

Quel est l'impact du capital social sur la performance des hôtels tunisiens ?

TORJEMANE Nesrine

Doctorante, CEPN, Université Paris 13, Sorbonne cité.

tnesrin@yahoo.fr

SMIDA Ali

Professeur, CEPN, Paris13, Sorbonne cité, A2ID, CR2S Management, Paris.

alismida@aol.com

Résumé :

Etant considéré comme une ressource précieuse mise à la disposition des acteurs sociaux, le concept du capital social n'a cessé de dévoiler ses avantages par rapport à la performance des entreprises. Les résultats avancés par ses approches internes et externes paraissent ainsi contradictoires et peu concluantes par rapport au rôle de chacune dans la réalisation des objectifs sociaux. De leurs contradictions, une nouvelle approche centrale est apparue. L'évaluation de sa contribution à la performance des entreprises manque encore d'assises fortes notamment dans un contexte émergent tel que le contexte tunisien.

A cet égard, l'objectif de ce travail est d'expliquer la portée du capital social consensuel à la performance des hôtels tunisiens. A l'issue de nos analyses, les résultats obtenus par une approche quantitative basée sur un échantillon de 110 hôtels Tunisiens confirment que la complémentarité entre les approches internes et externes du capital social peut mieux entraîner la performance des entreprises. Néanmoins, la contribution de chacune de leurs dimensions à ce résultat est très déviée.

Mots clés : Capital social, Approche externe, Approche interne, Approche consensuelle, Performance des entreprises.

Quel est l'impact du capital social sur la performance des hôtels tunisiens ?

INTRODUCTION

Durant ces quatre dernières décennies, le concept du capital social a attiré l'attention des chercheurs de différentes sciences pour passer d'une simple discipline à "*un champ de recherche*" (Kwon et Adler, 2014 ; p.412) à part entière. Dans les sciences de gestion, il a pris de plus en plus de l'importance quant à son rôle par rapport à la création et l'évolution des PME (Lin, 1999). Son émergence consiste à maintenir une certaine flexibilité relationnelle entre les différents acteurs sociaux¹ (Oh et al, 2006) visant à développer leurs compétences individuelles et professionnelles (Burt, 1992).

Dans cette logique, plusieurs travaux de recherche ont essayé d'aborder ce concept. Ils ont eu le mérite de prouver que le capital social favorise l'accès ou la mobilisation d'une variété des ressources pertinentes.

Les résultats de ces recherches ont porté alors sur les caractéristiques distinctives des réseaux sociaux dont l'évolution des compétences intellectuelles des individus (Nahapiet et Ghoshal, 1998), leurs capacités à innover (Maurer et al, 2011 ; Chirico et Salvato, 2014) et à détecter des opportunités (Stam et al, 2014) voire à développer l'activité des organisations (Liao et Welsch, 2003) et à améliorer leurs pérennités (Zheng et al, 2014). Ces travaux ont porté donc sur des types particuliers des réseaux sociaux (denses ou déconnectés). En effet, il apparaît qu'en fonction de type du réseau mobilisé, les ressources sociales et les résultats du capital social varient. Cependant, ces travaux n'ont pas pris en considération la complémentarité entre les relations condensées et celles non-redondantes, un problème qui peut nuire aux résultats avancés (Stam et Elfring, 2008) notamment dans les contextes transitoires caractérisés par la déficience de leurs marchés (Acquaah, 2012).

Récemment, nous assistons à la valorisation de la multi-dimensionnalité du capital social (Oh et al, 2006 ; Stam et Elfring, 2008 ; Stam et al, 2014). En effet, l'approche centrale du capital social est devenue une pierre angulaire dans le traitement de la relation de ce concept et la performance des PME. Ces recherches ont montré ainsi que chaque type de liaison sociale

¹ Selon la théorie d'Emerson (1976), la notion d'un acteur n'est pas uniquement attribuée à l'individu seul mais elle peut être aussi étalée sur une organisation ou un ensemble d'acteurs collectivement regroupés qui permettent de s'ouvrir sur les différentes relations sociales possibles.

admet des résultats diversifiés (Stam et Elfring, 2008) et variables en fonction de l'activité de l'entreprise et de son contexte. Cependant, l'influence du capital social consensuel (interne et externe) sur la performance des PME appartenant à un secteur d'activité dynamique et opérant dans des contextes émergents n'a pas fait l'objet des recherches empiriques.

Dans le cadre de ce travail nous présenterons les différences théoriques du capital social afin de clarifier ses notions de base. Dans un premier temps, nous nous concentrons particulièrement sur l'axe de réseautage et des ressources y inscrites. Or, dans ce cadre théorique deux principaux courants de recherches qui paraissent contradictoires ont opté au traitement du concept du capital social. Dans la présente recherche, nous allons nous intéresser à cette contradiction afin d'expliquer les complémentarités des deux courants. Notre objectif est alors de déterminer quel type de liaisons sociales contribue à quel type de performance (subjective et objective) dans un contexte post révolutionnaire. Notre choix s'explique par la nouveauté de ce champ de recherche et de son importance pour la pratique managériale.

Cette étude émet donc des hypothèses de recherche évoquant le rôle et l'impact du concept du capital social sur la performance des entreprises. En effet, l'objectif principal de la recherche est d'apporter quelques éléments de réponse à la question suivante : Quel est l'impact du capital social sur la performance des PME tunisiennes ?

Pour y répondre, dans une première partie, nous nous appuyerons sur des travaux théoriques et notamment ceux d'Adler et Kwon (2002) pour déterminer le concept du capital social, ses objectifs, ainsi que ses finalités. Nous visons à expliquer les avantages et les inconvénients du capital social, formé dans les interactions des acteurs sociaux dans un contexte post révolutionnaire tunisien. Ainsi, la deuxième partie sera consacrée à la présentation et l'analyse des résultats de notre recherche empirique, suivie par les conséquences managériales, les limites et les nouvelles perspectives de recherche.

1. LE CAPITAL SOCIAL : VERS UNE DEMARCHE THEORIQUE

Dans les sciences de gestion, le concept du capital social a pris une forme assez particulière – celle d'un portefeuille de relations sociales directes et indirectes détenues par un acteur, seul (Burt, 1992) ou en groupe (Coleman, 1988). Ainsi, les interactions sociales consistent à favoriser la mobilisation des ressources actuelles et potentielles rares (Bourdieu, 1980) susceptibles de développer les compétences individuelles (Baker, 1990 ; Uzzi, 1997) et professionnelles des acteurs sociaux (Burt, 1992 ; Seibert et al, 2001) voire à encourager leur

coopération et leur collaboration pour des objectifs communautaires (Nahapiet et Ghoshal, 1998).

L'analyse de la littérature existante nous a permis de réviser les différentes interactions sociales et de les associer dans deux principaux courants contradictoires. S'agissant des réseaux denses et des réseaux déconnectés, la performance des groupes d'acteurs en matière d'accès ou de mobilisation des ressources sociales varie donc selon le réseau mobilisé.

Pour expliquer ces résultats, nous abordons alors à la décomposition du concept du capital social. Nous nous concentrerons sur la relation entre le type du réseau relationnel, les ressources sociales mobilisées et la réalisation des objectifs sociaux.

