

Capital social et stabilité au sein des entreprises familiales : une exploration à partir de quelques PME africaines

1453

Résumé :

L'idée principale de ce papier est de montrer que le capital social (CS) augmente l'engagement organisationnel (EO) au sein de l'entreprise familiale et (partant) réduit les conflits (DC) et l'instabilité d'emplois (TO), facteurs de stabilité de l'entreprise familiale. A l'issue de nos analyses, les résultats obtenus par une approche PLS –partial least squares- sur un échantillon de 260 PME familiales africaines ne montrent ni un effet significatif direct du capital social sur la réduction des conflits, ni un lien direct entre l'engagement et la stabilité d'emplois. En revanche, ces résultats montrent que le capital social est effectivement réducteur de l'instabilité d'emplois et via un renforcement de l'engagement organisationnel, il réduit le degré de conflictualité au sein des entreprises familiales. Il s'agit donc d'un facteur qui accroît la stabilité au sein des entreprises familiales de notre échantillon. Une telle étude empirique peut être étendue sur d'autres contextes pour vérifier cet effet de stabilité lié au capital social des entreprises familiales.

Mots clés : Entreprise familiale, PME africaines, Engagement organisationnel, Stabilité.

1. INTRODUCTION

Dans l'histoire économique, l'entreprise familiale est une forme d'organisation reconnue comme très ancienne (Gersick et al. 1997 ; Bienaymé, 2009) et dès nos jours, elle demeure présente dans toutes les économies (Beckhard et Dyer, 1983 ; Shanker et Astrachan, 1996 ; IFERA, 2003). L'association les Hénokiens, d'entreprises familiales bicentennaires, se fait le porte parole d'un message d'espoir pour ces types d'entreprises : « les valeurs communes qui les réunissent – respect de la qualité des produits et des rapports humains, savoir-faire transmis avec passion de génération en génération et remise en cause permanente des acquis »¹ les placent comme des réelles alternatives aux multinationales. Récemment encore, la crise financière et les interventions des pouvoirs publics pour éviter que les difficultés provoquées par les entreprises managériales – non familiales- n'entraînent la faillite du système économique mondial, renouvellent cette préoccupation de la part des chercheurs à trouver les raisons de la stabilité des entreprises familiales. Ces raisons contribueraient à expliquer pourquoi ces entreprises familiales sont relativement plus à l'abri des turbulences du marché comparativement aux entreprises managériales.

Un bon nombre des chercheurs actuels mettent l'accent sur le capital social comme actif distinctif des entreprises familiales qui peut expliquer leur force (Arregle et al, 2003 ; 2004 ; 2007, Pearson et al., 2008, XXX, 2009). Contrairement au capital économique qui se situe dans les instruments physiques de production et par rapport au capital humain qui se trouve dans les compétences des individus, ce capital social se situe plutôt dans les structures des relations entre acteurs (Coleman, 1988 ; Lemieux, 2001). Par ailleurs, si certaines régions du monde, comme l'Afrique, sont relativement moins pourvues en capital économique et en capital humain, il n'en reste pas moins qu'ici la structure sociale, en valorisant les relations entre acteurs, dote particulièrement les entreprises familiales d'un capital social utilisable dans leurs relations économiques. Ce capital social constitue de ce fait une entrée appropriée pour introduire les entreprises familiales africaines dans le débat actuel sur la stabilité de ce type particulier d'entreprises. Débat dans lequel les PME africaines restent fortement absentes.

¹ Voir : http://www.henokiens.com/index_fr.php

L'idée principale de ce papier est de montrer que le capital social (CS) augmente l'engagement organisationnel (EO) au sein de l'entreprise familiale africaine et (partant) réduit les conflits (DC) et l'instabilité d'emplois (TO); cette réduction constitue par hypothèse un facteur de stabilité de l'entreprise familiale. A l'issue de nos analyses, les résultats obtenus par une approche PLS –partial least squares- sur un échantillon de 260 entreprises familiales africaines ne montrent cependant ni un effet significatif direct du capital social sur la réduction des conflits, ni un lien direct entre l'engagement et la stabilité d'emplois. En revanche, ces résultats montrent que le capital social est effectivement réducteur de l'instabilité d'emplois et via un renforcement de l'engagement organisationnel, il réduit le degré de conflictualité au sein des entreprises familiales. Il s'agit donc d'un facteur qui accroît la stabilité au sein des entreprises familiales de notre échantillon. Une telle étude empirique peut être étendue sur d'autres contextes pour vérifier cet effet de stabilité lié au capital social des entreprises familiales.

Dans la deuxième section qui suit, nous présentons le cadre théorique qui introduit le modèle d'études et les hypothèses de recherche. Dans la troisième section, nous présentons la méthodologie sur la collecte et le traitement des données. Dans la quatrième les résultats en rapport avec les hypothèses et la dernière section sera consacrée à la discussion de ces résultats.

2. CADRE THEORIQUE : MODELE ET HYPOTHESES DE RECHERCHE

Dans cette section, nous établissons théoriquement les liens entre le capital social (CS) et les facteurs de stabilité que sont d'une part la réduction du degré de conflictualité (DC) et d'autre part la diminution de l'instabilité d'emplois (TO : turnover). Nous montrons que le capital social peut participer indirectement à la stabilité via l'augmentation de l'engagement organisationnel (EO) (H1) et cet engagement organisationnel diminuera à son tour à la fois les conflits (H2a) et l'instabilité d'emplois (H2b). Ce capital social peut entraîner directement cette stabilité au sein de l'entreprise familiale, soit en diminuant le degré de conflictualité (H4a), soit par une stabilité au niveau des emplois (H4b). Par ailleurs, les deux facteurs de stabilité (ou d'instabilité) pouvant se renforcer, plus de conflit pourrait signifier aussi plus d'instabilité au niveau des emplois (H3). Au total, nous développerons les arguments qui soutiennent nos hypothèses à l'aide du modèle ci-après (figure 1).

