

Comprendre le rôle du capital social dans la capacité de coopération interfirmes des entreprises familiales : une analyse en termes de la dimension relationnelle

Understanding the role of social capital in inter-firm cooperation capacity of family business: an analysis of the relational dimension

Younes GOUAMOUL, (doctorant)

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches et d'études en Management des organisations et Droit de l'entreprise

*Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales
Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc*

Hind HOURMAT ALLAH, (Enseignante-chercheuse)

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches et d'études en Management des organisations et Droit de l'entreprise

*Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales
Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales BP 2380, Daoudiate – Marrakech +212 (0) 5 24 30 30 32 & +212 (0) 5 24 30 33 95 +212 (0) 5 24 30 32 65 contact.fsjes@uca.ac.ma
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	GOUAMOUL, Y., & HOURMAT ALLAH, H. (2023). Comprendre le rôle du capital social dans la capacité de coopération interfirmes des entreprises familiales : une analyse en termes de la dimension relationnelle. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(5-2), 577-593. https://doi.org/10.5281/zenodo.10005502
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: September 11, 2023

Accepted: October 04, 2023

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 5-2 (2023)

Comprendre le rôle du capital social dans la capacité de coopération interfirmes des entreprises familiales : une analyse en termes de la dimension relationnelle

Résumé

En management stratégique, le champ de recherche sur les relations de coopération inter-organisationnelles et le capital social des entreprises familiales reste un champ peu exploré. Les travaux mobilisant le concept du capital social sont abondants, cependant, il y a une quasi-inexistence de recherches sur ce construit dans le modèle de l'entreprise familiale en général, et dans le contexte marocain en particulier. L'objectif poursuivi par ce travail consiste à comprendre le rôle du capital social relationnel (la confiance, les normes/ attentes, les obligations/sanctions et l'identification) en se référant au modèle de Nahapiet et Ghoshal (1998), dans la capacité à adopter, à s'engager et à saisir les opportunités qui émanent des relations de coopération interfirmes des entreprises familiales (partenariats, alliances, sous-traitance, etc.), en tant que forme d'ouverture de ce type d'entreprises. Pour apporter des éléments de réponse, des repères conceptuels et théoriques sont d'abord mis en place, nous avons mobilisé la théorie du capital social (P. Bourdieu, 1980 ; J. Coleman, 1990 ; R. Putnam, 1993) et l'approche par les ressources en se focalisant davantage sur les travaux d'Arregle et al., (2007) et ceux de Pearson et al., (2008), ensuite, et en s'inscrivant dans une posture épistémologique interprétativiste, une recherche qualitative de type exploratoire est adoptée. La collecte des données est faite à travers l'administration des guides d'entretien semi-directifs. Les résultats de notre recherche montrent que le capital social relationnel de l'entreprise familiale constitue une source originale d'un avantage concurrentiel typiquement familial, une source d'amélioration de sa réputation, ainsi un mécanisme social de gouvernance tant au niveau interne qu'externe (relations de coopération) de l'entreprise familiale.

Mots clés : Entreprise familiale, capital social, capital social relationnel, coopération interfirmes.

JEL Classification : M19

Type du papier : Recherche empirique

Abstract

In strategic management, the field of research into inter-organizational cooperative relationships and social capital in family businesses remains little explored. There is an abundance of work mobilizing the concept of social capital, but there is little research on this construct in the family business model in general, and in the Moroccan context in particular. The aim of this work is to understand the role of relational social capital (trust, norms/expectations, obligations/sanctions and identification), with reference to Nahapiet and Ghoshal's (1998) model, in the ability to adopt, commit to and seize opportunities arising from inter-firm cooperative relationships in family businesses (partnerships, alliances, subcontracting, etc.), as a form of openness in this type of business. In order to provide some answers, conceptual and theoretical benchmarks are first put in place. We have mobilized the theory of social capital (P. Bourdieu, 1980; J. Coleman, 1990; R. Putnam, 1993) and the resource-based approach, focusing more on the work of Arregle et al. (2007) and Pearson et al. (2008). Data was collected through the administration of semi-directive interview guides. The results of our research show that the relational social capital of the family business constitutes an original source of a typically family competitive advantage, a source of reputation enhancements, as well as a social mechanism of governance both internally and externally (cooperative relationships) of the family business.

Keywords: Family business, social capital, relational social capital, inter-firms cooperation.

Classification JEL : M19

Paper type: Empirical Research

1. Introduction

Dans un environnement en perpétuels changements caractérisé par la complexité et l'incertitude, les relations de coopération interentreprises constituent une alternative que les entreprises peuvent envisager afin de préserver leur compétitivité et pour assurer leur pérennité, autrement dit, la coopération interfirmes est un facteur important pour la survie et le développement des entreprises. Notre travail porte sur un type d'entreprises spécifique, à savoir l'entreprise familiale, et malgré l'importance et le poids de ces entreprises dans le tissu économique de plusieurs pays dans le monde, les travaux de recherche portant sur ces firmes au niveau inter organisationnel restent peu nombreux, cependant, la majorité des chercheurs marocains traitent des phénomènes de nature managériale tels que : la gouvernance et transmission (S. Ouhadi; 2021), la résilience organisationnelle (B. Ouzaka et al.; 2022), la fabrication de la stratégie (M.F. Nassiri ; 2016), comportement vis-à-vis de l'endettement (A. allioui et B. Habba; 2020), la performance financière (A Allioui, et al.; 2021) l'internationalisation des PME familiales (H. Hourmat Allah; 2018). Les thématiques abordant des explications spécifiques aux stratégies inter-entreprises des firmes familiales restent assez négligées.

S'agissant de la prise de décision dans l'entreprise familiale, elle est socialement complexe puisqu'il y a prédominance de l'aspect émotionnel et affectif (Pearson et al., 2008), ainsi, il est communément avéré que ce processus est soumis à deux composantes : la première a trait au système « famille » qui influence à la fois le niveau de prise de décision organisationnelle et stratégique, la deuxième dépend largement du capital social avec ses dimensions structurelle, relationnelle et cognitive (Nahapiet et Ghosall, 1998). L'interaction entre deux systèmes : la « famille » et « l'entreprise » fait du capital social un domaine de recherche intéressant, et donne aussi aux stratégies de coopération des entreprises familiales un caractère spécifique. La littérature relative au capital social est extrêmement abondante, mais, le sujet a été souvent abordé dans un contexte général, or, étudié le capital social dans un contexte spécifique, comme celui de l'entreprise familiale peut apporter des réponses et des explications aux avantages concurrentiels durables de ce type d'entreprises.