1.1. LE RESEAU SOCIAL :

Par un réseau social, nous désignons un mécanisme d'appui relationnel (Burt, 2000 ; Seibert et al, 2001) reliant différents "*acteurs encastrés avec d'autres, dans des relations complexes*" (Brass et al, 2004, p.564 ; N.T). Etant basé sur l'ensemble de leurs interactions sociales, le réseau social reflète la bonne volonté d'au moins deux individus de s'engager et de construire des relations primaires et d'autres secondaires (Chollet, 2002).

En effet, le réseau primaire représente l'ensemble des contacts directs et proches d'un acteur (Adler et Kwon, 2002). Ayant une identité commune, ces relations sont basées sur la confiance et la densité des interactions sociales. Elles renvoient à la capacité des acteurs sociaux à se coopérer et à se collaborer pour mobiliser facilement des connaissances pratiques et exclusives sans qu'elles soient innovantes (Liao, et Welsch, 2003 ; Maurer et al, 2011).

Paradoxalement, le réseau secondaire renvoie à l'ouverture d'un acteur sur des relations externes de son structure sociale primaire (Chollet, 2002). Les relations secondaires sont plutôt formelles, strictes et non spontanées (Davidsson et Honig, 2003) visant ainsi l'attraction des informations stratégiques et des opportunités environnementales (Burt, 1992).

Dans cette logique, nous assistons à travers la variation du réseau social en termes des relations primaires et d'autres secondaires à la multiplicité de ces contacts (Gedajlovic et al, 2013). La dynamique relationnelle consiste donc à répondre aux besoins des acteurs par rapport à l'accès aux informations ou à la mobilisation des ressources sociales.

Pour distinguer alors entre ces objectifs, différentes approches sociales ont apparues. Elles consistent à préciser la nature des ressources sociales attribuées aux acteurs à travers leur localisation. Nous passons d'abord à l'identification de ces ressources en vue de traiter dans un

second temps leur contribution avec les réseaux sociaux à la dynamique des approches sociales.

1.2. LES RESSOURCES SOCIALES :

Considérées comme un "*élément central du capital social*" (Lin, 1995, p.687), les ressources sociales se répartissent entre des informations opérationnelles du fonctionnement quotidien ou des connaissances rares, inimitables et non substituables. Admettant des répercussions directes sur la performance des activités (Geraudel, 2008), la distinction entre ces deux types de ressources revient alors à la nature des relations mobilisées.

Dans ce cadre, plusieurs travaux ont été développés. Koka et al (2002) et McFadyen et Cannella (2004) ont accordé une importance majeure aux facteurs déterminants des relations sociales. Ils décrivent la confiance comme un moteur clé de l'investissement social entre un trustor² et un trustee³. Cette ressource intangible rassemble ainsi des acteurs ayant des traits, des perceptions et des valeurs semblables dans des réseaux denses (Coleman, 1988 ; Nahapiet et Ghoshal, 1998). Par son importance, elle influence sur la qualité des informations et des connaissances échangées (Uzzi, 1997) contribuant ainsi à la performance des entreprises (Bolino et al, 2002).

Inversement, la confiance a été associée aussi au contexte des réseaux déconnectés. L'ouverture d'un acteur sur des relations peu fréquentées avec des acteurs appartenant à des réseaux diversifiés lui accorde une légitimité positionnelle au détriment des alter (Burt, 1992). Dans ce sens, la confiance renforce les relations sociales de l'égo avec des alter différents et favorise ses chances d'accès et du contrôle d'une multitude d'informations.

Ces résultats paraissent ainsi contradictoires et non concluantes en termes des ressources liées à chaque type du réseau social et leur impact sur la performance des entreprises. Un champ qui a accaparé l'intérêt de Hansen (1999) et Burt (2000) ayant considéré que cette opposition désigne la multi-dimensionnalité du capital social. Elle consiste alors à prendre en considération les différents avantages avancés par chaque type du réseau social, les mobiliser dans des approches complémentaires plutôt que contradictoires.

Plusieurs chercheurs se sont y inscrit. Bien qu'ils aient eu le mérite de mobiliser conjointement les notions de la densité et de la diversité des réseaux sociaux, leur impact sur les performances objectives et subjectives des PME notamment des pays en voie d'émergence restent encore peu abordés.

²Trustor la personne qui fait confiance aux autres

³Trustee : la personne qui se fait confiance.

2. LES DIFFERENTES APPROCHES D'UN CAPITAL SOCIAL :

Etant considérés comme les références célèbres par rapport à la notion du capital social, Adler et Kwon (2002) ont procédé, à partir des travaux de Coleman et de Burt, au regroupement des définitions du concept du capital social dans des approches distinctes. Il s'avère ainsi que les réseaux denses (Coleman) et ceux déconnectés (Burt) peuvent se regrouper dans une nouvelle approche plutôt centrale. L'objectif est d'accumuler leurs différents avantages en vue de dépasser leurs inconvénients. Nous admettons alors une vision externe du capital social, une autre interne, leur divergence et convergence reflète ainsi la vision consensuelle.

2.1. LE CAPITAL SOCIAL EXTERNE :

Basé essentiellement sur les liaisons étendues, le capital social extérieur est l'ensemble des nouvelles relations sociales directes et surtout indirectes (Wu, 2008 ; Stam et al, 2014) créés par un acteur, seul ou en groupe (Maurer et al, 2011). Ayant souvent des finalités personnelles (Han et al, 2014), ces relations appartiennent à la configuration étroite d'un réseau social. Elles ont un caractère professionnel et loin d'être intime ou de confiance mutuelle (Adler et Kwon, 2002).

La vision de Burt s'inscrit dans cette perspective. Pour lui, le capital social est une variété des relations sociales déconnectées qui consiste à développer les compétences humaines et professionnelles d'un acteur (Burt, 1992 ; 1996). La théorie des trous structuraux renvoie alors à la richesse d'un réseau social en termes de contacts non redondants provenant de différents groupes. Par la maximisation de ses relations non récurrentes, l'acteur augmente ses chances d'accès opportun (Stam et al, 2008) aux nouvelles informations asymétriques (Gedajlovic et al, 2013) et aux opportunités concurrentielles.

Cette perception a intéressé certains chercheurs. Oh et al (2006) et Han et al (2014) ont considéré que les relations sociales d'un acteur avec des contacts non reliés directement, variés et étalés sur différents réseaux lui permettent de maximiser ses sources d'accès aux nouveaux avantages. La réduction de sa concentration exclusive sur des relations restreintes lui facilite la variation de ses ressources (Baker, 1990). Dès lors, la déconnexion sociale est un moyen d'accès aux nouvelles opportunités non-récurrentes, difficilement imitables et avantageuses (Stam et Elfring, 2008).

Admettant ainsi deux notions clés, "*la diversité et la non redondance*" des contacts (Brass et al, 2004 ; p.798) persistent à favoriser l'amélioration de la valeur des relations sociales. Le

capital social extérieur consiste donc à multiplier les contacts non redondants d'un acteur et à favoriser son accès et son échange des informations pertinentes.

Au-delà de ces finalités, Bhagavatula et al (2010) et Gedajlovic et al, (2013) énoncent que l'adoption de ce choix relationnel extérieur varie selon les besoins et les attentes du marché de travail. En effet, la pérennité des activités des secteurs dynamiques ou émergents de haute technologie spécifiquement dépend de la capacité d'un acteur social à attirer des avantages compétitifs (Rowley et al, 2000 ; Batjargal, 2010). La diversification de ses relations non redondantes représente alors un moyen d'accès opportun aux informations stratégiques nécessaires pour faire face à la concurrence et pour maintenir la performance de son activité.