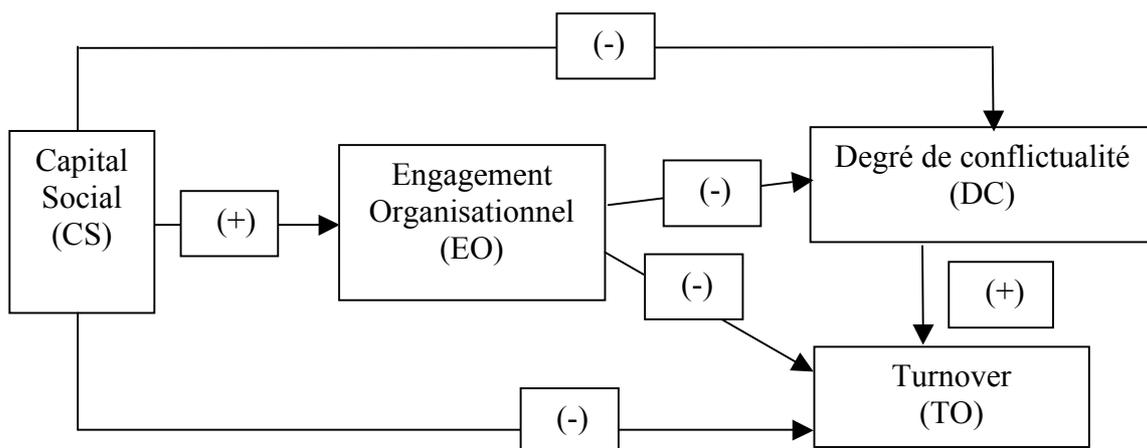


Figure 1. L'effet du capital social sur la stabilité de l'entreprise familiale

2.1. LE CAPITAL SOCIAL (CS) ET L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL (EO)

C'est du croisement des théories sur le système familial avec les théories sur les organisations que pourra se construire une théorie sur les entreprises familiales (Sharma, 2004). La particularité de l'entreprise familiale est que les relations de type familiales peuvent être mises à contribution dans les relations au sein de l'entreprise. A cet effet, la théorie du capital social permet de structurer les liens entre le monde affectif de la famille et le monde professionnel de l'entreprise. Les entreprises familiales coordonnent deux types de rationalité : une rationalité « altruiste » puisant sa source et orientée vers la famille et une rationalité formelle en rapport avec les opportunités du marché (Steier, 2003). Avant d'aller plus loin dans cette structuration « d'encastrement » et des avantages sur la stabilité au sein de l'entreprise qui nous intéresse particulièrement, précisons d'abord le contenu de cette théorie de capital social.

L'idée centrale de la théorie du capital social est que les réseaux sociaux ont de la valeur (Putnam, 2001). Cette théorie s'intéresse aux ressources relationnelles que des acteurs individuels peuvent mobiliser à travers leurs réseaux.² En particulier dans les pays en développement, ce capital social remplace le marché et les institutions, ou il leur apporte un complément important (Omori, 2001). Fukuyama (1995), dans une définition qui met la confiance au départ de la construction du capital social, définit ce dernier comme « un actif qui naît de la prédominance de la confiance dans une société ou certaines parties de celle-ci. Il

² Putnam (2001) illustre cela par l'expérience qui tend à démontrer que si vous dites bonjour à quelqu'un dans le hall, la personne sera davantage portée à vous venir en aide si vous faites une attaque ou une crise cardiaque, que si vous ne le saluez pas, même si vous ne la connaissez pas par ailleurs. Le simple fait de saluer quelqu'un dans le hall, conclue-t-il, génère des formes visibles, mesurables de réciprocité.

peut, note-t-il, s'incarner dans la famille, le groupe social le plus petit et le plus fondamental, aussi bien que dans le plus grand de tous, la nation, comme dans tous les autres corps intermédiaires ». Selon Fukuyama, « ... le capital social diffère des autres formes de capital en ce qu'il est habituellement créé et transmis par des mécanismes culturels comme la religion, la tradition ou les habitudes historiques » (Ponthieux, 2003).

De façon plus concrète au niveau d'un groupe social constitué par une entreprise, Nahapiet et Ghoshal (1998) détaillent le contenu du capital social selon trois dimensions : (1) une dimension structurelle contenant la structure du réseau, c'est-à-dire sa configuration générale et ses branches. C'est dans cette dimension que s'analyse la fréquence des rencontres entre acteurs du réseau, la configuration du réseau, sa morphologie, ... (2) une dimension relationnelle faisant référence à la nature des relations que les différents acteurs construisent à travers l'histoire de leurs interactions et qui fait naître la confiance, les normes, les obligations et l'identification; et (3) une dimension cognitive en rapport avec un langage, des codes communs et une histoire partagée entre les acteurs.

Dès lors que la structure familiale encourage des contacts fréquents entre acteurs de l'entreprise, un niveau de confiance élevée, qui en découle, permet ainsi de réduire la potentialité des conflits entre acteurs. Il en est de même des autres contenus du capital social qui auront un effet bénéfique sur l'engagement au niveau de l'organisation de l'entreprise familiale. C'est ainsi que par exemple le temps passés ensemble, les barbecues organisés les weekends dans un cadre familial et convivial, ... pourront être des facteurs qui augmentent l'engagement organisationnel. Coleman (1988) traduit cela par le terme d' «Appropriable organization», signifiant que les liens au sein d'un groupe (la famille ici) peuvent être facilement transférés à un autre groupe (l'entreprise familiale) (Pearson et al., 2008). Ce qui peut constituer un facteur qui augmente l'engagement au sein de l'organisation. De là, nous émettons l'hypothèse de recherche suivante, toute chose restant égale par ailleurs :

H1 : Le capital social augmente l'engagement organisationnel au sein de l'entreprise familiale.

