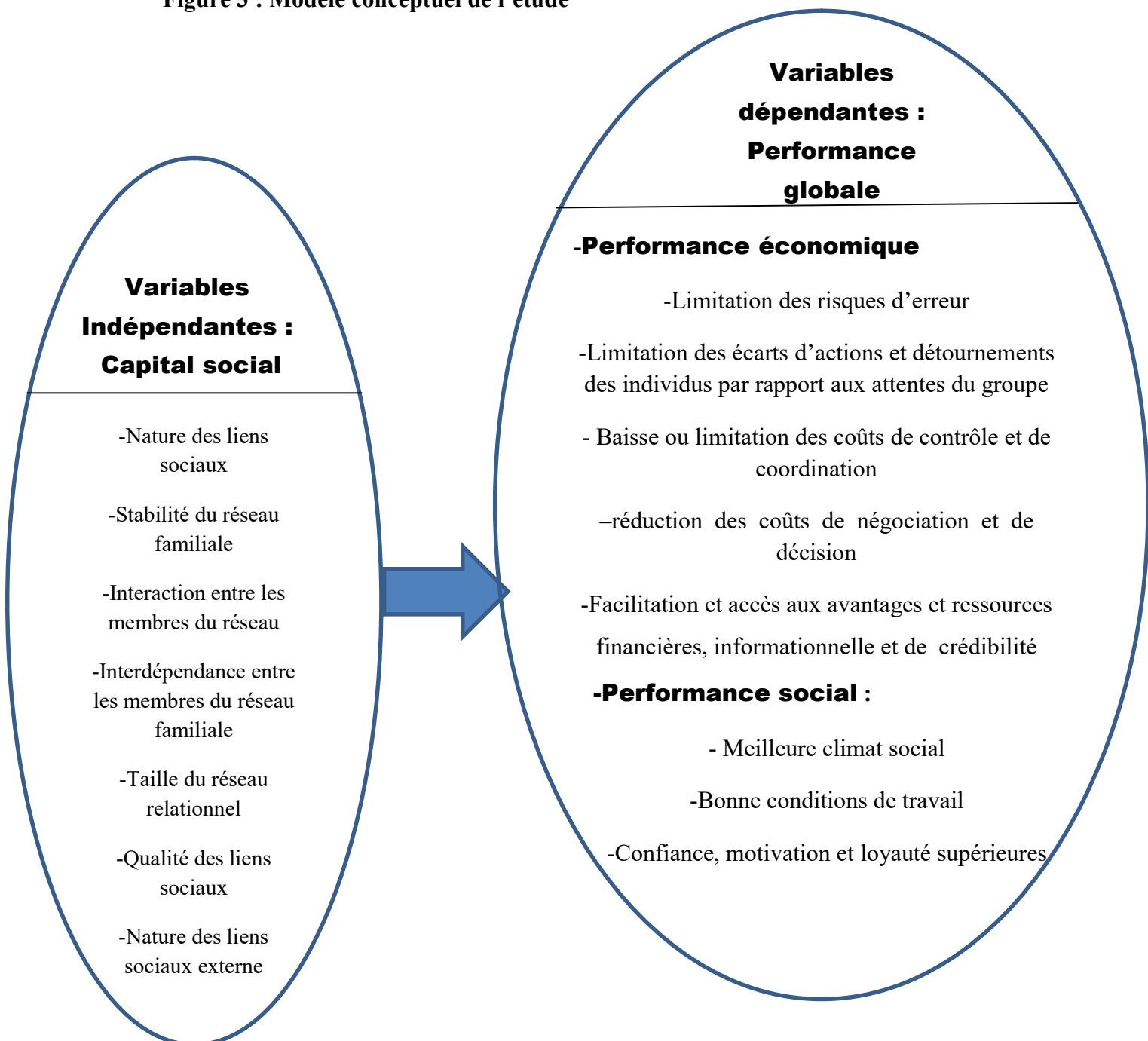
Notre recherche se situe dans une posture positiviste qui consiste à expliquer et prédire le réel. De même, comme approches méthodologiques, la démarche que nous adoptons ici est la démarche hypothético déductive. Consistant de ce fait à émettre un certain nombre d'hypothèse et de choisir des tests appropriés pour les vérifier afin de tirer les conclusions ; mais la vérification de ces hypothèses n'est possible qu'après la constitution d'un échantillon sur lequel on applique les dits tests.