Cependant, loin d'être parfaite, l'approche extérieure présente aussi certes des lacunes. La fréquence du renouvellement relationnel détache l'acteur de ses relations proches et de confiance. Ses nouveaux contacts inconnus sont généralement caractérisés par un niveau d'opportunisme élevé et un manque de confidentialité (Baker, 1990). Cet inconvénient s'impose notamment au niveau de l'exploitation et de la mobilisation des ressources acquises représentant ainsi le problème fondamental de l'approche extérieure (Stam et al, 2014).

2.2. LE CAPITAL SOCIAL INTERNE :

Loin d'agréer au principe des trous structuraux, la vision intérieure du capital social se réfère aux fortes relations de confiance et de coopération entre des acteurs socialement proches (Coleman, 1988, 1990). Ayant des caractéristiques similaires, le capital social du point de vue de Coleman est le regroupement d'un nombre restreint d'individus dans des réseaux denses, de normes et des obligations précises. Leur association consiste à "affecter leurs capacités d'actions" collectives (Coleman, 1988, p.118).

Nahapiet et Ghoshal (1998) adhèrent à cette logique. Ils soumettent trois principales dimensions du capital social organisant le rassemblement des acteurs. La dimension structurelle désigne la structuration et les fortes interactions entre les acteurs d'une structure sociales. La qualité de ces interactions, l'ensemble des obligations et des équités qui réglementent les relations du groupe d'acteurs sont les ressources de la dimension relationnelle. La confiance reflète par conséquent un élément central pour la description de cette dimension relationnelle. Finalement, la dimension cognitive est l'ensemble des critères communs⁴ entre un nombre d'acteurs ayant un objectif communs.

Cette vision a accaparé l'attention de plusieurs chercheurs. Koka et Prescott, (2002)

⁴ Les critères d'une dimension cognitive portent généralement sur (la vision, la culture, le langage, les valeurs voire les histoires d'un groupe d'acteurs Wu, 2008 ; Carr et al. 2011).

considèrent que les fortes relations sociales sont généralement caractérisées par leurs richesses. En respectant les normes de réglementation sociales (Chollet, 2002 ; Bhagavatula et al, 2010), les relations denses associent les individus dans un environnement convergent et coopératif (Coleman, 1988). Elles représentent une garantie contre tout comportement opportuniste et déviant (Coleman, 1988 ; Lin, 1999). Par ailleurs, elles consistent à faciliter les échanges des informations confidentielles (Rowley et al, 2000) et à mobiliser les connaissances codifiables (Story et al, 2011) moyennant un coût relativement économe (Granovetter, 1973 ; Brass et al, 2004).

De leurs côtés, Bolino et al (2002) ont expliqué ainsi que les liaisons de confiance est une forme d'association pour un objectif commun. La densité des relations reflète donc la collaboration entre les acteurs sociaux (Hoang et Antonic, 2003). Elle favorise la performance de leurs activités (Brass et al, 2004) notamment dans des stades avancés de création et de croissance.

Néanmoins, l'approche interne admet aussi des inconvénients. Par la forte densité de ses liaisons, le réseau social implique des relations strictes basées sur des normes sociales rigides limitant la liberté des acteurs (Gedajlovic et al, 2013). Elle sollicite par conséquent une solidarité extrême (Portes, 1998) entre un groupe restreint d'acteurs qui auront obligatoirement accès aux mêmes sources d'informations. Bien qu'elle favorise la mobilisation des connaissances complexes et des ressources ordinaires, la densité relationnelle renvoie à l'isolation extrême des acteurs sociaux dans des cercles d'informations routinières (Burt, 2001 ; Stam et Elfring, 2008). Le recours aux mêmes ressources et la dépendance des autres réduisent les capacités d'attraction des nouvelles informations (Lin, 1999). Elle exclut les "*extérieurs*" (Portes, 1998, p.15) d'une structure sociale d'y collaborer avec les acteurs d'un réseau dense et de leur apporter des opportunités innovantes (Oh et al, 2006 ; Stam et al, 2014).

2.3. LE CAPITAL SOCIAL CONSENSUEL :

En partant des deux premières approches, le capital social sous chaque vision admet des facettes positives et d'autres négatives impliquant normalement les acteurs sociaux et le processus de développement de leurs organisations. Malgré leurs différents points de divergence, les travaux de Burt et Coleman se rejoignent sur l'importance de la configuration structurelle du capital social. La nature de ces liaisons et les objectifs visés sont par contre leurs principaux points de distinction.

Effectivement, Burt s'intéressait à la contribution des trous structuraux à l'accès aux ressources particulières favorisant le développement des capitaux humains et professionnels individuels des acteurs. Paradoxalement, Coleman a présenté le capital social comme un ensemble de relations de confiance mobilisées pour mener des actions collectives.

Ces contradictions ne sont ainsi qu'un point d'intersection et de complémentarité entre les deux approches (Adler et Kwon, 2002). "*L'approche consensuelle du capital social*" (Mbarek, 2005, p.72) est l'ensemble des avantages distinctifs des approches internes et externes pour dépasser les normes et les obligations restrictives des réseaux denses et les coûts excessivement élevés de la création des nouvelles liaisons.

Les travaux d'Oh et al. (2006) ont été fondés sur cette approche consensuelle. Ces chercheurs ont considéré que la performance des activités revient au maintien de certaines relations fortes au même temps que l'ouverture sur des nouvelles à l'extérieur des équipes du travail quotidien. Reagans et al. (2004) ont prouvé que la forte densité interne et la diversité des relations en externe sont à la base de l'accomplissement rapide des missions et des activités. Les conclusions de Stam et Elfring (2008) rejoignent aussi ces résultats dont l'équilibre social consiste à développer la capacité d'accès opportun des acteurs aux nouvelles informations par des relations non redondantes et à les mobiliser efficacement moyennant les relations de confiance.

De ce fait, la nouvelle approche centrale est l'investissement d'un acteur dans différentes structures de réseautages possibles pour un positionnement stratégiquement idéal. Cette alliance consensuelle s'accomplit par des relations faibles et fortes, denses et déconnectées et consiste notamment à réaliser ses objectifs individuels et collectifs.