2.2. L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL (EO) ET LA STABILITE (DC, TO)

Une de force de l'entreprise familiale est la constitution d'une logique dynastique. Les individus réalisent que la récompense de leurs efforts peut prendre cinq, sept voire plus de dix ans. Ainsi plutôt que de compter sur un rendement immédiat, les membres de l'équipe

réalisent qu'il ne s'agit pas de simples manœuvres d'enrichissement rapide et que donc ils doivent s'engager sur un horizon de temps long. La stabilité de la propriété familiale garantit cette récompense à long terme. Par ailleurs, les politiques de gestion sont souvent marquées par l'empreinte de la famille qui influe sur le recrutement, la formation, la rémunération, dans une perspective de création d'emploi stable, dans un environnement voulu convivial et personnalisé (Lyman, 1991) ; ce qui est susceptible d'augmenter la motivation, la loyauté et la confiance (Ward, 1988, Tagiuri et Davis, 1996). Or plus les individus s'engagent sur le long terme, sachant qu'ils sont embarqués pour longtemps dans un même bateau, plus ils auront intérêt que l'organisation prospère aussi à long terme. Ainsi, il y aura moins de résistance passive, de blocage, d'obstruction, d'absentéisme (retards non justifiés, congés maladies réelles ou non...), tout un ensemble d'indicateurs qui reflèteraient une tendance des individus à rechercher leurs intérêts immédiats au détriment de l'entreprise et qui débouchent sur des conflits divers. Ceux-ci peuvent à leur entrainer une instabilité d'emplois caractérisées par une forte fréquence de départ et de recrutement au sein de l'entreprise. A contrario, un niveau élevé d'engagement organisationnel aura comme conséquence moins de conflits et moins d'instabilité au niveau des emplois. De là, nous émettons les hypothèses de recherche suivantes, toute chose restant égale par ailleurs :

H2a : L'engagement organisationnel diminue le degré de conflictualité au sein de l'entreprise familiale.

H2b : L'engagement organisationnel diminue l'instabilité de l'emploi au sein de l'entreprise familiale.

Par contre, plus il y a des conflits au sein d'une entreprise familiale, plus il y aura une instabilité d'emplois. Cette instabilité peut s'observer de manière réelle aussi bien parmi les membres familiaux de l'entreprise que les membres non familiaux de l'entreprise. Pour les premiers en effet, pour éviter que les conflits qui naissent dans la sphère professionnelle ne viennent envenimer les relations affectives en famille, la solution peut s'imposer pour certains acteurs de se détacher de l'entreprise. De même, certains membres non familiaux en conflit avec les membres familiaux peuvent voir leur tête offerte pour répondre aux caprices de la famille³. Ainsi, plus le degré de conflictualité est élevé, plus il y aura l'instabilité d'emplois. D'où l'hypothèse suivante, toute chose restant égale par ailleurs :

³ Jean le Baptiste en sait quelque chose.

H3 : Le degré de conflictualité augmente l'instabilité d'emploi.

2.3. LE CAPITAL SOCIAL (CS) ET LA STABILITE (DC, TO)

A la suite de la prééminence d'un intérêt familial commun, les acteurs externes du réseau se préoccupent du bien familial pour demeurer membres actifs (Arrègle et al., 2004). Ainsi, la nature des relations entre personnel familial va marquer les relations de tout le personnel (y compris le personnel non familial). Autant les acteurs entretiennent des contacts fréquents, autant ils ont confiance entre eux et se viennent en aide. Ces sentiments qui trouvent leur racine dans les relations familiales pourront aisément se prolonger dans les relations professionnelles. Ainsi, la stabilité *la stabilité du réseau au cours du temps*, nécessaire à l'émergence de relations sociales fortes, potentiellement créatrices de différenciation et envisagée sous deux angles : la stabilité de la cellule familiale indépendamment de l'entreprise et le maintien au sein de la famille de la propriété et souvent du pouvoir (dynastie), cette stabilité est critique car le capital social reflète l'accumulation de la bienveillance (goodwill) avec le temps (Bourdieu, 1986). La bienveillance réduit les risques des conflits entre acteurs et accroît leur volonté à rester ensemble au sein d'une même entreprise. De la sorte, le capital social diminue les conflits et les risques d'instabilité liée au départ et à l'arrivée fréquent de nouveaux agents. De là, nous émettons les hypothèses de recherche suivante, toute chose restant égale par ailleurs :

H4a : Le capital social diminue le degré de conflictualité au sein de l'entreprise familiale.

H4b : Le capital social diminue l'instabilité d'emploi au sein de l'entreprise familiale.

3. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

3.1. LA COLLECTE DES DONNEES

Les données ont été collectées à Bukavu, est de la RDCongo à l'aide d'un questionnaire administré aux responsables de 296 entreprises familiales de décembre 2007 à février 2008. Il s'agit des entreprises qui opèrent dans le cadre formel (enregistrement au nouveau registre de commerce ou détention d'une patente). Cela exclut les entreprises familiales de l'informel. L'unité d'analyse est donc l'entreprise et les répondants ont été interrogés sur les caractéristiques de leur entreprise, les relations entre les agents et le niveau estimé de conflictualité et d'instabilité d'emploi. Comme l'étude porte sur les relations entre individus au sein de l'entreprise, nous avons éliminé six entreprises unipersonnelles. Et après avoir éliminé également les données extrêmes sur base de l'effectif du personnel, nous avons retenu

260 entreprises. Les entreprises retenues ont été créées chacune par un fondateur bien identifié et au sein desquelles un membre familial occupe au moins un poste important de gestion. L'effectif du personnel de ces entreprises varie entre 2 et 28 agents. En ce qui concerne les activités, la répartition de l'échantillon se présente comme suit :