➤ **Choix de l'échantillon, échantillonnage et méthode de collecte des données**

Pour notre étude nous avons utilisé les données primaires collectées par questionnaire auprès de la population constituant notre échantillon. En effet, les données recueillir proviennent d'une enquête que nous avons réalisé auprès de 94 entreprises familiales installés et opérant dans les villes de douala, Yaoundé et Bafoussam. Ces données seront donc d'ordre quantitatif. De même, comme méthode d'échantillonnage, nous avons opté pour la définition d'un échantillon de convenance dans la mesure où toutes les personnes rencontrées et remplissant les caractéristiques recherchées à savoir dirigeant et/ou cadre d'entreprise familiale ont été directement sollicités. Ainsi les personnes sont sélectionnées en fonctions des seules opportunités qui se sont présenté aux chercheurs sans qu'aucun critères de choix n'ait été défini à priori. Notre population cible ou mère est constituées de 94 entreprises opérant dans les villes Bafoussam, Douala et Yaoundé. Par ailleurs, l'instrument de collecte des données choisir pour notre travail est le questionnaire, constituer de trente- une question, s'adressant avant tous aux entreprises familiales de l'échantillon enfin de recueillir des informations adéquates pouvant répondre à notre interrogation de recherche.

2.1. FORMULATION DU MODELE THEORIQUE DE L'ETUDE

Figure 3 : Modèle conceptuel de l'étude



Ce model offre une vue d'ensemble sur les différentes variables retenues qui permettent d'améliorer la performance globale des entreprises familiales. Ce qui nous permet de distinguer deux model propre à chacune des performances (sociale et économique) suivant :

- $PSOC_j = \beta_0 + \beta_1 NLSI_{ijk} + \beta_2 SRR_{ijk} + \beta_3 IMR_{ijk} + \beta_4 IM_{ijk} + \beta_5 TRR_{ijk} + \beta_6 QLS_{ijk} + \beta_7 NLSE_{ijk} + \varepsilon_{ijk}$
- $PECO_i = \beta_0 + \beta_1 NLSI_{ijk} + \beta_2 SRR_{ijk} + \beta_3 IMR_{ijk} + \beta_4 IM_{ijk} + \beta_5 TRR_{ijk} + \beta_6 QLS_{ijk} + \beta_7 NLSE_{ijk} + \varepsilon_{ijk}$

Où les β sont les paramètres du modèle ; PG = la performance globale ; $PSOC_i$ = performance sociale, $PECO_i$ = performance économique ; $NLSI$ = la nature des liens sociaux interne ; SRR = la stabilité du réseau relationnelle, IMR = l'interaction entre les membres du réseau IM = interdépendance entre les membres ; TRR = la taille du réseau relationnel, QLS = la qualité des liens sociaux ; $NLSE$ = la nature des liens sociaux (externe). Cette régression

2.2 Méthode de traitement de données : outil d'analyse et tests statistiques

Les données collectées ont été d'abord saisies sous le logiciel Excel 2007 puis transférées sous le logiciel SPSS 20. Le traitement de ces données s'est donc effectué sous SPSS 20. De même, les différentes analyses utilisées sont les analyses descriptives (tri à plat, les caractéristiques de tendance centrale), les analyses multidimensionnelles (l'analyse factorielle (ACP) et les analyses explicatives : test de corrélation et régression linéaire multiple). Une fois la démarche méthodologique présentée et les caractéristiques de l'échantillon décrites, il convient d'exposer les résultats issus de la collecte et du traitement des données.

3. Résultats et discussions

Cette partie a pour objet de présenter et interpréter les résultats issus de l'application des données obtenues des 94 entreprises constituant notre échantillon suivant la méthodologie présentée à la section précédente. Il importe de rappeler qu'afin d'atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés, nous avons utilisé le logiciel SPSS 20 pour l'analyse de nos données. Dans la perspective où nous avons été conviés par nos objectifs à faire une estimation du modèle, l'une de nos majeures préoccupations est de savoir si nos hypothèses de base ont été infirmées ou confirmées. Ceci étant, nous allons présenter dans un premier temps, les résultats de l'analyse factorielle ; ensuite, nous présenterons les résultats d'analyse de la corrélation et de régression afin de tester les hypothèses.