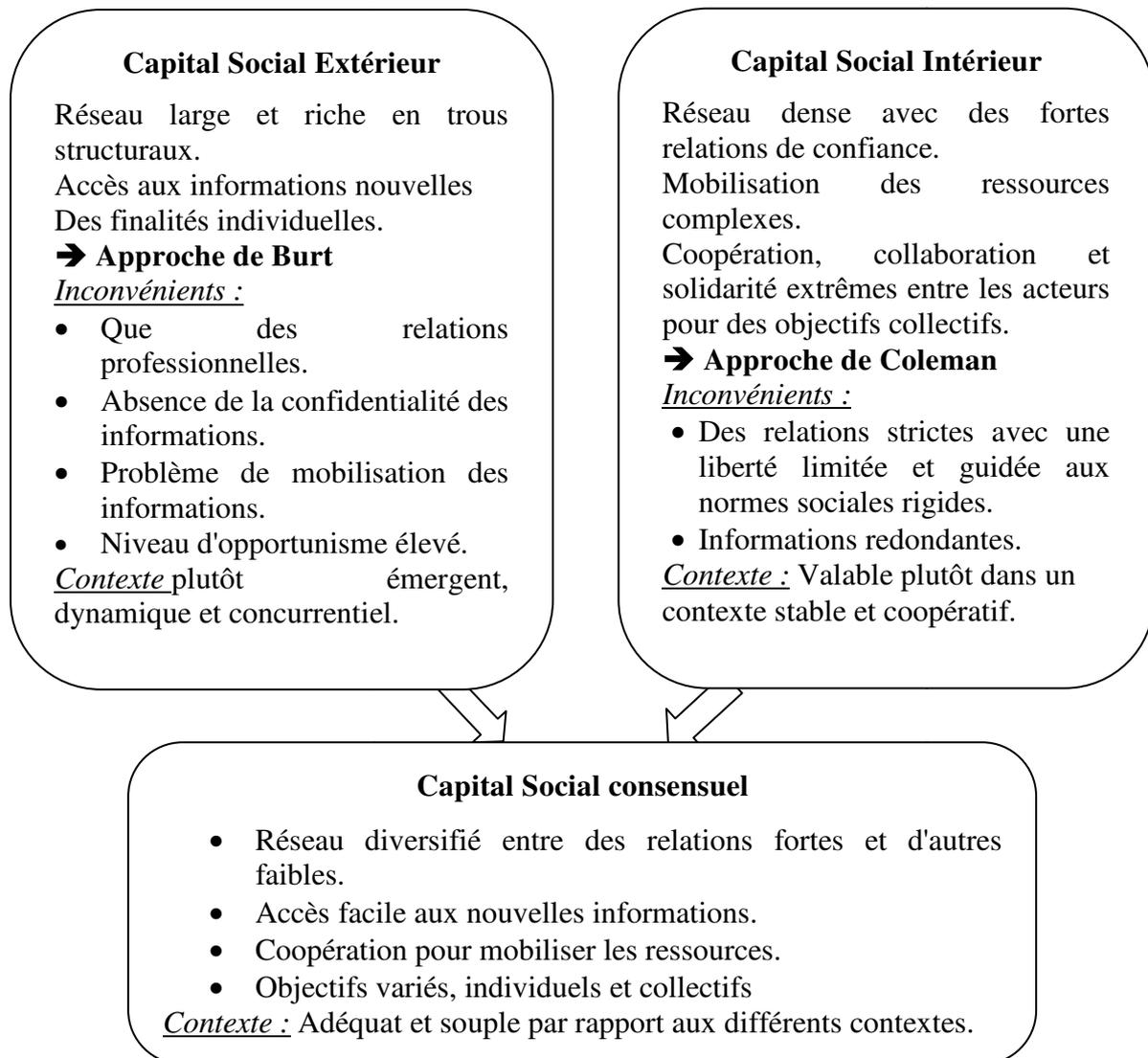


Figure 1. Récapitulatif des approches du capital social, avantages et inconvénients

Effectivement, nous considérons que la création et le développement d'un réseau consensuel passe par deux étapes fondamentales.

En première étape, l'ouverture d'un acteur sur un ensemble de nouveaux contacts non redondants appartenant à un large éventail des réseaux sociaux lui permet d'accéder aux ressources novatrices. L'intermédiation entre des alter déconnectés est un moyen de contrôle de leurs différentes informations. L'acteur jouira par conséquent d'un effet de recommandation (Burt, 1992) et d'une visibilité au détriment des autres (Chollet, 2005). Il accède ainsi aux ressources inaccessibles à partir d'un réseau condensé (Davidsson et Honig, 2003), les

échanger pour développer une activité performante (Bhagavatula et al, 2010 ; Stam et al, 2014).

A cet effet, nous considérons que la diversité du réseau social par des relations sociales peu fréquentées favorise aux acteurs l'accès opportun et l'échange des nouvelles informations inévitables pour la performance de leurs activités. Dans ce sens, nous avançons notre première hypothèse telle que :

Hypothèse 1 : le capital social externe a un impact significatif sur la performance des entreprises.

H1a : la diversité des relations étroites d'un réseau social a un impact positif sur la performance des entreprises.

H1b : l'échange des informations entre différents acteurs de réseaux déconnectés a un impact positif sur la performance des entreprises.

Complémentairement, la deuxième étape consiste à se focaliser sur certaines relations denses avec des acteurs qui "*se connaissent depuis longtemps, ont des relations de transactions pour des longues périodes, ont adapté leurs stratégies et les ont manipulées pour échanger des informations*" pertinentes (Andersson et al, 2002, p.982 : N.T). À travers leurs fortes relations de confiance, la collaboration et la coopération de ces acteurs consistent à mobiliser les connaissances complexes et les nouvelles opportunités pour aboutir à une entreprise performante.

Dès lors, notre deuxième hypothèse telle que :

Hypothèse 2 : le capital social interne a un impact significatif sur la performance des entreprises.

H2a : la dimension structurelle du capital social a un impact positif sur la performance des entreprises.

H2b : la dimension relationnelle du capital social a un impact positif sur la performance des entreprises.

H3c : la dimension cognitive du capital social a un impact positif sur la performance des entreprises.

Notre modèle théorique est tel que :

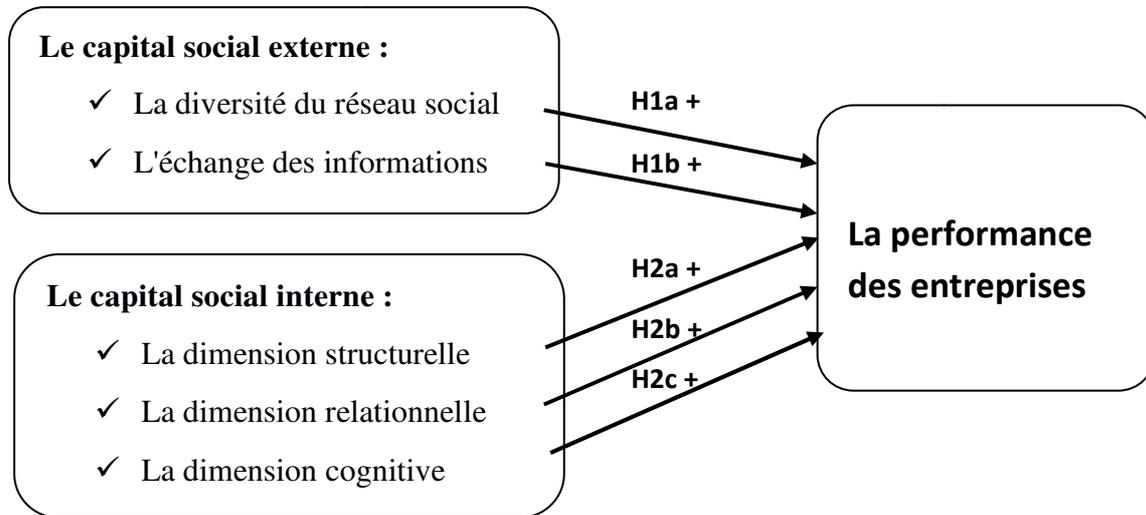


Figure 2. Le modèle conceptuel de l'étude

Or, bien que la littérature ait mis le point sur la complémentarité des notions du capital social, elle n'a pas contribué à vérifier l'impact spécifique au capital social interne et externe sur les performances objectives et subjectives des entreprises issues d'un contexte émergent.