Notre travail part d'un triple constat : (1) La stratégie de coopération a un caractère spécifique dans le contexte de l'entreprise familiale, (2) La reconnaissance de plus en plus croissante de l'impact du capital social familial sur les stratégies de développement des entreprises familiales, et (3) La nécessité académique d'aborder l'entité familiale et ses choix stratégiques sous l'angle de la dimension relationnelle du capital social. Le principal objectif de ce papier consiste à comprendre en profondeur en quoi le capital social relationnel peut-il contribuer dans l'amélioration de la capacité de l'entreprise familiale à s'orienter, s'engager, à gérer et à saisir les opportunités émanant des relations de coopération interentreprises, plus précisément, nous cherchons à identifier les spécificités d capital social des entreprises familiales, à appréhender le rôle de la confiance dans l'identification des opportunités liées aux relations de coopération interentreprises et à montrer l'importance des variables comme les normes et/ou les sanctions, les obligations et/ou les attentes dans la conduite des stratégies de coopération par l'entreprise familiale et leurs rôle en tant que mécanisme de gouvernance de ces relations. Pour atteindre ces différents objectifs, nous avons eu recours à la théorie du capital social et à l'approche par les ressources.

Notre papier s'articulera comme suit : en premier lieu, nous présenterons les fondements conceptuels et les approches théoriques traitant la coopération interfirmes, le capital social en général et celui des entreprises familiales en particulier. Ensuite, nous examinerons la contribution de cette ressource intangible dans l'amélioration de la capacité de ces firmes à entretenir des relations de coopération. Enfin, après avoir exposé la méthodologie de recherche déployée, nous présenterons les principaux résultats issus de notre étude empirique.

2. Revue de littérature et développement du modèle théorico-conceptuel

2.1. La capacité de coopération des entreprises familiales et le capital social relationnel : quelles considérations théoriques ?

2.1.1. La coopération interfirmes : de quoi parle-t-on ?

Étymologiquement, le terme de coopération provient du latin « Cooperatio » qui signifie l'action

de travailler conjointement avec un autre acteur. En analyse économique, ce terme fait référence au comportement qui s'oppose à l'égoïsme, autrement dit, selon Borys et Jemison (1989) c'est un engagement individuel pour le compte de l'ensemble. Le champ de la coopération interfirmes constitue, à l'heure actuelle, un domaine de recherche complexe, cette complexité est liée, d'une part, à la diversité des accords de coopération interfirmes, d'autre part, aux concepts qui y sont associés. En sciences de gestion, nous distinguons une variété de typologies des accords de coopération interfirmes:

- Typologie selon l'utilisation de l'output de l'accord (Lorange et Roos, 1992) ;
- Typologie selon l'importance de l'accord pour les firmes (Blanc et Garrette, 1992) ;
- Typologie selon la configuration de l'accord (Teece, 1992) ; etc.

Par rapport aux entreprises familiales, ces firmes ont montré une réticence à nouer des alliances (Menguzzato et Mañez, 1999), cela revient à la volonté des dirigeants membres de la famille de rester détenteurs de la propriété, assureurs du contrôle, ainsi qu'ils mettent l'autonomie stratégique avant tout (Kets de Vries, 1993), cela revient également à l'orientation « indépendance » liée à la firme familiale, celle-ci veille au maximum à la préservation de son identité et son indépendance financier et stratégique.

Dans le cas de la sous-traitance, Donckels et Fröhlich (1991) avancent que les firmes familiales présentent un moindre engagement dans des activités de sous-traitance, en effet, ce type d'entreprises serait moins impliqué dans les réseaux socio-économiques.

Dans une autre perspective, Hourmat Allah (2009) dans son étude sur l'internationalisation des entreprises familiales Marocaines a conclu que La PME familiale marocaine présente selon les descriptions de la littérature une faible orientation coopérative et une réticence à intégrer les réseaux économiques. En conséquence l'influence de l'indépendance relationnelle sur l'internationalisation est négative.

2.1.2. Entreprise familiale et capital social : une relation alliée

Le débat autour de la définition de l'entreprise familiale a connu une évolution importante en passant des essais de définition avec une vision dite « mono-critère » vers d'autres nommées « multi-critères » (Allouch et Amann, 2000). Au Maroc, la CGEM¹ qualifie les entreprises familiales comme des organisations caractérisées par une forte participation des membres de la famille dans le capital, des entreprises qui adoptent des formes juridiques diverses (SARL, SNC, etc.), des entreprises qui connaissent des stades de développement spécifiques (histoire de création, transmission, etc.), ainsi des entreprises caractérisées par une faible flexibilité et moins de formalités. Dans le même sens, Bentebbaa (2014) a proposé une définition à travers trois critères : le capital est détenu majoritairement par la même famille, les membres de celle-ci (2^{ème} génération au moins) participent à la gestion et le propriétaire-dirigeant actuel exprime sa volonté (explicite) de transmettre l'entreprise à la génération suivante.

La stratégie dans l'entreprise familiale est un modèle gagnant, mais fragile et comme nous l'avons cité précédemment, l'interaction entre l'entreprise et la famille donne un caractère spécifique à l'entreprise familiale tant au niveau organisationnel qu'au niveau stratégique. Parmi les particularités de la prise de décision dans l'entreprise familiales, nous citons : (1)

¹ Code spécifique de bonnes pratiques de gouvernance des PME et des entreprises familiales (2008), p. 4.

L'orientation « Long-termiste », ces firmes adoptent des politiques globales et constantes qui leur permettent d'atteindre des objectifs à long terme, ce qui renforce encore l'esprit de la pérennité et la durabilité chez ces entreprises (Hirigoyen, 1982). (2) L'orientation « indépendance », selon Basly (2005), cette logique se matérialise par la recherche d'une indépendance sur le plan financier. (3) L'orientation « intérieur ou introversion », dans ce sens, Cohen et Lindberg (1974, cité par Harris et al., 1994) et Donckels (1991), précisent que l'entreprise familiale se caractérise par une orientation " intérieure " *Inward Orientation* ", plutôt que par une orientation " extérieure " *Outward Orientation* ". (4) Le conservatisme, sur le plan stratégique, les entreprises familiales adoptent une position défensive avec protection de leurs niches (Cornwall et Perlman, 1990), souvent, elles négligent les questions liées aux exigences du marché et les stratégies de développement. (5) L'homophilie stratégique, la littérature a montré que les entreprises familiales entretiennent des relations de coopération avec d'autres organisations de nature familiale, dans cet aspect, Ward (1997) a noté que le choix du partenaire en termes d'alliances stratégiques porte dans la plupart des cas sur une ou plusieurs entreprises familiales. (6) Le népotisme, ce terme est utilisé pour décrire le favoritisme des membres de la famille au détriment de personnes plus qualifiées (Souleymanou et al., 2018). En bref, le processus de prise de la décision stratégique dans l'entreprise familiale est totalement différent de celui dans l'entreprise non familiale, la famille influence ce processus, il s'agit, d'un processus qui traduit les objectifs et les intérêts de la famille.