3.1 ANALYSE DES RESULTATS DE L'ETUDE

3.1.1 Analyses en composante principale de la performance sociale

Tableau 3 : synthèse des analyses en composante principale de la performance sociale

ANALYSE EN COMPOSANTE PRINCIPALE : PERFORMANCE SOCIALE		
VARIABLES	COMPOSANTES	
	1	2
MOEFSAL	0,816	-
CLISCONV	-	0,966
VALEURS PROPRES	1,265	1,008
KMO = 0,787	Signification de Bartlett=0,000	

Source : l'auteur à partir de SPSS

3.1.2 Analyse en composante principale de la performance économique

Tableau 4 : synthèse de l'analyse en composante principale de la performance économique

ANALYSE EN COMPOSANTE PRINCIPALE : PERFORMANCE ECONOMIQUE		
VARIABLES	COMPOSANTES	
	1	2
FAARFIC	0,771	-
LECAD	-	0,885
VALEURS PROPRES	1,610	1,126
KMO = 0,527	Significativité de Bartlett=0,001	

Source : L'auteur à partir de SPSS

3.2. ANALYSE EXPLICATIVE ET TEST D'HYPOTHESES

3.2.1 Interprétation des résultats de l'incidence du capital social sur la performance globale des entreprises familiale

Elle présente les corrélations existantes entre la performance sociale, économique et environnementale et les différentes variables explicatives (nature des liens sociaux interne, stabilité du réseau familiale, interaction entre les membres du réseau familiale, interdépendance entre les membres du réseau familial, taille du réseau relationnel, qualité du réseau relationnel, nature des liens sociaux externe). Il s'agit de présenter la dépendance qui existe entre les différentes variables du capital social de l'entreprise familiale sur la

performance globale de ladite entreprise, plus précisément sur la performance sociale, économique et environnementale et de synthétiser ces résultats à l'aide du test de Pearson Khi-deux.

❖ **Une étude du coefficient de corrélation de Pearson et de la régression linéaire**

Notre préoccupation dans cette partie est de vérifier si effectivement nos hypothèses préalablement établies sont validées ou pas. Nous interpréterons les résultats en considérant qu'un signe négatif ou positif traduit une influence négative ou positive. Le test de Pearson ou de khi deux est un test qui permet de voir s'il y'a dépendance ou indépendance entre les variables.

❖ **Analyse de corrélation entre le capital social de l'entreprise familiale et la performance sociale**

L'objectif recherché ici est de vérifier s'il existe un lien entre deux variables. Ce test peut également nous permettre de quantifier la force du lien. De manière un peu plus simple, il est question ici de déterminer l'absence ou la présence d'une relation linéaire significative entre les variables ces deux variables.

Tableau 5 : Coefficients du modèle de régression lié à la performance sociale

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,417	0,275		5,159	0,000
Nature des liens sociaux interne	0,818	0,189	0,269	4,323	0,000
Stabilité du réseau familiale	0,823	0,243	0,250	3,390	0,001
Interdépendance entre les membres du réseau	0,714	0,241	0,181	2,964	0,004
Interaction entre les membres du réseau	0,567	0,184	0,159	3,080	0,003
Taille du réseau relationnel	1,316	0,216	0,334	6,093	0,000
Qualité des liens sociaux	0,905	0,195	0,269	4,632	0,000
Nature des liens sociaux externe	0,539	0,183	0,183	2,947	0,004

a. Variable dépendante : Performance Sociale

A partir de ce tableau, on peut observer que les variables ont une significativité inférieure à 0,01 (1%) et 0,05 (5%). Nous pouvons donc dire sans risque de nous tromper que tous ces facteurs sont à utiliser dans le cadre de l'explication de la performance sociale des entreprises familiales. De même, il ressort que, la nature des liens sociaux interne, la stabilité du réseau familiale au sein de l'entreprise familiale, les interactions entre les membres du réseau familiale au sein de l'entreprise, l'interdépendance entre les membres du réseau familiale, la taille du réseau familiale, la qualité des liens sociaux et la nature des liens sociaux entretenus avec les partenaires externe influencent significativement et positivement la performance sociale des entreprises familiales, respectivement avec des coefficients **0,818 ; 0,823 ; 0,714 ; 0,567 ; 1,316 ; 0,905 et 0,539** à un seuil de significativité de **1% et 5%**. Ils favorisent ainsi à partir des variables de la performance sociale retenus, un climat social conviviale et des efforts et motivations des employés.