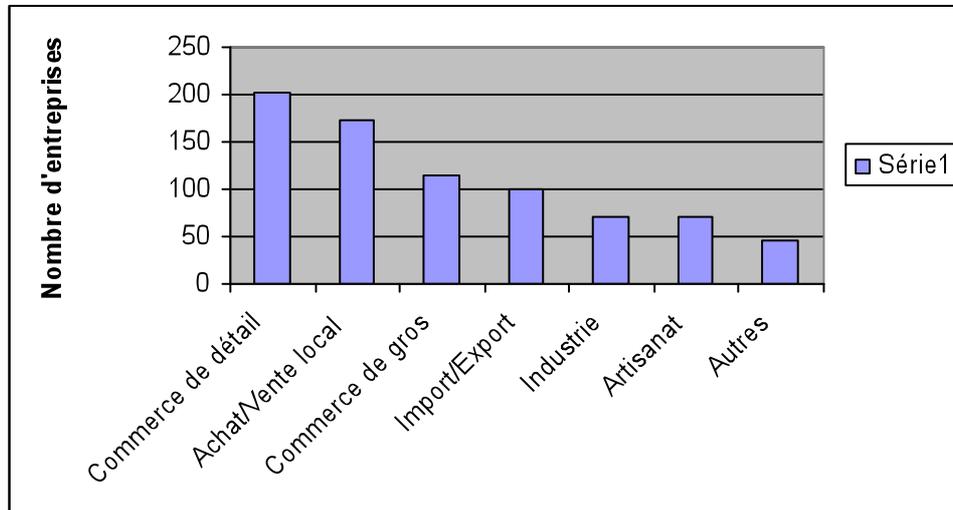


Figure 2. Répartition de l'échantillon selon les activités

Il s'agit donc essentiellement des entreprises qui opèrent dans le commerce de détail et la plupart d'entre elles achètent et vendent localement (les entreprises d'import/export représentent moins de la moitié).

3.2. LES VARIABLES

Les variables retenues couvrent à la fois les mesures du capital social (CS), de l'engagement organisationnel (EO), du degré de conflictualité (DC) et d'instabilité d'emploi (TO).

En ce qui concerne la variable Capital social, nous nous sommes inspirés du cadre proposé par la Banque mondiale, le Social Capital Assessment Tool (SCAT). Le SCAT présente un double avantage : l'adaptation des items de mesure du capital social au contexte d'étude et la mesure du capital social d'une communauté (la famille par exemple) en interrogeant une seule personne au sein de la communauté. Les items retenus sont en rapport avec la fréquence des rencontres même en dehors de l'entreprise, la confiance, l'entraide, la vision commune, ... Ainsi, autant les contacts sont fréquents, le réseau est dense, la vision est partagée, ..., autant nous considérons que le niveau de capital social est important.

La variable Engagement organisationnel se rapporte à l'engagement organisationnel affectif selon que les membres de cette entreprise ressentent vraiment que les problèmes de l'entreprise

constituent leurs problèmes, que l'entreprise a beaucoup de signification pour eux et qu'ils fournissent un certain effort, pas pour eux-mêmes mais aussi bien pour l'entreprise, ... Ici aussi autant le répondant affirme ces propositions autant nous considérons que le niveau d'engagement organisationnel est élevé.

La variable Degré de conflictualité se rapporte quant à elle à l'absentéisme (retards non justifiés, congés maladie), la résistance passive, l'obstruction, le blocage... qui traduisent une profonde malaise au sein de certaines entreprises.

La variable Instabilité d'emploi concerne le nombre d'agents engagés au cours de ces cinq dernières années et le nombre de ceux qui ont cessé de travailler dans cette même période de temps. Ainsi, plus il y a des arrivées et départs fréquents, plus nous considérons qu'il y a une instabilité d'emplois.

3.3. L'ANALYSE DES DONNEES

Les différentes variables de notre étude sont des construits que les différents items ont permis de mesurer. Une première analyse a consisté à réduire, à l'aide d'une analyse factorielle exploratoire, le nombre d'items afin de retenir ceux qui sont cohérents entre eux et se rapportant aux facteurs du capital social, de l'engagement organisationnel, de la conflictualité et de l'instabilité d'emplois (turnover). Pour couvrir cet ensemble des facteurs, nous avons procédé par une analyse factorielle exploratoire avec une rotation varimax⁴. Une deuxième analyse porte sur les statistiques descriptives des items retenus. Et enfin, pour vérifier les hypothèses en rapport avec les liens entre nos construits, nous avons utilisé la méthode PLS. L'utilisation de PLS a consisté à évaluer les coefficients de régressions standardisés (β) se rapportant aux liens retenus entre nos différentes variables latentes, l'estimation des valeurs de la statistique (t) afin de déterminer les liens significatifs à partir de la technique de Bootstrap, c'est-à-dire échantillonnage aléatoire de "n" observations avec remise en puisant dans l'échantillon disponible (Vautier, Roussel et Jmel, 2005). Après ces précisions méthodologiques, les résultats peuvent à présent être donnés.

⁴ Cette analyse factorielle avec rotation varimax minimise pour un facteur le nombre de variables à corrélations élevées et améliore ainsi les possibilités d'interprétation des facteurs (Malhotra, 2004 ; Roussel, 2005).

4. RESULTATS

Tout d'abord nous procédons par la réduction d'items utilisables et ayant une cohérence entre eux. Ensuite, les statistiques descriptives et les corrélations seront données et commentées avant d'analyser les liens en rapport avec les hypothèses formulées.