En valorisant ainsi les différentes notions du capital social interne (la dimension structurelle, la dimension relationnelle et la dimension cognitive) et externe (la diversité du réseau social et le partage des informations), notre objectif est d'expliquer l'influence de chacune des approches sociales sur les performances subjectives et objectives des PME tunisiennes.

3. LE CADRE EMPIRIQUE :

Dans le cadre de cette partie, nous présentons la méthodologie de notre recherche, l'analyse de nos principaux résultats suivis par une discussion détaillée de nos résultats dégagés.

3.1. CHOIS DE L'ECHANTILLON :

Partant de son importance pour la sphère économique tunisienne, nous avons choisi de focaliser notre étude sur un secteur unique celui du tourisme, le pilier de l'économie tunisienne. Notre échantillon est constitué à partir des managers des hôtels tunisiens retenus en fonction du classement de leurs hôtels. En effet, nous avons choisi de nous concentrer sur les hôtels de 4 et 5 étoiles essentiellement pour éliminer l'effet des déséquilibres économiques et sociaux entre les hôtels classés.

Pour recueillir alors des données exploitables, nous avons contacté l'office national du tourisme tunisien (ONTT) qui nous a fourni une liste de l'ensemble des hôtels classés et non

classés en Tunisie. Dès lors, nous avons soumis un questionnaire à 152 directeurs d'hôtels installés sur l'ensemble des zones touristiques de la Tunisie (Zone nord ; Zone centre ; Zone Sud). 42 directeurs n'ont pas répondu à notre enquête. Au final, notre échantillon est composé de 110 entreprises.

3.2. METHODOLOGIE DE RECHERCHE :

Nous avons essayé à travers cette recherche, d'expliquer l'impact du capital social consensuel (approche interne et approche externe) sur la performance des entreprises. Pour tester nos hypothèses, nous avons adopté une approche quantitative basée sur le questionnaire. Cette démarche s'inclut alors dans une posture épistémologique positiviste suivant la démarche hypothético-déductive.

3.2.1. Mesure des variables :

Toutes les variables de mesures que nous avons retenues sont mesurées et validées dans la littérature.

3.2.1.1. Les variables du capital social interne :

Pour évaluer le capital social interne, nous avons retenu une échelle de mesure développée et mesurée par Carr et al. (2011). Chacune des trois dimensions du capital social interne admet quatre items qui sont évaluées par des échelles de Likert de 5 points allant de 1 "pas tout d'accord" jusqu'à 5 "totalement d'accord".

Les items de la dimension structurelle sont telles que "les membres de cet hôtel se livrent à une communication honnête les uns avec les autres", "les membres de cet hôtel n'ont pas des intentions cachées", "les membres de cet hôtel partagent volontairement de l'information entre eux" et "les membres de cet hôtel profitent de leurs relations de partage des informations".

La dimension relationnelle consiste à mesurer la nature des relations entre les différents membres de l'hôtel. Ses quatre items de mesure sont : "les membres de cet hôtel ont confiance les uns envers les autres", "les membres de cet hôtel montrent une grande partie de l'intégrité les uns envers les autres", "généralement, la confiance est principalement présente entre les différents membres de cet hôtel" et "les membres de cet hôtel respectent généralement les sentiments des autres".

Les items de la dimension cognitive sont "les membres de cet hôtel se sont engagés aux objectifs de l'entreprise", "il ya un but commun partagé entre les différents membres de l'hôtel", "les membres de cet hôtel se considèrent comme des partenaires dans la direction" et "les membres de cet hôtel partagent la même vision de l'avenir de cet hôtel".

3.2.1.2. Les variables du capital social externe :

Nous avons retenu deux principales variables développées par Wu (2008) et mesurées par une échelle de Likert de 5 points allant de 1 "totalement d'accord" jusqu'à 5 "pas de tout d'accord".

La première variable est la diversité du réseau social extérieur de l'entreprise. Cette variable a été mesurée à travers trois items à savoir "votre hôtel admet un groupe de partenaires proches", "votre hôtel établit des relations étroites avec plusieurs institutions financières" et "votre hôtel établit des bonnes relations avec les bureaux gouvernementaux concernés".

La deuxième variable du capital social externe concerne le partage des informations avec les alter. Nous avons retenu quatre items : "vos partenaires vous fournissent toujours des informations", "vous comptez sur vos partenaires pour vous fournir les informations sur le marché", "vos partenaires sont prêts à partager les informations sur le marché entre eux" et "vos partenaires vous fournissent les informations au moment opportun".

3.2.1.3. La mesure de la performance :

Par opposition à l'échec, la performance d'une entreprise consiste à prouver sa légitimité comme une entité économique. Sa mesure est une étape délicate difficilement éprouvées par les chercheurs. Dans ce sens, la comparaison entre une entreprise et ses concurrents directs pendant une période déterminée a été largement mobilisée. S'agissant ainsi d'une performance subjective, cette mesure ne permet pas de décrire la situation réelle de l'entreprise. La complémentarité entre les mesures objectives et subjectives consiste à mieux représenter la performance globale d'une entreprise (Eddleston et al, 2008). Pour cette fin, nous avons retenu une échelle de mesure établie par Haber et Richel (2005) pour la mesure de la performance des hôtels. Nos répondants ont été invités alors à évaluer la performance subjective de leurs hôtels par rapport à la concurrence et à leurs objectifs sur les deux dernières années. Leurs satisfactions subjectives ont été mesurées suivant un ensemble de huit items⁵ évaluées suivant une échelle de Likert de 1 "très faible" à 7 "très fort".

Pour la performance objective, nous avons mesuré le taux de croissance du Chiffre d'affaire de l'hôtel suivant la méthode suivante $[(C.A_{2015} / C.A_{2014}) - 1]$.

⁵ (1) "la satisfaction des clients", (2) "le maintien d'une réputation positive", (3) "le développement continu d'un ou des produits touristiques de base", (4) "la mise en place de nouveaux projets", (5) "la réalisation des profits en période de crise géographique", (6) "l'engendrement des profits sur toute l'année", (7) "le taux d'occupation 2014" et (8) "le taux d'occupation 2015".

3.3. RESULTATS DE L'ETUDE :

L'évaluation des mesures a été faite en deux étapes : une analyse en composantes principales et une régression linéaire. Les analyses et les qualités psychométriques ont été analysées sous le logiciel SPSS 21.

3.3.1. Analyse de la validité des mesures :

Pour analyser l'unidimensionnalité des variables de notre modèle, nous nous sommes basés sur plusieurs critères de purification : au seuil de significativité de 5 %, les corrélations entre les items et la variable dépendante devraient être significatifs.