➤ Equation du modèle de régression lié à la performance social

$$PSOC = 1,417 + 0,818NLSI + 0,823 SRF + 0,714IMR + 0,567IM + 1,316TRR + 0,905QLS + 0,539NLSE + \epsilon_i$$

❖ Corrélation avec la performance économique

Tableau 6 : Coefficients du modèle de régression entre le capital social et la performance économique

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,474	0,299		4,924	0,000
Nature des liens sociaux interne	0,826	0,206	0,268	4,003	0,000
1 Stabilité du réseau familiale	0,780	0,265	0,234	2,950	0,004
Interdépendance entre les membres du réseau	0,764	0,263	0,191	2,908	0,005
Interaction entre les membres du réseau	0,597	0,201	0,165	2,978	0,004

Taille du réseau relationnel	1,184	0,235	0,296	5,028	0,000
Qualité des liens sociaux	0,915	0,213	0,268	4,296	0,000
Nature des liens sociaux externe	0,566	0,199	0,189	2,843	0,006

a. Variable dépendante : Performance Economique

Source : l'auteur à partir de SPSS

A partir de ce tableau, on observe que, les variables ont une significativité inférieure à **0,01 (1%)**, **0,05 (5%)** et **0,010(10%)**, nous pouvons donc dire sans risque de nous tromper que tous ces facteurs sont à utiliser dans le cadre de l'explication de la performance économique des entreprises familiales. De même, il ressort que, nature des liens sociaux interne, la stabilité du réseau familiale au sein de l'entreprise familiale, les interactions entre les membres du réseau familiale au sein de l'entreprise, l'interdépendance entre les membres du réseau familiale, la taille du réseau familiale, la qualité des liens sociaux et la nature des liens sociaux entretenus avec les partenaires externe influencent significativement et positivement la performance économique des entreprises familiales, au vue des coefficients respectifs **0,826 ; 7,80 ; 0,764 ; 0,597 ; 1,184 ; 0,915 ; 0,566**, ceci à des seuil de significativité de **1% , 5% et 10%**. Ils favorisent ainsi à partir des variables de la performance économique retenus, l'accès aux avantages et ressources financière, informationnelle et de crédibilité et la limitation des écarts d'actions et détournements des individus par rapport aux attentes du groupe, minimisant de ce fait les couts de coordination.

➤ **Equation du modèle de régression entre capital social et performance économique**

Il se présente ainsi qui suit :

$$PECO = 1,474 + 0,826 NLSI + 0,780 SRF + 0,764 IMF + 0,597 IM + 1,184 TRR + 0,915 QLS + 0,566 NLSE + \epsilon_i$$

3.2.2 Test d'hypothèses

Dans cette sous-section, nous analyserons tour à tour la nature de différentes relations existantes entre les variables explicatives et les variables dépendantes. Il sera donc question pour nous de confronter les résultats obtenus aux travaux empiriques.

❖ **L'impact de la nature des liens sociaux interne sur la performance sociale**

Après analyse du tableau 5, on peut remarquer que : La variable « **nature des liens sociaux interne** » a une influence significative et positive sur la performance sociale, avec un coefficient = **0,818** et un seuil de significativité de **1%**. On peut donc conclure que la nature des liens sociaux interne entretenus donc entre les employés au sein de l'entreprise familiale est de nature à influencé significativement et positivement la performance sociale de par la convivialité du climat social au sein de l'entreprise et une meilleure motivation et efforts des employés. Ce résultat corrobore avec les travaux de Burt et Plociniczak (2005), Neegaard et Madsen (2007), Bang, et Tang (2009). Il nous permet ainsi de valider l'hypothèse **H1** selon laquelle : « **La Nature des liens sociaux interne entretenus au sein des entreprises familiales favoriserait leurs performances sociales** ».