En sciences de gestion, le concept du capital social n'a pas pris l'essor considérable que récemment. Ce terme puise son origine des travaux très anciens issus de différentes disciplines. Au début du XIV^{ème} siècle Abd al-Rahman Ibn Khadoun a développé le concept de « L'assabiya »² qui n'est pas assez loin de celui du capital social. De sa part, le politicologue Alexis-Henri-Charles avance que le regroupement en associations favorise la création d'un sentiment d'appartenance, d'engagement, du partage et de reconnaissance d'un certain nombre de valeurs, des normes et d'obligations. Dans un autre aspect purement sociologique, Emile Durkheim, préconise que l'intégration dans des groupes sociaux constitue un remède nécessaire aux anomalies de la société. En effet, être membre d'une famille constitue une source de création des valeurs, de la culture, d'une identité, etc. Ce qu'est communément appelé le capital social familial. Dans une autre optique, selon l'économiste et le sociologue Allemand Max Weber, l'adhésion à une secte constitue un renseignement sur la possession d'un capital social porteur d'avantages socialement valorisants, en revanche, être exclu d'une secte constitue un déclassement social.

Le fait qu'un grand nombre de chercheurs mobilisent le concept de capital social pour expliquer différents phénomènes : la réussite professionnelle (Burt, 1992; Podolny et Baron, 1997 ; Gabbay et Zuckerman, 1998), l'esprit entrepreneurial (Chong et Gibbons, 1997), les relations avec les fournisseurs (Baker, 1999; Uzzi, 1997), l'échange de ressources et l'innovation de produits (Tsai et Ghoshal, 1998), rend très difficile l'adoption d'une définition unique et universelle de ce construit. Selon, Claridge (2020) près de 70% des auteurs mobilisant ce concept se basent sur les définitions d'un nombre limité d'auteurs, à savoir : Bourdieu (1980), Putnam (1993), Nan Lin (2001, 2008), Nahapiet et Ghoshal (1998), et dans une moindre mesure, Coleman (1990). Le tableau suivant présente celles des auteurs considérés fondateurs de ce concept.

² Lacoste (1998 cité par Rajhi, op.cit.) a assimilé cette notion à « l'esprit public » ou à « la solidarité sociale ».

Tableau 1 : Les définitions données par les fondateurs du concept

Auteurs	Pierre Bourdieu	James Coleman	Robert Putnam
Définitions	« Ensemble des ressources actuelles ou potentielles liées à la possession d'un réseau durable » (1980)	« Il s'agit de certains aspects de la structure sociale qui facilite les actions des individus dans la structure » (1990)	« Caractéristiques de l'organisation sociale telles que, les réseaux, les normes, la confiance, qui facilitent la coordination et la coopération » (1993)
Composantes	Réseaux, ressources	Réseaux, nature des relations	

Source : M. Benedic et al., (2009), P.158 (adapté)

Dans la définition de Bourdieu (1980), nous constatons que le capital social englobe à la fois les relations sociales et les ressources obtenues de ces relations. Selon Coleman (1990), comme les autres formes de capital (capital humain, capital financier, capital technologique), le capital social est un actif productif. Egalement, Putnam (1995) se focalise sur l'aspect fonctionnel du capital social.

Comme nous l'avons souligné précédemment, le capital social est un concept ambigu et controversé, de manière générale, nous pouvons résumer les approches de ce construit en trois grandes perspectives : la perspective individualiste ou micro sociale, dans cette perspective le capital social est considéré comme ressource individuelle (Bourdieu, 1986 ; Portes, 1998 ; Lin, 2001). La perspective communautaire ou méso-sociale, c'est une approche qui appréhende le capital social comme ressource collective, c'est-à-dire, un ensemble d'attributs et de propriétés présentes dans la structure sociale qui facilitent la coopération et l'action collective (Coleman, 1988 ; Uphoff, 1999 ; Bowles et Gintis, 2002). Et la perspective institutionnelle ou macro-sociale, dans ce cadre, le capital social est une « ressource » reposant sur des aspects tels que l'esprit civique et la confiance qui favorisent le fonctionnement de l'économie et de la société en général (Putnam, 1993; Knack et Keefer, 2008).

Ne faisant pas l'unanimité des chercheurs, la définition du capital social devrait tenir compte de l'hétérogénéité des liens sociaux de l'entreprise et de la diversité contextuelle de celle-ci. Le développement qui suit s'intéressera au concept du capital social dans l'entreprise familiale.

2.1.3. Spécificités du capital social de l'entreprise familiale

Le recours à l'approche institutionnelle montre qu'un grand nombre d'institutions impactent les pratiques managériales des entreprises, d'une part, nous trouvons les institutions de « proximité »³, d'autre part, les institutions « éducatives » dont la famille fait partie. C'est vrai que la famille assure à ses membres une certaine sécurité d'ordre économique, mais son rôle principal est de satisfaire un profond besoin social et émotionnel d'appartenance, d'intimité et de formulation d'une identité commune (Kepner, 1983). Le cœur du capital social familial est l'infrastructure morale qui constitue la base des valeurs, des normes, des obligations et des attentes reconnues et partagées par les membres de l'entreprise familiale (Hoffman et al., 2006). Dans ce type d'entité, la famille contribue de manière considérable dans la structuration des comportements autour de concepts tels que la confiance, la coopération et l'identité.

En se référant au modèle de Nahpiet et Ghoshal (1998), trois dimensions du capital social peuvent être scindées : **la dimension structurelle**, cette dimension reflète la morphologie ou la configuration de liens entre les acteurs d'un réseau (Burt, 1992 ; Wasserman et Faust, 1994). Dans l'entreprise familiale, Arrègle et al., (2007) constatent une certaine centralité du fondateur ou du dirigeant propriétaire, ce constat peut entraîner des effets positifs et/ou négatifs sur le comportement stratégique des membres de la famille, surtout ceux qui vont être les managers

³ Ces institutions exercent une influence essentiellement coercitive et elles présentent des contraintes et parfois des opportunités pour les entreprises (DiMaggio et Powell, 1983).

futurs. **La dimension cognitive**, cette dimension fait référence aux codes, à l'histoire, à des récits reconnus et partagés entre les membres d'un groupe. Agiuri et Davis (1996) ont avancé qu'au fil des années et suite au partage de la même histoire, les membres de l'entreprise familiale développent un langage particulier et des codes spécifiques. **La dimension relationnelle**, celle-ci fait référence à des attributs tels que la confiance, les normes et les sanctions, les obligations et les attentes et l'identification (Snehota et Hakansson, 1995). Dans l'entreprise familiale, nous constatons un niveau élevé de la confiance fondée sur les liens de parenté, de familiarité, des antécédents ou des intérêts communs (Arregle et al., 2007; Pearson et al., 2008).