Tableau 1. Résultat de l'analyse factorielle des dimensions du Capital Social

	VARIABLES INDEPENDANTES	ITEM	CONTRIBUTION FACTORIELLE	KMO	VALEURS PROPRES	% DE LA VARIANCE
Capital social interne	Dimension structurelle	d.struc1	.769	0.788	2.539	63.478
		d.struc2	.769			
		d.struc3	.852			
		d.struc4	.794			
	Dimension relationnelle	d.relt1	.769	0.759	2.595	64.885
		d.relt2	.799			
		d.relt3	.847			
		d.relt4	.805			
	Dimension cognitive	d.cogn1	.806	0.791	2.625	65.616
		d.cogn2	.725			
		d.cogn3	.859			
		d.cogn4	.843			
Capital social externe	Diversité des réseaux extérieurs	grp.part	.830	0.710	2.241	74.685
		grp.intis	.886			
		bur.gouv	.876			
	Partage des informations	part.info	.857	0.810	2.801	70.030
		info.marc	.848			
		p.inf.marc	.823			
		inf.opport	.819			

D'après ce tableau, les indices KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) relativement aux variables du capital social interne et aussi externe sont compris entre 0.7 et 0.8 représentant ainsi une bonne qualité de l'indice de chaque variable (significativité du test de sphéricité de Bartlett p -value = 0.00). Chaque groupe d'items révèle une structure factorielle unidimensionnelle pour chacune de nos variables indépendantes. Par ailleurs, nous remarquons que les variables du capital social

extérieur contribuent à expliquer plus la performance des entreprises avec 74.685% et 70.03% respectivement pour la diversité des réseaux extérieurs et le partage des informations.

Quant aux différents items de la performance, nous présentons les résultats dans le tableau ci-dessous.

Tableau 2. Résultat de l'analyse factorielle de la performance subjective

LA PERFORMANCE SUBJECTIVE	ITEM	CONTRIBUTION FACTORIELLE	KMO	VALEUR PROPRE	% DE LA VARIANCE
	Satisf.clt	.874	0.854	5.374	67.172
	Reputa.posiv	.849			
	Devp.pdt.trsqe	.872			
	Devp.nvsx.pdt	.882			
	Prft.crise	.913			
	Proft.annuel	.877			
	Tx.occup.14	.520			
	Tx.occup.15	.691			

A travers ces résultats, l'ACP s'avère intéressante. L'indice de KMO de la performance présente une valeur de 0.854 ($p_value = 0,000$). Par ailleurs, les items contribuent à expliquer 67.172% de la performance subjective révélant ainsi une structure factorielle unidimensionnelle pour cette variable.

3.3.2. Analyse de la fiabilité des variables :

Tester la fiabilité de chaque construction revient à l'évaluation de l'inter-corrélation entre les items de chaque variable suivant l'Alpha de Cronbach. Cet indice est d'autant plus fiable si sa valeur est supérieure à 0.7 (Fynes et Voss, 2001). Dans notre cas, toutes nos variables indépendantes et la performance subjective présentent des valeurs supérieures à 0.7. Ces résultats désignent alors la fiabilité des mesures de nos variables.

Tableau 3. La fiabilité de mesure des construits

VARIABLES	α DE CRONBACH
Dimension structurelle	0.807
Dimension relationnelle	0.819
Dimension cognitive	0.820
Diversité réseau social	0.827
Partage des informations	0.857
Performance subjective	0.925

Ainsi, la vérification de l'inexistence du problème de multi-colinéarité entre les variables explicatives consiste à tester la corrélation des variables explicatives. Les variables indépendantes du capital social interne indiquent la forte corrélation entre eux dû essentiellement à la dimension relationnelle (D.STRUC-D.RELT : 0.797 ; D.STRUC-D.COGN : 0.759 ; D.RELT-D.COGN : 0.790). Ce problème a été ainsi confirmé par les valeurs apportées par la VIF (D.STRUC : 3.120 ; D.RELT : 3.516 ; D.COGN : 3.027). Cette variable explicative (dimension relationnelle) doit ainsi être retirée.

Ce problème n'a pas été posé par contre pour les variables explicatives du capital social externe.

3.3.3. Régression linéaire : interprétations des résultats :

Admettant des variables explicatives indépendantes, nous appliquons une régression linéaire multiple pour nos deux modèles, le modèle du capital social interne et le modèle du capital social externe. Ainsi, le tableau ci-dessous présente les résultats des tests de significativité.

Tableau 4. Test de significativité du modèle

QUALITE REGRESSION	PERFORMANCE SUBJECTIVE		PERFORMANCE OBJECTIVE	
	Capital social interne	Capital social externe	Capital social interne	Capital social externe
R	0.559	0.674	0.260	0.461
R²	0.312	0.454	0.068	0.212
R² AJUSTEE	0.299	0.443	0.050	0.197
F	24.254*	44.425*	3.882**	14.400*
T	D.struc 1.391	Div.rsx 6.235*	D.struc 0.585	Div.rsx 5.061*
	D.cogn 3.389**	Par.inf 0.920	D.cogn 1.330	Par.inf 2.241**
COEFFICIENT	D.struc 0.171	Div.rsx 0.609	D.struc -0.084	Div.rsx 0.594
	D.cogn 0.417	Par.inf 0.090	D.cogn 0.191	Par.inf 0.252
CONSTANTE	1.001e-013*	-1.001e-013*	1.001e-013*	-1.001e-013*

* Significatif à 0% ; ** Significatif à 5%

A partir de ces deux tableaux, nous remarquons que :

- La significativité globale (F) : chacun de nos modèles présente une bonne significativité globale aux seuils établis (p-value <5%).
- A travers les coefficients de détermination R² : les variables indépendantes du capital social externe contribuent mieux à expliquer les performances subjectives et objectives à l'ordre de 45.4% et 21.2% respectivement. Les dimensions du capital

social interne contribuent à expliquer 31.2% de la performance subjective contre 6.8% uniquement de la performance objective.

- La significativité individuelle des variables :
 - ✓ La diversité du réseau externe est significative par rapport à la performance subjective ainsi que la performance objective.
 - ✓ La dimension cognitive est significative par rapport à la performance subjective.
 - ✓ Le partage des informations est significatif par rapport à la performance objective.

Tableau 5. Récapitulatif des résultats et validation des hypothèses

HYPOTHESES		RESULTATS
Hypothèse 1 Le capital social externe a un impact significatif à la performance des entreprises.	H1a : la diversité externe d'un réseau social a un impact positif sur la performance des entreprises.	L'hypothèse est confirmée
	H1b : le partage des informations entre des acteurs sociaux appartenant à différents réseaux a un impact positif sur la performance de leurs entreprises.	L'hypothèse est partiellement confirmée
Hypothèse 2 Le capital social interne a un impact significatif à la performance des entreprises.	H2a : la dimension structurelle du capital social a un impact positif sur la performance des entreprises.	L'hypothèse est rejetée
	H2b : la dimension relationnelle du capital social a un impact positif sur la performance des entreprises.	L'hypothèse est rejetée
	H3c : la dimension cognitive du capital social a un impact positif sur la performance des entreprises.	L'hypothèse est partiellement confirmée

3.4. DISCUSSION :

Cette recherche a porté sur la complémentarité des approches du capital social pour favoriser la performance des hôtels tunisiens. Nos résultats montrent ainsi que les différentes dimensions internes et externes de ce concept ne contribuent pas forcément à l'explication de la performance des hôtels.

En effet, nous avons constaté que, par opposition à la diversité des liaisons faibles, les dimensions structurelles et relationnelles du capital social interne n'ont pas un impact sur la performance des entreprises. Autrement dit, les relations entre les différents acteurs de la même structure sociale sont loin d'être fortes ou de confiance mutuelle. Contrairement aux

constatations de Reagans et al. (2004) et Oh et al. (2006), nous considérons alors que cette hypothèse inattendue s'explique essentiellement par le contexte de l'activité de notre étude.