❖ **L'impact de la stabilité du réseau familiale sur la performance économique des entreprises familiales**

Après analyse du tableau 6, on peut remarquer que : La variable « **stabilité du réseau familiale** » influence significativement et positivement la performance économique, avec un coefficient = **0,780** à un seuil de significativité de **5%**. On peut de ce fait conclure que, la stabilité du réseau familial au sein de l'entreprise familiale caractérisé par la fréquence des contacts familiales et le prolongement des relations familiale au sein de l'entreprise est de nature à influencé significativement et positivement la performance économique des entreprises familiales à travers la limitation des écarts d'actions et détournements des individus par rapport aux attentes du groupe, minimisant de ce fait les couts de coordination et la facilitation, l'accès aux avantages et ressources financière, informationnelle et de crédibilité. Ces résultats rejoignent ceux de Nahapiet et Ghoshal (1998) ; Goffée et Scase (1985) ; Poza et al., (1997). Ce qui nous permet de valider notre hypothèse H2 selon laquelle : « **La Stabilité du réseau familiale au sein de l'entreprise familiale favoriserait sa performance économique.** ».

❖ **L'influence de l'interaction entre les membres du réseau familiale sur la performance économique des entreprises familiales**

Après une analyse du tableau 5, on peut remarquer que, la variable « **interaction entre les membres du réseau familiale au sein de l'entreprise** » influence significativement et positivement la performance économique des entreprises familiales, avec un coefficient = **0,597** à un seuil de significativité de **5%**. On peut donc conclure à partie de ce résultat que,

l'interaction entre les membres du réseau familiale au sein de l'entreprise, caractérisé par la réciprocité dans les services rendus, la notion d'entraide et de solidarité et la convivialité de l'atmosphère, est de nature à influencé significativement et positivement la performance économique des entreprises familiales, au travers de la limitation des écarts d'actions et détournements des individus par rapport aux attentes du groupe, minimisant de ce fait les couts de coordination et la facilitation, l'accès aux avantages et ressources financière, informationnelle et de crédibilité. Ces résultats rejoignent ainsi ceux de : Nahapiet et Ghoshal, (1998) ; Ce qui nous permet de valider notre hypothèse **H3** selon laquelle : « **l'interaction entre les membres du réseau familiale favoriserait la performance économique des entreprises familiale** ».

❖ **L'incidence de l'interdépendance des membres du réseau familiale sur la performance économique des entreprises familiales**

Après une analyse du tableau 5, on peut remarquer que la variable « interdépendance entre les membres du réseau » influence significativement et positivement la performance économique, avec un coefficient =**0,764** à un seuil de significativité de **10%**. On peut de ce fait conclure que, l'interdépendance entre les membres du réseau familiale au sein de l'entreprise caractérisé par la valorisation d'un patrimoine commun est de nature à influencé significativement et positivement la performance économique des entreprises familiale au travers de la limitation des écarts d'actions et détournements des individus par rapport aux attentes du groupe, minimisant de ce fait les couts de coordination et la facilitation, l'accès aux avantages et ressources financière, informationnelle et de crédibilité. Ces résultats rejoignent ceux de Ouchi, (1980) ; Nahapiet, et Ghoshal, (1998) ; Sirmon, et Hitt, (2003) ; Steier, (2001). Ce qui nous permet de valider notre hypothèse **H4** selon laquelle : « **l'Interdépendance entre les membres du réseau familiale favoriserait la performance économique des entreprises familiales** ».

❖ **L'incidence de la taille du réseau relationnel sur la performance économique des entreprises familiales**

Après analyse du tableau 5, on peut remarquer que : La variable « **taille du réseau relationnel** » influence significativement et positivement la performance économique, avec un coefficient=**1,184** à un seuil de significativité de **1%**. On peut donc conclure que la taille du réseau relationnelle des entreprises familiales, caractérisé par l'étendu du réseau relationnel ou le nombre de partenaire externe avec qui l'entreprise entretient des liens

relationnels, est de nature à influencé significativement et positivement la performance économique au travers de la facilitation et l'accès aux avantages et ressources financière, informationnelle et de crédibilité. Ces résultats rejoignent ceux de Shaw et Conway (2000), ainsi que Neegaard et Madsen (2004). Aux vues de ce développement, on peut donc se permettre de valider notre hypothèse H5 selon laquelle : « **la taille du réseau relationnel influencerait la performance économique des entreprises familiales** ».