Toutefois, la création du capital social de l'entreprise familiale dépend de quatre facteurs: la stabilité, l'interdépendance, l'interaction et le "bouclage" des relations (Arregle et al., 2004 ; Pearson et al., 2008 ; Nahapiet et Ghoshal, 1998) : (1) **La stabilité** : la cohésion familiale et le partage des mêmes valeurs favorisent la stabilité des relations entre les membres de l'entreprise, ainsi ils contribuent à la clarté des obligations mutuelles (Misztal et al., 2001). (2) **L'interdépendance** : Leana et Van Buren (1999) suggèrent que l'interdépendance des membres d'une organisation mène à un capital social et à des capacités organisationnelles plus efficaces. (3) **L'interaction** : l'objectif de l'entreprise familiale va au-delà de la création de la richesse, ses membres comptent davantage sur l'interaction et ils font des rencontres même après les heures de travail. (4) **Le bouclage** : Pearson et al. (2008) avancent certaines pratiques qui reflètent le niveau de fermeture dans les entreprises familiales à savoir : la socialisation des successeurs, l'implication permanente du fondateur et le maintien de la propriété et de la direction par les lignées familiales.

2.1.4. Le capital social de l'entreprise familiale sous l'angle de l'approche par les ressources

L'approche par les ressources est aujourd'hui l'une des théories les plus utilisées en sciences de gestion. Les travaux de recherche basés sur cette théorie tentent de répondre à la question suivante : l'influence de la famille rend-elle l'entreprise familiale différente de son homologue non-familiale ? Les premiers travaux sur les entreprises familiales supposent que l'influence constitue un élément de différence, mais sans expliquer explicitement de quelle façon (Beckhard et Dyer, 1983; Lansberg, 1983). Par la suite, des études récentes viennent en offrant une justification claire de cette différence (Arregle et al., 2007 ; Carney, 2005 ; Chrisman et al., 2009). Par ressource, nous désignons tout ce qui peut être appréhendé comme une force ou une faiblesse d'une organisation, elle peut être définie comme un actif (tangible ou intangible) associé de manière semi-permanente à la firme (Wernerfelt; 1984). Dans une entreprise familiale, nous pouvons aborder les ressources familiales, en particulier, le capital social familial, qui constitue un facteur puissant dans le développement du capital social de l'entreprise familiale (Arregle et al., 2007).

Dans une autre optique, Sirmon et Hitt (2003) mettent l'accent sur ce qu'ils appellent les entreprises familiales focales qui présentent cinq ressources distinctes : le capital humain, le capital social, le capital financier patient, le capital de survie et la structure des coûts et de gouvernance. Dans la même vision, Pearson et al. (2008) précisent que les entreprises familiales présentent des ressources très uniques à savoir: les antécédents familiaux qui sont imparfaitement comparables (par exemple l'histoire de la famille), la prise de décision dans les entreprises familiales est socialement complexe dont une intervention massive de l'aspect émotionnel et affectif, les familles fonctionnent avec des routines intégrées qui créent une ambiguïté causale.

Pour qu'une ressource soit source de l'avantage concurrentiel, elle doit être maîtrisée par la firme, elle doit permettre à l'entreprise de tirer parti d'opportunités de marché ou de neutraliser les menaces de l'environnement (Barney, 1991), elle doit être rare, durable, insubstituable et

être difficilement imitable. Dans l'entreprise familiale, l'existence d'un niveau élevé de confiance constitue une ressource permettant d'avoir une bonne réputation, et par conséquent, de mieux exploiter les opportunités émanant des relations de coopération. Le capital social de celle-ci est une ressource intangible composée essentiellement d'éléments tacites (confiance, attentes, etc.) difficiles à imiter. De plus un stock énorme de confiance, des histoires partagées, un langage privé, des normes et des obligations réciproques et une identification commune rendent le capital social de l'entreprise familiale imparfaitement imitable.

2.2. Compréhension de la capacité de coopération des entreprises familiales à travers les variables phares du capital social relationnel

Il existe une ambiguïté par rapport à la façon avec laquelle les chercheurs définissent le capital social relationnel, ainsi les éléments à inclure dans son opérationnalisation. Toutefois, la variable relationnelle accapare le plus les liens interpersonnels de nature affective, les relations particulières qui influencent les comportements, et présente l'un des piliers majeurs de réussite des relations interentreprises notamment, avec des variables telles que la confiance (Fukuyama, 1995 ; Putnam, 1993), les normes et les sanctions (Coleman, 1990; Putnam, 1995), les obligations et les attentes. (Coleman, 1990) et l'identification (Snehota et Hakansson, 1995).

2.2.1. Entreprise familiale et coopération interfirmes : la confiance comme facteur explicatif

L'utilisation de la notion de la confiance au niveau de l'étude des relations de coopération inter-agents économiques remonte aux années 60 avec les travaux de Mucaulay. Cet auteur a mené une analyse sur ce type de relations en Grande Bretagne, il a constaté que les organisations font appel à la confiance et aux négociations informelles plutôt qu'aux contrats formels en tant que mécanisme pour résoudre leurs conflits. Dans la même perspective, Freeman et al. (2006) avance que la confiance et la coopération se créent facilement si les partenaires ont une expérience précédente dans laquelle ils étaient mutuellement satisfaisants.

Dans une autre optique, Gomez (2016) en se basant sur de deux critères (le niveau de confiance envers les partenaires externes et le management stratégique) a identifié deux types d'entreprises familiales : premièrement, les entreprises familiales " idéales " dotées d'un niveau élevé de performance, une grande confiance envers leurs collaborateurs extérieurs et ayant des pratiques de management stratégique importantes. Deuxièmement, les entreprises " naïves " ou " critiques ", ces entreprises se caractérisent par un niveau faible de performance, ainsi elles n'accordent pas une grande importance au management stratégique. Le niveau élevé de confiance avec lequel les entreprises familiales sont dotées constitue un élément puissant qui met l'entreprise familiale au centre des relations de coopération interentreprises. Cet avantage puise sa source du degré d'honnêteté et de la transparence au sein de l'entreprise familiale.