4.1. RÉDUCTION DES ITEMS DE LA BASE DES DONNÉES

Tableau 1. Rotated Component Matrix

	Component				
	1	2	3	4	5
capital social fréquence des contacts / En dehors des heures de service, les agents de votre entreprise se rencontrent par semaine :	,157	,924	,003	- ,068	- ,078
capital social confiance / Si tu fais tomber ton portefeuille ou ton sac à main dans cette entreprise quelqu'un le retrouvera et te le retournera	- ,075	,737	- ,087	- ,038	,340
capital social entraides / Les agents de votre entreprise se viennent en aide lors d'un mariage dans la famille d'un agent :	- ,086	,774	- ,021	- ,071	,172
capital social vision commune / Les relations entre les agents de votre entreprise sont pacifiques	,381	,629	,038	- ,148	- ,436
capital social implication normative / Les agents de votre entreprise se sentent l'obligation de rester avec les autres dans l'entreprise :	,620	,003	,050	- ,026	,188
capital social implication normative / Les gens de cette entreprise se doivent beaucoup les uns aux autres :	,731	,140	,071	,029	,001
engagement organisationnel affectif / Les membres de cette entreprise ressentent vraiment les problèmes de cette entreprise comme s'ils étaient leurs problèmes :	,477	,184	- ,037	- ,055	,612
engagement organisationnel affectif / Cette entreprise a pour les agents beaucoup de singification personnelle	,277	,117	- ,121	- ,101	,693
engagement organisationnel identification / Les gens qui travaillent dans l'entreprise se sentent eux-mêmes comme une partie de l'entreprise	,772	,021	- ,024	- ,013	,154
engagement organisationnel participation (involvement) / Dans leur travail, les gens de l'entreprise sentent qu'ils fournissent un certain effort, pas pour eux-mêmes mais aussi bien pour l'entreprise :	,692	- ,102	- ,230	- ,093	,047
degré de conflictualité / La situation du personnel de votre entreprise est caractérisée par l'absentéisme (retards non justifiés, congés maladie)	,083	- ,089	,714	- ,172	,054
degré de conflictualité / La situation du personnel de votre entreprise est caractérisée par la résistance passive	- ,074	,024	,827	,066	- ,040
degré de conflictualité / La situation du personnel de votre entreprise est caractérisée par l'obstruction	,116	,035	,741	,221	- ,105
degré de conflictualité / La situation du personnel de votre entreprise est caractérisée par le blocage	- ,198	- ,039	,641	- ,056	- ,071
turnover1 / parmi tous les agents de l'entreprise le nombre des agents engagés au cours de ces 5 dernières années est :	- ,014	- ,161	- ,111	,749	- ,271
turnover2 / parmi tous les agents de l'entreprise le nombre des agents qui ont cessé de travailler dans les 5 ans est :	- ,069	- ,051	,112	,846	,109

Il ressort de cette analyse factorielle avec rotation varimax que certaines variables considérées comme des items du capital social rejoignent plutôt l'engagement organisationnel. A la lecture de ces énoncés effectivement montrent qu'elles sont proches de l'engagement organisationnel dès lors qu'il s'agit des sentiments d'appartenance à l'organisation. Dans la suite, ces items seront traités comme des variables en rapport avec l'engagement organisationnel.

4.2.STATISTIQUES DESCRIPTIVES

Tableau 2. Descriptive Statistics

	N	Min	Max	Mean	Std. Dev.
capital social fréquence des contacts / En dehors des heures de service, les agents de votre entreprise se rencontrent par semaine :	260	2	5	3,90	,742
capital social confiance / Si tu fais tomber ton portefeuille ou ton sac à main dans cette entreprise quelqu'un le retrouvera et te le retournera	260	1	5	4,17	1,153
capital social entraides / Les agents de votre entreprise se viennent en aide lors d'un mariage dans la famille d'un agent :	260	1	5	4,45	,835
capital social vision commune / Les relations entre les agents de votre entreprise sont pacifiques	260	1	5	3,99	1,002
capital social implication normative / Les agents de votre entreprise se sentent l'obligation de rester avec les autres dans l'entreprise :	253	1	5	3,99	1,137
capital social implication normative / Les gens de cette entreprise se doivent beaucoup les uns aux autres :	252	1	5	4,08	,966
engagement organisationnel identification / Les gens qui travaillent dans l'entreprise se sentent eux-mêmes comme une partie de l'entreprise	254	1	5	4,10	,987
engagement organisationnel participation (involvement) / Dans leur travail, les gens de l'entreprise sentent qu'ils fournissent un certain effort, pas pour eux-mêmes mais aussi bien pour l'entreprise :	257	1	5	4,24	,921
degré de conflictualité / La situation du personnel de votre entreprise est caractérisée par l'absentéisme (retards non justifiés, congés maladie)	255	1	5	1,76	,965
degré de conflictualité / La situation du personnel de votre entreprise est caractérisée par la résistance passive	250	1	5	1,75	,779
degré de conflictualité / La situation du personnel de votre entreprise est caractérisée par l'obstruction	243	1	4	1,80	,774
degré de conflictualité / La situation du personnel de votre entreprise est caractérisée par le blocage	253	1	5	1,85	,829
turnover1 / parmi tous les agents de l'entreprise le nombre des agents engagés au cours de ces 5 dernières années est :	244	0	47	3,59	4,931
turnover2 / parmi tous les agents de l'entreprise le nombre des agents qui ont cessé de travailler dans les 5 ans est :	242	0	78	2,27	5,552
Valid N (listwise)	215				

Un élément marquant au niveau de ces statistiques descriptives ce que le niveau de capital social tout comme le niveau d'engagement organisationnel sont élevé pour les entreprises de notre échantillon. Sur une échelle de 1 à 5, ces niveaux se situent à 4. Ce qui montre que les acteurs de l'entreprise familiale sont réellement engagés et leur niveau de confiance, d'obligations de réciprocité, de vision commune sont élevés.