❖ **Incidence de la qualité des liens sociaux sur la performance économique des entreprises familiales**

Après une analyse du tableau 5, on peut remarquer que : La variable « qualité des liens sociaux » influence significativement et positivement la performance économique, avec un coefficient= **0,915** à un seuil de significativité de **1%**. On peut de ce fait souligner que la qualité des liens sociaux ou statut socio-économique des partenaires avec qui l'entreprise entretient des liens relationnel, caractérisé par le statut social élevés ou moins élevés des partenaires externes, est de nature à influencé significativement et positivement la performance économique des entreprises familiales, ceci au travers de la facilitation et l'accès aux avantages et ressources financière, informationnelle et de crédibilité. Ces résultats rejoignent ceux de Lin (2004), Rodan, et Galunic (2006), chollet, et Geraudel (2010). Ce qui nous permet de valider notre hypothèse **H6** selon laquelle « **le statut social des membres du réseau relationnel influencerait la performance économique des entreprises familiales** ».

❖ **L'incidence de la nature des liens sociaux externe sur la performance économique des entreprises familiales**

Après analyse du tableau 5, on peut remarquer que : La variable « **natures des liens sociaux externe** » influence significativement et positivement la performance économique des entreprises familiales, avec un coefficient =**0,566** testé à **10%**. A partir de ce résultat on peut donc affirmer que la nature des liens sociaux entretenus avec les partenaires externes caractérisé par le degré d'intimité des relations sociale (fort, faible ou mixte), est de nature à influencé significativement et positivement la performance économique des entreprises familiales au travers de la facilitation et l'accès aux avantages et ressources financière, informationnelle et de crédibilité. Ces résultats rejoignent en fin de compte ceux de Hansen (1999), Reagans et McEvily (2003), Inkpen, et Tsang (2005); Granovetter (1973, 1982), et Burt (1992); (Hite, et Hesterly, 2001; Elfring, et Hulsink, 2003). Ce qui nous permet en fin de compte de valider notre hypothèse **H7** selon laquelle « **la nature des liens sociaux** ».

entretenus avec les partenaires externes influencerait la performance économique et environnementale des entreprises familiales »

Tableau 7 : Synthèse des tests d’hypothèses de l’étude

Hypothèses	Décisions
H1	Acceptée
H2	Acceptée
H3	Acceptée
H4	Acceptée
H5	Acceptée
H6	Acceptée
H7	Acceptée

Source : l’auteur

CONCLUSION

Les difficultés liées à la performance des entreprises familiales ont marqué le point de départ de cette étude. L’objet de ce travail étant de montrer dans quelle mesure le réseau relationnel de l’entreprise en prenant la forme de capital social peut influencer positivement la performance des entreprises familiales. Afin de réaliser ledit objectif, il a été question en après une revue approfondie de la littérature, de clarifier les concepts, dégager les fondements théoriques servant de base aux hypothèses formulées. Par la suite nous avons mis en exergue les grandes relations établies par la littérature empirique du domaine. Cette revue de la littérature nous a permis de formuler sept hypothèses de recherche destinée à nous éclairer et guider. Pour confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons donc fait recours à une étude quantitative réalisée à partir d’un questionnaire adressé à 94 dirigeants et cadres des entreprises familiales et soumis aux différents test statistique descriptive, factorielles et explicatives de par les tests de corrélation de Pearson et de la régression linéaire multiple et ceci grâce au logiciel SPSS 20, ont permis de confirmer tous les hypothèses avancées et de conclure que : le réseau relationnelle de l’entreprise familiale, en prenant la forme de capital social, influence significativement et positivement la performance globale des entreprises familiales sur le plan économique et social . En outre, le capital social au même titre que le capital financier et humains étant

donc de ce fait considéré comme une ressource spécifique nécessaire à la performance de l'entreprise familiale, on pourrait s'interroger sur son processus de construction ou de formation de manière à le rendre efficient.

REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUE

- **Arregle, J.L. & Very, P. & Raytcheva, S. (2003).** « Capital social et avantages des firmes familiales : proposition d'un modèle intégrateur », dans F. Fery et H. Laroche (sous la direction de), *Perspectives en Management Stratégique*, Economica, Tome X, p. 37-61.
- **Arregle, J.L. & Durand, R. & Very, P. (2004).** « Origines du Capital Social et Avantages Concurrentiels des Firmes Familiales », *M@n@gement*, Vol. 7, N° 2, p. 13-36.
- **Arregle, J.L. & Mari, I. (2010).** Avantages ou désavantages des entreprises familiales ? Principaux résultats des recherches et perspectives. *Revue Française de Gestion*, 36 (200), 87-109.
- **Bienaymé, A. (2009).** La famille entrepreneuriale : un autre capitalisme. *Problèmes économiques*, 2971, (pp. 15-17). Paris : La Documentation Française.
- **Bourdieu, Pierre (1980).** « Le Capital social, Notes provisoires », Actes de la recherche en sciences sociales, N°31, p. 2-3.
- **Bourdieu, Pierre (1986).** « The forms of capital », dans J. Richardson (sous la direction de), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Macmillan, p. 241-258.
- **Burt, Ronald S. (1995).** « Le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur », *Revue française de sociologie*, Vol. 36, N° 4, p. 599-628.
- **Chrisman, J.J. & Chua, J.H. & Pearson, A.W. & Barnett, T. (2015).** Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 36 (2), 267-293.
- **Coeurderoy, R. & Lwango, A. (2008),** « Capital social, coût de mesure et efficacité organisationnelle : y-a-t-il un avantage spécifique à l'entreprise familiale », Workingpaper, 04/2008.
- **Coleman, James S. (1988).** « Social Capital in the Creation of Human Capital », *American Journal of Sociology*, Vol. 94, p. S95-S120.
- **FOPOUSSI, J. (2004),** « Capital social et performance : une approche basée sur le fonctionnement d'une économie informelle », *Lameta Working Paper*, n° 2004-08.

- **Granovetter, M. S.** (1973), “The Strength of Weak Ties”, *American Journal of Sociology*, n° 78, pp. 1360-1380.
- **Hirigoyen, G.** (2007). Biais comportementaux dans l’entreprise familiale : antécédents et impacts. *Revue Economie et Sociétés - Série « Economie de l’entreprise », 10/2008 (19)*, 1901-1930.
- **Hirigoyen, G.** (2013). Concilier Finance et Management dans les Entreprises Familiales. *Revue Française de Gestion*, 2009/8 (198-199), 393-411.
- **Jensen, M.C. & Meckling, W. H.** (1976). Theory of the Firm Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 305-360.
- **Lin N.** (1995), « Les ressources sociales : une théorie du capital social », *Revue française de sociologie*, n° 36, pp. 685-704.
- **Nahapiet, J. & Ghoshal, S.** (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *The Academy of Management Review*, 23 (2), 242-266.
- **NAFZAOUI. M.A.& al.** (2020) « La pratique de l’éthique et la performance de l’entreprise », *Revue Internationale du Chercheur « Volume 1 : Numéro 1 »* pp : 284–301
- **Ndangwa L. & Sonna F. D. & Djeumene P.** (2007), Réseau social du dirigeant et performance des TPE, *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion* n° 223-Stratégie, pp. 75-85.
- **Nordqvist, M. & Melin, L.** (2010). Entrepreneurial Families and Family Firms, *Entrepreneurship & Regional Development*, 22 (3-4), 211-239.
- **Pearson, A.W. & Carr, J.C. & Shaw, J.C.** (2008). Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (6), 949-969.
- **Plociniczak S.** (2004), « Création de petites entreprises, réseaux sociaux et capital social des entrepreneurs », *The 4th Congress on Proximity Economics : Proximity, Networks and Coordination*, Marseille, 17 et 18 juin.
- **Ponthieux Sophie.**, (2008), « Rubrique- Les analyses du capital social : apports et controverses », *Informations sociales* 3/2008(n°147) p. 32-33.
- **Putnam R.** (1995), « Bowling Alone: America’s Declining Social Capital », *Journal of Democracy*, vol. 6, pp. 65-78.

- **Putnam R.** (2000), *Bowling Alone: the Collapse and Revival of American Community*, New York, Simon and Schuster.
- **Rodan, S. & Galunic, C.** (2004), “More than Network Structure: How Knowledge Heterogeneity Influences Managerial Performance and Innovativeness”, *Strategic Management Journal*, Vol. 25, n° 6, pp. 541-562.