2.2.2. L'effet des « normes et sanctions » et « obligations et attentes » sur les conditions de coopération avec les parties externes

Les normes ou ce qui est communément appelé « normes et sanctions » (Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Coleman, 1988) représentent un élément puissant dans les relations sociales. Fukuyama (1997) dans sa définition du capital social, précise que celui-ci se manifeste par l'existence des normes partagées telles que la vérité, la reconnaissance des obligations et la réciprocité entre les membres d'un groupe. L'existence des normes et de sanctions dans un tel réseau favorise l'atteinte des objectifs en contrôlant et en standardisant les comportements (Coleman, 1988). Selon Coleman (1990), les normes jouent un double rôle dans les comportements des acteurs : un rôle de conformité qui se manifeste dans l'incitation des acteurs à respecter les normes instaurées dans la structure sociale, et un rôle d'inhibition, dans la mesure où une sanction effective oblige les membres à ne pas franchir les règles instaurées. Dans une relation de coopération, ce système des normes et sanctions constitue un outil de gestion qui exige les

parties impliquées d'être engagées et de veiller au respect de ces règles. Cette perspective facilite l'accès et pousse les acteurs à s'inscrire dans un processus d'échange, de collaboration et de coopération.

Dans les relations inter-organisationnelles où il y a une forte interaction et interdépendance entre les partenaires, cela conduit à la genèse d'un système d'obligations et d'attentes réciproque favorisant davantage l'échange des ressources et la poursuite des mêmes objectifs.

2.2.3. Le capital social relationnel comme mécanisme de gouvernance des relations inter-organisationnelles

Les formes de gouvernance des relations inter-organisationnelles évoluent à mesure que les relations se tissent, ainsi, dans des conditions d'incertitude, il sera impossible pour les partenaires d'établir des contrats juridiques complets et de préciser toutes les responsabilités en effet, les organisations s'appuient, en plus de ce qui est mentionné dans le contrat, sur d'autres mécanismes tels que : la confiance, la réciprocité et des valeurs comportementales, qui peuvent combler les lacunes liés aux contrats formels incomplets.

Sako (1992) a mené une étude influente en distinguant deux modèles extrêmes de mécanisme de gouvernance des relations de coopération interentreprises : premièrement, le modèle des relations contractuelles autonomes ou indépendantes (ACR : Arms-length Contractual Relations), ce mécanisme désigne les opérations dans lesquelles deux ou plusieurs parties non liées et non affiliées conviennent de faire des affaires de court terme, en agissant de façon indépendante, dans ce cas, le contrat est écrit et détaillé. Deuxièmement, le modèle des relations contractuelles obligatoires (OCR: Obligatory Contractual Relations), ce mécanisme se base sur des niveaux élevés de confiance, d'engagement et d'ententes (orales ou implicites) ainsi il se caractérise par une forte dépendance des parties et un partage du risque. L'« ACR » et le « OCR » représentant respectivement le Royaume-Uni et l'industrie automobile japonaise, cependant, compte tenu de l'existence d'autres industries et pays, avec des spécificités culturelles et institutionnelles, d'autres formes hybrides ou mode de gouvernance peuvent avoir lieu. Le modèle japonais « OCR » fait références à certaines variables du capital au niveau de la gestion des relations interfirmes, ceci à travers des mécanismes sociaux telles que la réciprocité, la reconnaissance mutuelle, les sanctions sociales implicites et la reconnaissance des besoins mutuels.

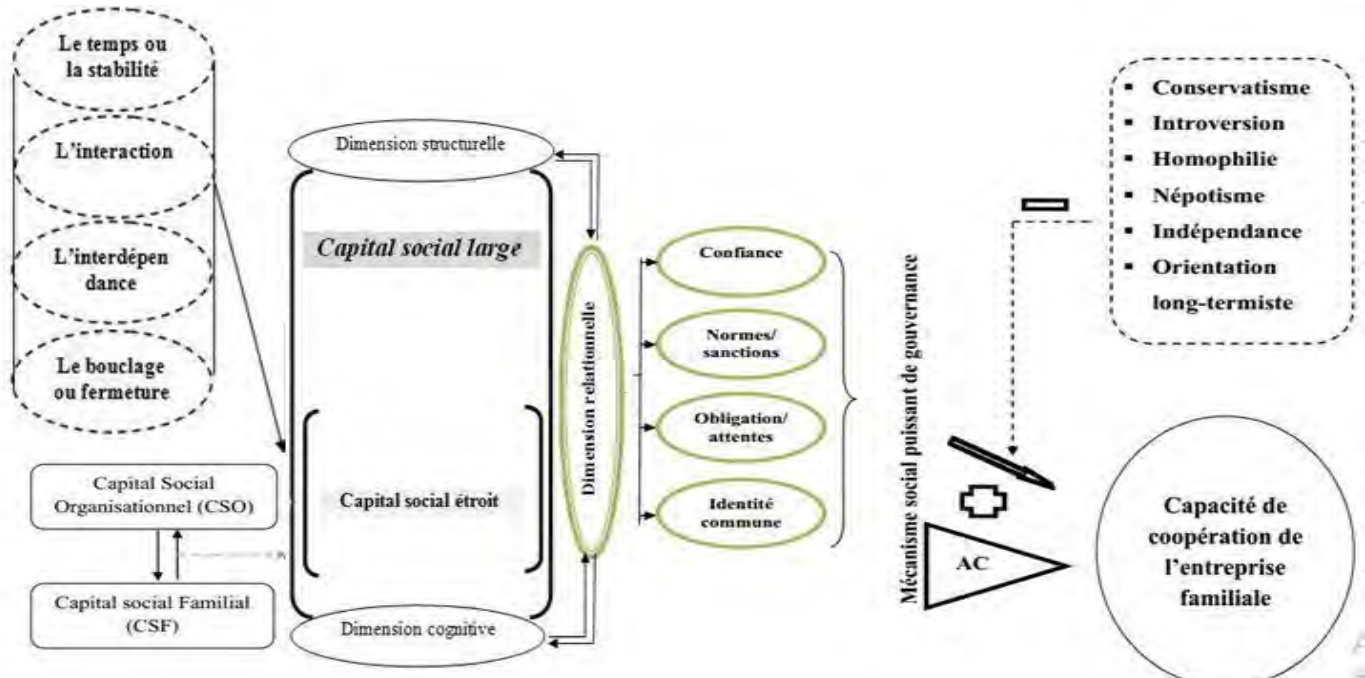
La figure 1 met en relief les deux concepts clés de notre recherche à savoir : le capital social et la capacité de coopération interfirmes des entreprises familiales. L'analyse des particularités de la stratégie de l'entreprise familiale nous a permis de déduire l'existence de phénomènes spécifiques à savoir : le conservatisme, le népotisme, l'homophilie, l'orientation indépendance et l'orientation long-termiste, ces comportements de nature stratégique plutôt qu'organisationnelle impactent fortement l'orientation stratégique des firmes familiales.