4.3. CORRELATIONS

Tableau 3. Corrélations

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1 capital social fréquence des contacts / En dehors des heures de service, les agents de votre entreprise se rencontrent par semaine :	1	,606**	,619*	,648*	,066	,191**	,094	,005	-,004	-,078	,018	-,057	-,175**	-,112
2 capital social confiance / Si tu fais tomber ton portefeuille ou ton sac à main dans cette entreprise quelqu'un le retrouvera et te le retournera	,606**	1	,445**	,242**	,023	,117	-,028	-,022	-,109	-,124	-,114	-,077	-,171**	-,097
3 capital social entraides / Les agents de votre entreprise se viennent en aide lors d'un mariage dans la famille d'un agent :	,619**	,445**	1	,300**	,041	,059	-,001	-,070	,005	-,077	,006	-,062	-,253**	-,214**
4 capital social vision commune / Les relations entre les agents de votre entreprise sont pacifiques	,648**	,242**	,300**	1	,129*	,186**	,132*	,096	-,001	-,041	,097	,019	-,124	-,129*
5 capital social implication normative / Les agents de votre entreprise se sentent l'obligation de rester avec les autres dans l'entreprise :	,066	,023	,041	,129*	1	,407**	,314**	,263**	,006	-,064	,009	-,021	-,087	-,070
6 capital social implication normative / Les gens de cette entreprise se doivent beaucoup les uns aux autres :	,191**	,117	,059	,186**	,407**	1	,490**	,274**	,046	-,066	,096	-,055	-,108	-,079
7 engagement organisationnel identification / Les gens qui travaillent dans l'entreprise se sentent eux-mêmes comme une partie de l'entreprise	,094	-,028	-,001	,132*	,314**	,490**	1	,386**	-,055	-,038	,040	-,158*	-,094	-,043
8														

engagement organisationnel participation (involvement) / Dans leur travail, les gens de l'entreprise sentent qu'ils fournissent un certain effort, pas pour eux-mêmes mais aussi bien pour l'entreprise :	,005	-,022	-,070	,096	,263**	,274**	,386**	1	-,111	-,176**	-,113	-,220**	,031	-,011
9	-,004	-,109	,005	-,001	,006	,046	-,055	-,111	1	,386**	,347**	,328**	-,083	-,003
degré de conflictualité / La situation du personnel de votre entreprise est caractérisée par l'absentéisme (retards non justifiés, congés maladie)														
10	-,078	-,124	-,077	-,041	-,064	-,066	-,038	-,176**	,386**	1	,489**	,364**	,026	,075
degré de conflictualité / La situation du personnel de votre entreprise est caractérisée par la résistance passive														
11	,018	-,114	,006	,097	,009	,096	,040	-,113	,347**	,489**	1	,335**	,069	,130*
degré de conflictualité / La situation du personnel de votre entreprise est caractérisée par l'obstruction														
12	-,057	-,077	-,062	,019	-,021	-,055	-,158*	-,220**	,328**	,364**	,335**	1	-,004	,034
degré de conflictualité / La situation du personnel de votre entreprise est caractérisée par le blocage														
13	-,175**	-,171**	-,253**	-,124	-,087	-,108	-,094	,031	-,083	,026	,069	-,004	1	,633**
turnover1 / parmi tous les agents de l'entreprise le nombre des agents engagés au cours de ces 5 dernières années est :														
14	-,112	-,097	-,214**	-,129*	-,070	-,079	-,043	-,011	-,003	,075	,130*	,034	,633**	1
turnover2 / parmi tous les agents de l'entreprise le nombre des agents qui ont cessé de travailler dans les 5 ans est :														

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

La lecture de ces corrélations qu'au niveau de signification de 1%, le sentiment d'être une partie de l'entreprise est corrélé à la vision commune (absence des conflits), au sentiment de rester ensemble et aux obligations que les gens se doivent entre eux. Il en est de même du sentiment que les gens ont de fournir un effort non pas pour eux-mêmes mais aussi pour l'entreprise. Comme dit précédemment, dès lors qu'il s'agit là des variables en rapport aux sentiments entre les agents en rapport direct avec l'implication dans l'entreprise, ces variables seront traitées comme des items de l'engagement organisationnel.

4.4. LES LIENS ENTRE VARIABLES⁵

⁵ Les items dont les contributions factorielles sont largement en dessous du seuil de 0,70 ont été supprimés du modèle, suivant les recommandations de Nunnally et Berstein (1994) ; c'est-à-dire les items qui partagent plus de variance avec leur erreur qu'avec leur construit. Les niveaux de seuil de significations obtenues par le bootstrap sont : entre le capital social et l'engagement organisationnel de 10%, entre le capital social et l'instabilité d'emploi (turnover) de 1%, entre l'engagement organisationnel et la réduction des conflits de 5 %. Tandis qu'entre le capital social et la réduction des conflits ce seuil n'est significatif qu'à 15 %.