Conformément à Rowley et al. (2000) et Batjargal (2010), les secteurs d'activité dynamiques ou turbulents nécessitent l'adoption d'une stratégie innovante pour faire face aux changements contextuels. Ils sollicitent par ailleurs un accès opportun aux nouvelles informations et aux opportunités innovantes issues des faibles liaisons (Granovetter, 1973) entre des acteurs indirectement ou peu connectés (Burt, 1992 ; 1995). Acquaah (2012) ajoute que pendant des périodes transitoires, tel que le cas actuel de la Tunisie, les informations sont plutôt contingentes. Les acteurs sociaux sont invités alors à élargir leurs réseaux sociaux et à créer des nouveaux contacts stratégiques ou prestigieux (Lin, 1995) susceptibles de légitimer leur accès aux informations pertinentes (Koka et al, 2002).

Par conséquent, nos résultats supportant la diversité des relations et infirmant leurs densités soutiennent l'idée selon lequel, le contexte postrévolutionnaire tunisien a engendré une incertitude relationnelle entre les acteurs sociaux. L'instabilité⁶ et la dégradation du secteur ont produit des relations conflictuelles et douteuses. Dans cette logique, la pérennité des entreprises est le nouveau critère de leur performance qui nécessite un recours opportun aux nouvelles informations issues des réseaux déconnectés (Burt, 1992 ; 2000).

De notre étude, il s'avère que la concentration sur les fortes liaisons internes inscrit les acteurs sociaux tunisiens dans des cercles d'informations routinières (Stam et Elfring, 2008). Etant aussi coûteuses et redondantes, les acteurs sociaux tunisiens les remplacent par d'autres nouvelles liaisons prestigieuses susceptibles de favoriser leur accès aux ressources innovantes et de maintenir la pérennité de leurs entreprises. Ceci confirme ainsi les résultats des travaux de Koka et al, (2002) ; Batjargal (2010) et Acquaah (2012).

En revanche, nos résultats montrent que la dimension relationnelle n'a pas un effet significatif sur la performance des hôtels tunisiens. Ceci dit que la confiance ne caractérise pas les relations sociales des acteurs sociaux tunisiens. Ce résultat renforce ainsi l'idée selon laquelle l'ouverture d'un acteur sur un nouveau réseau large lui détache souvent de ses relations intimes et de confiance. La non redondance de ses relations implique par conséquent l'absence de la confidentialité des informations (Baker, 1990) qui seront facilement imitables par les concurrents. Alors que la création d'un avantage concurrentiel durable sollicite des ressources rares, inimitables et non substituables (Barney, 1991), l'opportunisme devient ainsi la

⁶ Le PIB s'est passé de 7% en 2010 à 3.7 % en 2014 et -4.1% en 2015.

principale caractéristique des nouvelles relations des acteurs sociaux (Coleman, 1988). Par conséquent, le manque de confiance entre les membres d'une structure sociale est un handicap qui s'implique sur la mobilisation efficace des ressources (Stam et al. 2014) et qui se répercute aussi négativement sur la performance des entreprises.

En outre, nous avons pu dégager que la dimension cognitive du capital social interne a un impact positif sur la performance subjective particulièrement. Ceci dit que, malgré l'incertitude qui marque les relations entre les équipes de travail, la survie de l'entreprise représentent l'objectif communément partagé entre tous les acteurs sociaux.

Dans le contexte transitoire de notre étude, l'objectif des membres des hôtels tunisiens est de maintenir l'activité et la pérennité de l'entreprise d'autant plus que la réalisation des profits financiers notamment après la croissance du taux de chômage (Banque Africaine de Développement, 2012). Ceci souligne alors que les acteurs tunisiens s'engagent dans leurs hôtels et se sentent responsables de sa durabilité. Sa performance objective ne reflète pas l'intérêt de toutes ses parties prenantes. D'après notre enquête, il en ressort que les valeurs et les normes partagées entre les acteurs sociaux tunisiens sont d'une importance cruciale pour la survie de l'entreprise mais elles ne contribuent pas à sa performance objective. Cette dernière dépend des objectifs des dirigeants et varie avec la nouvelle conjoncture du pays.

CONCLUSION

La théorie du capital social consensuel reflète une forme d'équilibre social entre des relations non redondantes et d'autres denses. En soutenant son importance par rapport à la création de la valeur, nous avons élaboré ce travail de recherche pour expliquer la contribution du capital social central à la performance des entreprises. Or, contrairement aux études préalablement établies, les résultats de l'approche centrale liée au secteur hôtelier tunisien semble être différents.

En effet, nos résultats montrent que les acteurs sociaux accordent plus d'importance à l'approche extérieure du capital social qu'à celle intérieure. Il s'avère que les trous structuraux et les liens faibles peu fréquentés favorisent la performance des hôtels tunisiens. Cette constatation soutient l'idée que les acteurs indirectement connectés auront plus de chances d'accès et d'échange des informations non redondantes. Il paraît que les acteurs du secteur hôtelier tunisien accordent une importance cruciale à la création des liens étendus avec des partenaires stratégiques capables de leur transférer les ressources nécessaires. Ceci confirme que l'approche extérieure du capital social est une source de création de la valeur et de la

performance des entreprises.

Paradoxalement, il nous semble que le capital social interne est largement influencé par le contexte postrévolutionnaire. Les résultats révèlent l'instabilité relationnelle et le manque de confiance entre les acteurs d'une même structure sociale. Bien que le partage des mêmes objectifs, visions et intérêts aient été positivement lié à la performance subjective, la densité et la force des relations n'ont pas influencé les performances objectives ni subjectives. Ceci dit que la création de la valeur et la performance des entreprises sont variables et dépendent des circonstances imprévisibles.

Notre recherche contribue alors à enrichir la théorie du capital social par la prise en considération de la complémentarité de ses approches notamment dans un contexte postrévolutionnaire. En outre, nous avons mobilisé les notions de la performance objective et subjective simultanément. Elles s'avèrent variables et dépendantes du contexte actuel de la Tunisie.

Comme tout travail de recherche, ce travail présente aussi certaines limites qui peuvent être aussi des nouvelles voies de recherches ultérieures. En effet, la taille de notre échantillon limite la portée de nos conclusions. Aussi, la collecte des données auprès des managers seulement ne peut pas expliquer les véritables raisons des conflits et des mauvaises relations à l'intérieur de la structure sociale. Cette étude peut donc s'améliorer en prenant aussi en considération l'avis des employés.

D'autre part, notre étude s'est concentrée particulièrement sur la valorisation des relations sociales. Toutefois, nous n'avons pas pris en considération l'importance de l'expérience managériale des acteurs sociaux dans le développement de leurs capitaux sociaux. L'intégrer ainsi comme étant une variable de contrôle peut améliorer la compréhension de la relation entre le capital social consensuel et la performance des entreprises.

En outre, il nous semble intéressant pour les recherches futures de répliquer l'étude dans d'autres contextes révolutionnaires ou postrévolutionnaires similaires au contexte tunisien en vue de confirmer ou d'infirmer nos résultats.