Le concept du capital social reste une notion valise, un grand nombre d'auteurs ont essayé de l'opérationnaliser en identifiant ses dimensions (Nahapiet et Goshall, 1998; Michael Woolcock, 1998; Narayan et Cassidy, 2001) et les conditions nécessaires à sa création et sa conservation, ces conditions sont: la stabilité, l'interaction, l'interdépendance et le bouclage. En analysant cet actif dans les entreprises familiales, nous pouvons conclure que la structure « famille » joue un rôle crucial dans la création et le maintien du capital social de l'entreprise familiale, ainsi le dirigeant propriétaire constitue l'agent le plus riche en capital social. Dans ce travail, nous avons adopté l'approche de Nahapiet et Goshall (1998) en structurant le capital social autour de trois dimensions : la dimension structurelle, la dimension cognitive et la dimension relationnelle.

Le capital social relationnel de l'entreprise familiale est un ensemble d'attributs (la confiance, les normes et/ou sanctions, les obligations et/ou attentes, et l'identification commune) qui jouent un rôle crucial au niveau des relations inter organisationnelles, d'une part, ils constituent des facteurs favorisant la position concurrentielle de l'entreprise familiale et leurs

permet d'attirer des partenaires fiables et de bénéficier de toute opportunité émanant de l'environnement externe, d'autre part, ils constituent un mécanisme social de gouvernance des relations interfirmes qui remplace et vient combler les lacunes des contrats formels surtout dans les relations de coopération de long terme.

Figure 1 : Modèle théorico-conceptuel



Source : auteurs

3. Méthodologie de recherche et caractéristiques du terrain

Notre travail adhère à un positionnement épistémologique « interprétativiste » et cela pour deux principales raisons : la première est liée à la nature du sujet traité, le capital est un concept non-observable qui s'avère difficile à utiliser uniquement pour expliquer des phénomènes observables tels que la capacité de coopération interfirmes. La deuxième est liée à la nature de la question de recherche (le « comment »). Cette étude repose sur une méthodologie qualitative (Huberman et Miles, 2002 ; Thiétart, 2014). L'étude de cas était la méthode utilisée (Hlady-Rispal, 2015), en intégrant également les parties prenantes de l'entreprise familiale en question. Le choix de cette entreprise s'est basé sur deux critères : (1) avoir un caractère familial, (2) en plus des relations avec les fournisseurs, les clients, les banques et les autres parties prenantes, l'entreprise doit s'engager au moins dans une relation de coopération (sous-traitance, alliance, partenariat de type commercial, etc.). Nous avons privilégié l'étude qualitative au profit de l'étude quantitative, car elle permet de comprendre en profondeur notre objet de recherche à partir de l'étude de cas. De plus, les études qualitatives permettent d'identifier et collecter des perceptions même si elles sont dotées d'un degré élevé de subjectivité, elles représentent une réalité derrière laquelle existe la possibilité de confronter d'autres phénomènes cachés et qui peuvent constituer de nouvelles pistes de recherche.

Nous avons conduit une étude de cas unique encadré (Hlady-Rispal, 2009) portant sur une seule entreprise familiale avec une autre non familiale (partie prenante), en menant des entretiens semi-directifs en face à face d'une durée moyenne d'une heure et demie avec :

- **Interviewé 1** : Directeur général adjoint membre de la famille de l'entreprise « Car. S »

(Entreprise familiale), cette société opère dans le secteur agroalimentaire et fabrique deux types de produits : conserverie d'olive et d'abricot. 95% de sa production est destinée à l'export. Depuis sa création en 1948, cette entreprise a connu un long processus de fusions et rapprochements, ainsi, elle a entretenu plusieurs partenariats.

- **Interviewé 2** : Dirigeant de l'entreprise « Z. D », créée en 1995, c'est une société spécialisée dans la commercialisation de produits alimentaires et d'épicerie, et à travers ses circuits de distribution, elle s'occupe de l'exclusivité de la distribution des produits de « Car. S » à l'échelle nationale.

La relation de coopération entre ces deux entreprises est de nature verticale ayant une logique de synergie, ainsi, ce partenariat (depuis 2005) a permis les deux sociétés de se concentrer sur leurs métiers de base, des marchés bien ciblés et de réaliser des chiffres d'affaires importants. Après la retranscription manuelle des entretiens, nous avons effectué une analyse de contenu et cela par thème en se basant sur la grille d'analyse (tableau 2) laquelle nous avons utilisé pour traiter de manière manuelle les données collectées, ainsi, dans ce stade, nous n'avons pas fait appel à des logiciels car la quantité des données collectées ne le nécessite pas.

Tableau 2 : La grille d'analyse (thèmes et sous-thèmes)

Thèmes	Sous-thèmes
Capital social relationnel de l'entreprise familiale	Capital social organisationnel (entreprise)
	Capital social familial (famille)
	La vision (interdépendance et stabilité)
	L'ambiance relationnelle interne (interaction)
	L'ambiance relationnelle externe (ouverture/ bouclage)
	La confiance
	Normes et obligations reconnues
	Identité et valeurs
Relations de coopération interfirmes de l'entreprise familiale	Orientation courte ou longue-termiste
	Orientation indépendance
	Orientation interne/externe
	Le caractère conservateur
	Le népotisme
	L'homophilie stratégique
	Le choix de partenaire(s)
	Transparence/ opportunisme
Source d'apprentissage	
Gouvernance des relations de coopération	L'utilité de la confiance
	L'utilité des normes et obligation
	L'utilité des valeurs

Source : auteurs

4. Résultats et discussion

Le guide d'entretien a été élaboré autour des axes suivants : le capital social relationnel de l'entreprise familiale (1^{er} axe), les relations de coopération interfirmes des entreprises familiales (2^{ème} Axe) et gouvernance des relations interentreprises par le capital social relationnel (3^{ème} Axe).