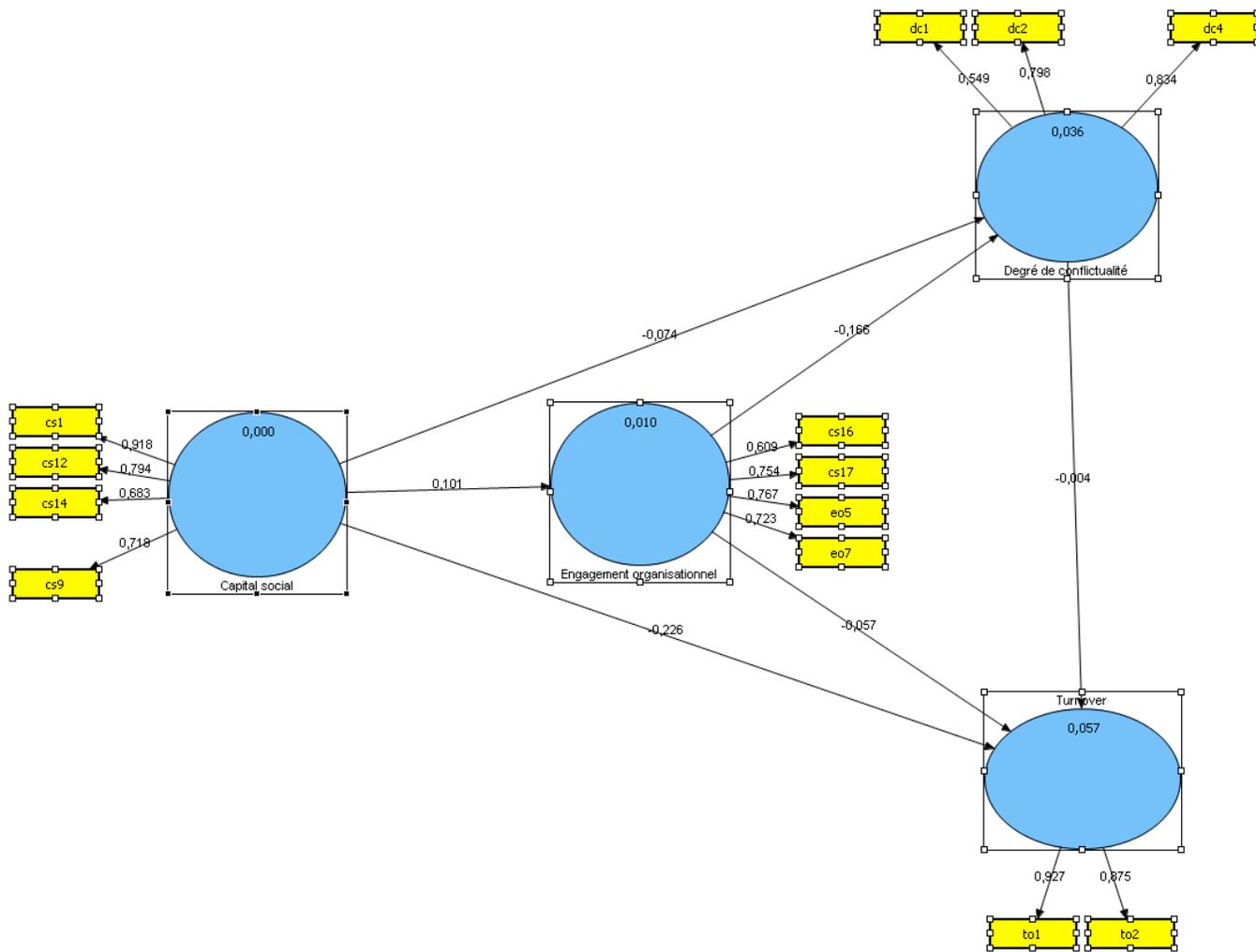


Figure 3. Les liens entre variables du modèle

Par rapport aux hypothèses avancées, ces résultats montrent que le capital social augmente l'engagement organisationnel et à son tour cet engagement organisationnel diminue le degré de conflictualité. Ce qui nous permet d'accepter les hypothèses H1 et H2a. En revanche, ces résultats ne permettent pas d'identifier un lien significatif entre l'engagement organisationnel et la réduction de l'instabilité d'emploi, ni entre le capital social et la diminution du degré de conflictualité, ni encore entre le degré de conflictualité et l'instabilité d'emploi. Ainsi, les résultats ne permettent pas d'accepter les hypothèses H2b, H4a et H3. Les résultats permettent d'identifier un effet réducteur direct du capital social sur l'instabilité d'emploi, permettant ainsi d'accepter l'hypothèse H4b.

5. DISCUSSION DES RESULTATS

Le présent travail avait comme objectif d'explorer les facteurs de stabilité des entreprises familiales à partir d'un échantillon de petites et moyennes entreprises familiales africaines. C'est à travers le capital social et l'engagement organisationnel que nous avons explorés ces facteurs de stabilité. De façon concrète, deux variables ont été retenues comme mesure de la stabilité, à savoir la diminution du degré de conflictualité et la réduction de l'instabilité d'emplois. A l'issue de nos analyses nous avons trouvé que le capital social et l'engagement organisationnel sont liés positivement. Aussi, conceptuellement certains indicateurs considérés au départ comme des indicateurs du capital social sont plutôt proches de l'engagement organisationnel (sentiment d'obligation de rester avec les autres au sein de l'entreprise et le sentiment des devoirs réciproques). Par ailleurs, sur ces variables de capital social et d'engagement organisationnel, l'analyse des moyennes a montré que les entreprises familiales de notre échantillon sont caractérisées par un niveau élevé de capital social et d'engagement organisationnel des membres. Le niveau élevé de capital social et d'engagement peuvent donc être considérés comme des antécédents possibles de la stabilité.

La variable stabilité des entreprises familiales a été à son tour approchée à travers deux construits, d'une part la diminution des degré de conflictualité, c'est-à-dire moins d'absentéisme, de retards non justifiés, moins de résistance passive, d'obstruction et de blocage ; et d'autre part la diminution de l'instabilité d'emplois, c'est-à-dire moins de départs et de recrutements fréquents au sein de ces entreprises familiales. En effet, la littérature sur l'entreprise familiale souligne une certaine stabilité d'emplois au sein de ces entreprises. Les politiques de gestion du personnel seraient ici marquées par l'empreinte de la famille. Celle-ci influence le recrutement, la formation, la rémunération dans une perspective de création

d'emploi stable, dans un environnement voulu convivial et personnalisé (Lyman, 1991). Ce qui en définitive augmente la motivation, la loyauté et la confiance (Ward, 1988 ; Tagiuri et Davis, 1996).