BIBLIOGRAPHIE

- Acquaah, M. (2012). Social networking relationships, firms-specific managerial experience and firm performance in a transition economy: a comparative analysis of family owned and nonfamily firms. *Research notes and commentaries. Strategic Management Journal*, 33, 1215-1228.
- Adler, P. S. et Kwon, S. W. (2002). Social capital: prospects for a new concept, *Academy of Management Review*, 27: 1, 17-40.
- Andersson, U., Forsgren, M. et Holm, U. (2002). The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation, *Strategic Management Journal*, 23, 979–96.
- Baker, W. (1990). Market networks and corporate behavior, *American Journal of Sociology*, 96: 589-625.
- Batjargal, B. (2010). The effects of network's structural holes: polycentric institutions, product portfolio and new venture growth in China and Russia, *Strategic Entrepreneurship Journal* 4: 2, 146–163.
- Bhagavatula, S., Bunt, G., Elfring, T. et Tilburg, A. (2010). How Social and Human Capital Influence Opportunity Recognition and Resource Mobilization In India's Handloom Industry?, *Journal Of Business Venturing*, 25: 3, 245-260.
- Bolino, M. C., Turnley W. H. et Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations, *Academy of Management Review*, 27: 4, 505–522.
- Bourdieu, P. (1980). Le capital social : notes provisoires, *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 3: 2-3.
- Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R. et Tsai W. (2004). Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective, *Academy of Management Journal*, 47: 795-817.
- Burt, R. S. (1992). Structural holes: The social structure of competition, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Burt, R. S. (1995). Le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur, *Revue Française de Sociologie*, 36, 599-628.
- Burt, R. S. (2000). The network structure of social capital, in Sutton R.I. et Staw B.M. Ed *Research in organizational behavior*, 22, Greenwich, CT: JAI Press, 93.
- Burt, R. S. (2001). Structural holes versus network closure as social capital, in N. Lin, K. S. Cook, Burt R.S. et A. De Gruyter Ed, *Social capital: theory an research*, 30p.

- Carr, J. C., Cole, M. S., Ring, J. K., et Blettner, D. P. (2011). A measure of variations in internal social capital among family firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35, 1207-1227.
- Chirico F. et Salvato, C. (2014). Knowledge internalization and product development in family firms: When relational and affective factors matter. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Chollet, B. (2002). L'analyse des réseaux sociaux : Quelles implications pour le champ de l'entrepreneuriat ?, 6^{ème} Congrès International Francophone Sur la PME, HEC Montréal.
- Chollet, B. (2005). Le rôle du réseau personnel de l'ingénieur en R&D : le cas du secteur des micros et nanotechnologies, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, UPMF, Grenoble 2.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital, *American Journal of Sociology*, 94, 95-125.
- Davidsson, P. et Honig, B. (2003). The Role of Social and Human Capital among Nascent Entrepreneurs, *Journal of Business Venturing*, 18: 3, 301-331.
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W. et Sarathy, R. (2008). Resource Configuration in Family Firms: Linking Resources, Strategic Planning and Technological Opportunities to Performance, *Journal of Management Studies*, 45 : 1, 26-50.
- Fynes, B. et Voss, C. (2001). A path analytic model of quality practices, quality performance and business performance, *Production and Operations Management*, 10: 4, 494-513.
- Gedajlovic, E., Honig, B., Moore, B., Curt, C. B., Payne, T. G. et Wright, M. (2013). Social capital and entrepreneurship: A schema and a research agenda, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37: 3, 455-478.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties, *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380.
- Haber, S. et Reichel, A. (2005). Identifying performance measures of small ventures – The case of the tourism industry, *Journal of Small Business Management*, 43: 3, 257-286.
- Han 1, J., Han 2, J. et Brass, D. J. (2014). Human capital diversity in the creation of social capital for team creativity, *Journal of Organizational Behavior*, 35, 54-71.
- Hansen, M. T. (1999). The search transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits, *Administrative Science Quarterly*, 44, 82-111.
- Hoang, H. et Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship : a critical review, *Journal of Business Venturing*, 18, 165-187.

- Koka, B. et Prescott, J. E. (2002). Strategic alliance as social capital : a multinational view, *Strategic Management Journal*, 23, 795–816.
- Kwon, S. W. et Adler, P. S. (2014): Social capital: maturation of field of research, *Academy of Management Review*, 39: 4, 412–422.
- Liao, J. et Welsch, H. (2003). Social Capital and Entrepreneurial Growth Aspiration: A Comparison of Technology and Non-Technology-Based Nascent Entrepreneurs, *Journal of High Technology Management Research*, 14: 1, 149-170.
- Lin, N. (1995). Les ressources sociales : une théorie du capital social, *Revue française de sociologie*, 36: 4, 685-704.
- Lin, N. (1999 a). Building a network theory of social capital, *Connections*, 22:1, 28-51.
- Maurer, I., Bartsch, V. et Ebers, M. (2011). The Value of Intra-organizational Social Capital: How it Fosters Knowledge Transfer, Innovation Performance, and Growth, *Organization Studie*, 32: 157.
- Mbarek, M. K. (2005). Influence des réseaux d'administrateurs sur la stratégie de la firme : Application au cadre des partenariats stratégiques, Thèse de Doctorat, Université de Bourgogne.
- McFadyen M. A. et Cannella, A. A. (2004). Social capital and knowledge creation: Diminishing returns of the number and strength of exchange relationships. *Academy of Management Journal*, 47, 735-746.
- Nahapiet, J. et Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage, *Academy of Management Review*, 23: 2, 242-266.
- Obayashi, K. et Santi, E. (2012). Tunisie: Défis Économiques et Sociaux Post – Révolution, *Banque Africaine de développement*.
- Oh, H., Labianca, G. et Chung, M. (2006). A Multilevel Model of Group Social Capital, *The Academy of Management Review*, 31: 3, 569-582.
- Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology*, 24: 1-24.
- Reagans, R., Zuckerman, E. W. et McEvily, B. (2004). How to make the team: Social networks vs. demography as criteria for designing effective teams, *Administrative Science Quarterly*, 49: 101–133.

- Rowley, T., Behrens, D. et Krackhardt, D. (2000). Redundant governance structures: an analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries, *Strategic Management Journal*, 21: 3, 369–386.
- Seibert, S. E., Kraimer, M., et Liden, R.C. (2001). A Social Capital Theory of Career Success, *The Academy of Management Journal*, 44: 2, 219-237.
- Stam, W., Arzlanian, S. et Elfring, T. (2014). Social capital of entrepreneurs and small firm performance: A meta-analysis of contextual and methodological moderators, *Journal of Business Venturing*, 152- 173.
- Stam, W., et Elfring, T. (2008). Entrepreneurial Orientation and New Venture Performance: The Moderating Role of Intra- and Extra industry Social Capital, *Academy of Management Journal*, 51: 1, 97–111.
- Story, V., O'Malley, L. et Hart, S. (2011). Roles, role performance, and radical innovation competences, *Industrial Marketing Management*, 40, 952–966.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42: 35-67.
- Wu, W. (2008). Dimensions of social capital and firm competitiveness improvement: The mediating role of information sharing, *Journal of Management Studies*, 45: 122-146.
- Zheng, H., Li, D., Wu, J. et Xu, Y. (2014). The role of multidimensional social capital in 849 crowd funding: a comparative study in China and US. *Information & Management* 51, 488–496.