4.1. Le capital social relationnel de l'entreprise familiale

En se basant le modèle de Nahapiet et Goshall (1998) et les travaux d'Arrégle et al., (2004) et ceux de Pearson et al. (2008), cet axe nous a permis de ressortir les spécificités du capital social de l'entreprise familiale « Car.S » qui se matérialise par l'existence, d'une part, d'un capital social organisationnel basé sur la rationalité et l'efficacité, et d'autre part, d'un capital social familial, ce capital se caractérise par une stabilité des relations entre les deux familles fondatrices de l'entreprise depuis 1947, ces deux familles partagent des valeurs communs et une forte cohésion entre les membres de chacune. Ceci a été avancé autrement par Misztal et al., (2001) qui stipule que la cohésion et le partage des mêmes valeurs favorisent la stabilité des relations entre les membres de l'entreprise, ainsi ils contribuent à la clarté des obligations réciproques. Egalement, cette entreprise est dotée d'un niveau élevé d'interaction, dans la mesure où les membres du conseil d'administration utilisent le Brainstorming (*« On discute beaucoup, on parle beaucoup, on explique beaucoup nos décisions » Interviewé 1*), et ils font des rencontres après les heures du travail. L'interdépendance se manifeste par le partage de la même vision, des mêmes intérêts et la poursuite des objectifs communs par les propriétaires et les collaborateurs (*« On a la même vision... pour nous, il est hyper important de partager cette vision avec la direction, avec les actionnaires, avec les employés » Interviewé 1*). Par rapport au « bouclage », au niveau empirique, nous avons constaté que l'entreprise cible est orientée vers l'ouverture (*« On essaie d'être assez ouvert » Interviewé 1*). D'ailleurs, elle s'est introduite en bourse depuis 2006, et cela ne signifie pas qu'elle a dilué son capital social, ce dernier est toujours ancré dans ses relations et ses décisions stratégiques, cependant, Pearson et al. (2008) dans ses travaux avancent que les entreprises familiales se caractérisent par la fermeture en précisant quelques pratiques que celle-ci adoptent.

Quatre variables ont été identifiées : la confiance, les normes/ sanctions, les obligations/ attentes et l'identification. Cette étude nous a permis de vérifier l'existence d'un niveau élevé de confiance qui est due en principe à la transparence, la reconnaissance et le partage (*« On travaille en totale transparence, en totale confiance ... tous les chiffres sont disponibles que ce soient pour les actionnaires ou pas » Interviewé 1*), chose qui a été expliqué autrement par Gomez (2016) en se basant sur de deux critères (le niveau de confiance envers les partenaires externes et le management stratégique), l'entreprise en question fait partie des entreprises familiales " idéales " au sens de Gomez. Le contrat moral était le concept utilisé pour désigner les normes et les obligations reconnues par l'entreprise ainsi que par ses partenaires (*« Il y a une charte et c'est un peu un contrat moral entre l'équipe exécutive et les propriétaires » Interviewé 1*). Parmi les éléments constituant l'identité de l'entreprise, l'interviewé 1 a avancé: la vision partagée (promouvoir le bon sens, cultiver la convivialité et l'authenticité dans les rapports humains), le capital immatériel (développer le capital humain et la notoriété globale de l'entreprise) , l'ouverture (favoriser la disponibilité, les échanges et la créativité), l'excellence (prioriser la performance, la qualité produite et le sens aigu du service) et l'environnement (préserver les ressources naturelles par leur utilisation durable).

4.2. Les relations de coopération interfirmes de l'entreprise familiale

Les relations de coopération interfirmes des entreprises familiales se caractérisent par: (1) une orientation « longue termiste » qui se manifeste par l'adoption des politiques globales et constantes (Hirigoyen 1982), dans ce cadre, l'interviewé a mis l'accent plusieurs fois sur l'importance de la construction des relations solides et pérennes avec les collaborateurs, les fournisseurs et les clients (*« On essaie de construire des relations solides avec les clients et les fournisseurs ... C'est la même chose avec -Z D-, c'est un partenariat historique » Interviewé 1*). (2) une orientation « d'indépendance » qui consiste à faire prévaloir trois aspects : l'aspect financier, humain et organisationnel, dans le premier volet, l'entreprise « Car. S » a procédé à des augmentations du capital et à l'introduction en bourse, mais la majorité du capital est

toujours détenue par les deux familles fondatrices de l'entreprise. (3) L'orientation « en interne » : théoriquement, les entreprises familiales sont résistantes au changement et réticentes à la croissance, notre étude a montré que l'entreprise en question est orientée vers l'ouverture, la coopération interfirmes est devenue une culture de celle-ci. « *Si un partenariat de type gagnant-gagnant, où les deux parties gagnent réellement quelque chose, où il y a quelque chose à construire sur le long terme, on est ouvert* » (4) Le « conservatisme », les entreprises familiales sont beaucoup liées aux pratiques traditionnelles basées essentiellement sur les valeurs du passé, l'entreprise cible infirme ce constat « *Je pense que l'ADN de l'entreprise a un peu évolué* » interviewé1).

. (5) Le « népotisme » qui est un terme utilisé pour décrire le favoritisme des membres de la famille au détriment de personnes externes plus qualifiées (Souleymanou, 2018). En pratique, l'entreprise implique tous les membres dans l'élaboration des plans stratégiques, non pas en fonction de leur appartenance à la famille, mais en fonction de leurs expériences et leurs compétences (« *On a des cadres qui n'ont rien avoir avec la famille, ils ont été recrutés sur la base de leurs CV, et qui prennent des décisions avec nous en fonction de leurs postes et leurs expériences* » Interviewé 1) *Je pense qu'on a un fonctionnement plutôt collégial, plus collégial que familial*. (6) « L'homophilie stratégique », au niveau stratégique les entreprises familiales ont tendance à entretenir des relations de coopération avec d'autres organisations de nature familiale, d'après notre étude, le critère familial n'est pas très déterminant, ce sont d'autres critères qui s'utilisent tels que : les valeurs, la vision partagée et la transparence (« *si le partenaire en question partage avec nous les mêmes valeurs, et regarde avec nous dans la même direction, c'est avec plaisir on l'intègre Vraiment ce qui est important pour nous c'est les valeurs de l'entreprise, la manière dont elle est gérée* » Interviewé1) *Vraiment ce qui est important pour nous c'est les valeurs de l'entreprise, la manière dont elle est gérée* ».

Dans un autre aspect, L'interviewé 2 a précisé que la relation avec l'entreprise « Car. S » se caractérise par la transparence et l'absence totale des zones d'ombre (« *nous sommes transparents, on travaille en totale clarté...* » (interviewé 2 ; « *on s'est rendu compte que nous avons partenariat solide avec l'entreprise A* » (interviewé 2). Egalement, il a mis l'accent sur le caractère dynamique de la confiance (« *il ne faut jamais croire que la confiance est un capital qu'on peut mettre dans notre compte bancaire ou dans notre coffre-fort fermé, il faut faire vraiment très attention pour que ça reste toujours dans le même niveau ou évolue* » (interviewé 2). La coopération entre ces deux entreprises constitue une source d'échange, de partage et un moyen de co-apprentissage (« *Un partenariat d'échange d'informations puisque ce sont des gens qui sont dans le métier depuis très longtemps* » interviewé 2; « *Cela nous permettra les deux de grandir* » Interviewé 2).