Les résultats montrent que le capital social réduit l'instabilité d'emploi et via l'engagement organisationnel, il limite les conflits au sein des entreprises familiales de notre échantillon. Aussi, bien que le lien direct entre le capital social et la diminution ne soit pas significatif (au seuil de 10%), le coefficient entre eux est négatif (et significatif au seuil de 15%) ; ce qui va dans le sens de l'hypothèse avancée. Par contre, il est surprenant de ne pas constater un lien significatif entre le degré de conflictualité et l'instabilité au niveau des emplois. Cela voudrait-il dire que les agents des entreprises familiales de l'échantillon restent toujours au sein de l'entreprise même en cas de conflit ? Nos mesures utilisées de la stabilité sont-elles adéquates ? Cette étude encore préliminaire peut s'étendre sur d'autres contextes pour vérifier ces facteurs de stabilité des entreprises familiales. Toutefois, si nous sommes parvenus à montrer que le capital social et l'engagement organisationnel sont des facteurs de stabilité au sein de l'entreprise familiale, une question demeure à savoir qu'est-ce qui explique ces niveau élevé de capital social et d'engagement dans ces types d'entreprises. Des études plus poussées pourraient permettre de répondre à cette question et d'affiner les mesures des variables retenues.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Arregle, J.L., Very, P. et S. Raytcheva (2003), Capital social et avantages des firmes familiales : proposition d'un modèle intégrateur, *In F. Fery & H. Laroche (dir.), Perspectives en Management Stratégique*, Tome X, Paris : EMS, 37-61.
- Arregle, J-L, Durand, R. et P. Very (2004), Origines du Capital Social et Avantages Concurrentiels des Firmes Familiales, *M@n@gement*, 7 :2, 13-36.
- Arregle, J-L., Hitt M.A., Sirmon, D.G. et P. Very (2007), The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms, *Journal of Management Studies*, 44 :1, 73-95.
- Banque mandiale (2001), Rapport annuel.
- Beckhard, R. et W.G. Dyer Jr (1983), Management Continuity in the Family-Owned business, *Organizational Dynamics*, 12 :1, 5-12.
- Bienaymé, A (2009), La famille entrepreneuriale: un autre capitalisme, *Problèmes économiques*, n° 2.971, 15-19.
- Bourdieu, P. (1986), *The forms of capital*, J. Richardson, *Handbook of theory and Research for the sociology of education*, New York : Macmillan.
- Coleman, J. (1988), Social Capital in the Creation of Human Capital, *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120.
- Fukuyama, F.(1995), Social Capital and the Global Economy, *Foreign Affairs*, 74 : 5, 89-103.
- Gersick, K.E., Davis, J.A., McCollom Hampton, M. et I. Lansberg (1997), *Generation to generation, life cycles of the family business*, Boston: Harvard business school press.
- IFERA (2003), Family businesses dominate, *Family Businesses Review*, 16: 4, 235-240.
- Lemieux, V. (2001), Le capital social dans les situations de coopération et de conflit, *ISUMA; Projet de recherche sur les politiques*, 2: 1, 82-86.
- Lyman, A.R. (1991), Customer Service: Does Family Ownership Make a Difference ?, *Family Business Review*, 4 : 3, 303-324.
- Malhotra , N. (2004), *Etudes marketing avec SPSS*, 4 ème édition, Paris : Pearson Education.
- Nahapiet , J. et S. Ghoshal (1998), Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage, *The Academy of Management Review*, 23: 2, 242-266.
- Nunnally, J. et I. Bernstein (1994), *Psychometric theory*, 3rd Ed., New-York : McGraw-Hill.
- Omori, T. (2001), L'équilibre entre la croissance économique et le bien-être : les implications de l'expérience japonaise, *ISUMA*, vol. 2, n° 1.
- Pearson, A.W., Carr J.C. et J.C. Shaw (2008), Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32:6, 949-969.

- Ponthieux, S (2003), *Que faire du « capital social » ?*, INSEE, Paris : Direction des Statistiques démographiques et sociales.
- Putnam, R. (2001), Mesure et Conséquences du Capital Social, *ISUMA, Revue Canadienne de Recherche sur les Politiques*, 2 :1, 41-51.
- Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E. et A. El Akremi (2002), *Méthodes d'Equations Structurelles : Recherche et Applications en Gestion*, Paris : Economica.
- Roussel, P. (2005), Méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête, Dans P. Roussel et F. Wacheux (sous la direction de), *Management des ressources humaines, Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles : De Boeck & Larcier,
- Roussel, P. et F. Wacheux (2005) (sous la direction de), *Management des ressources humaines, Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles : De Boeck.
- Shanker, M.C. et J.H. Astrachan (1996), Myths and realities: family businesses' contributions to the US economy, *Family Business Review*, 9:2, 107-123.
- Sharma, P. (2004), An overview of the field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future, *Family Business Review*, 17: 1, 1-36.
- Steier, L. (2003), Variants of agency contracts in family-financed ventures as a continuum of familial altruistic and market rationalities, *Journal of Business Venturing*, 18: 597-618
- Tagiuri, R. et J.A. Davis (1996), Bivalent Attributes of the Family Firm, *Family Business Review*, 9:2, 199-208.
- Vautier, S., Roussel, P. et S. Jmel (2005), Modéliser les différences individuelles avec l'analyse factorielle, Dans P. Roussel et F. Wacheux (Eds), *Management des ressources humaines, Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles : De Boeck & Larcier.
- Ward, J.L. (1988), The Active Board with Outside Directors and the Family Firm, *Family Business Review*, 1 : 3, 223-229.
- Ward, J.L. (1988b), The Special Role of Strategic Planning for Family Businesses, *Family Business Review*, 1:2, 105-107.