4.3. Le capital social relationnel comme mécanisme de gouvernance des relations interentreprises

Avoir un système de normes, d'obligations et un niveau élevé de confiance partagé et reconnu par les collaborateurs et les partenaires permet d'affronter l'opportunisme lié aux relations de coopération interfirmes. L'entreprise en question ne néglige pas le rôle de la confiance dans les relations inter-organisationnelle, mais elle n'exclut pas également celui du contrôle (« *un partenariat est un contrat, ce sont des juristes, des avocats qui étudient les clauses des contrats* » interviewé 1), donc quel que soit le type de coopération, il faut qu'il ait derrière un cadre juridique, parce que même si la confiance est construite aujourd'hui, demain plusieurs choses peuvent avoir lieu (« *Bien sûr qu'il y a cette confiance, mais il faut la transformer en contrat pour lister les différentes options, les différentes éventualités, les différentes sorties de crise* » Interviewé 1).

Comme Sako (1992) a montré dans le modèle OCR (Obligatory Contractual Relations), la confiance, le partage des mêmes valeurs ainsi que la réciprocité constituent des éléments permettant de bien gérer et garder la relation interentreprises (« *Si on partage les mêmes valeurs*

cela va aider l'entreprise à réaliser nos objectifs » interviewé 2). Les normes, les obligations et les attentes sont aussi très importantes, parce que les partenaires sont habitués à certaines manières, ce qui favorise la coopération et la diminution des conflits.

5. Conclusion

Le capital social une notion complexe, un grand nombre d'auteurs ont essayé de l'opérationnaliser en identifiant ses différentes dimensions (Nahapiet et Goshall ; 1998, Michael Woolcock ; 1998, Narayan et Cassidy ; 2001). Rappelons que dans la présente réflexion nous avons retenu uniquement la dimension relationnelle.

De manière générale, la coopération inter-organisationnelle peut prendre trois formes : la coopération verticale (logique de synergie), la coopération horizontale (logique d'alliance) et la coopération localisée (logique du territoire). L'analyse et la discussion des résultats nous ont permis d'apporter des éléments de réponse à nos notre problématique : La confiance est une variable à effet positif sur l'entreprise familiale puisque ses potentiels partenaires la perçoivent comme étant digne de confiance (1). Les normes, les sanctions, les obligations et les attentes favorisent la genèse d'un sentiment d'implication et d'engagement inter-partenaires (2). Le capital social relationnel apporte une protection contre le risque d'opportunisme lié aux relations de coopération et combler les lacunes liées aux contrats (3).

Ce travail présente certaines limites : d'une part, nous avons limité notre analyse à une seule dimension du capital social, d'autre part, au niveau méthodologique, le nombre de cas recruté est réduit à un seul cas, et, nos résultats empiriques ne nous permettent pas une description objective de la réalité des entreprises familiales au Maroc. Notre recherche a connu l'ambition de dresser quelques pistes non encore explorées d'une thématique aussi intéressante que celle de capital social et relations de coopération des entreprises familiales : Premièrement, et puisque nous avons limité notre recherche à la dimension relationnelle du capital social, de futurs travaux de recherche peuvent prendre en compte les deux autres dimensions afin d'arriver à l'élaboration d'un modèle global qui intègre toutes les composantes et spécificités du capital social. Deuxièmement, en traitant cette thématique, d'autres sujets de recherche émergent, en particulier, le fait de procéder à une étude contextuelle du capital social des entreprises familiales dans le contexte marocain.

Références

- (1). Alloui, A., Habba, B., & El azizi, T. B. (2021). L'impact des événements successoraux sur la performance financière des entreprises familiales cotées dans le monde Arabe. *Alternatives Managériales Economiques*, 3(3), 220-239.
- (2). Allouche, J., & Amann, B. (2000). L'entreprise familiale : Un état de l'art. *Finance Contrôle Stratégie*, 3(1), 33-79.
- (3). Arrègle, J.-L., Durand, R., & Very, P. (2004). Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales. *M@ n@ gement*, 7(2), 13-36.
- (4). Arregle, J.-L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of management studies*, 44(1), 73-95.
- (5). Baker, W. E., & Obstfeld, D. (1999). Social capital by design : Structures, strategies, and institutional context. *Corporate social capital and liability*, 88-105.
- (6). Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- (7). Basly, S. (2005). L'internationalisation de la PME familiale : Une analyse fondée sur l'apprentissage organisationnel et le développement de la connaissance [PhD Thesis].

- Université Montesquieu-Bordeaux IV.
- (8). Beckhard, R., & Dyer Jr, W. G. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational dynamics*, 12(1), 5-12.
 - (9). Benedic, M., Valoggia, P., Rousseau, A., & Schmitt, C. (2009). Gestion des connaissances et capital social : Quelles interrelations? *Revue management et avenir*, 7, 152-170.
 - (10). Bentebbaa, S. (2014). Les configurations de l'apprentissage organisationnel dans les moyennes entreprises familiales : Exploration de quatre cas en contexte marocain [PhD Thesis].
 - (11). Berrada El Azizi, T., Habba, B., & Allioui, A. (2020). Contribution à l'étude de l'impact des contraintes financières sur l'investissement des entreprises familiales dans le Monde Arabe. *Revue Management & Innovation*, 20(2), 31-54.
 - (12). Blanc, G., & Garrette, B. (1992). Alliances internationales : Logiques stratégiques et problèmes de management. <https://shs.hal.science/hal-00515675/>
 - (13). Borys, B., & Jemison, D. B. (1989). Hybrid Arrangements as Strategic Alliances : Theoretical Issues in Organizational Combinations. *The Academy of Management Review*, 14(2), 234.
 - (14). Bourdieu, P. (1980). Le capital social. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 31(1), 2-3.
 - (15). Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. *Cultural theory: An anthology*, 1, 81-93.
 - (16). Bowles, S., & Gintis, H. (2002). Social capital and community governance. *The economic journal*, 112(483), F419-F436.
 - (17). Burt, R. S. (1997). A note on social capital and network content. *Social networks*, 19(4), 355-373.
 - (18). Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(3), 249-265.
 - (19). CGEM, (2008). Code spécifique de bonnes pratiques de gouvernance des PME et entreprises familiales.
 - (20). Chrisman, J. J., Debicki, B. J., Matherne III, C. F., Kellermanns, F. W., (2009). Family business research in the new millennium : An overview of the who, the where, the what, and the why. *Family Business Review*, 22(2), 151-166.
 - (21). Claridge, T. (2020). Current definitions of social capital : Academic definitions in 2019. *Social Capital Research and Training*, Roslyn (NZ).
 - (22). Coleman, J. S. (1990), *Foundations of Social Theory*, Cambridge: Harvard University Press
 - (23). Coleman, J. S., (1988), *Social Capital in the Creation of Human Capital*, *The American Journal of Sociology* 94, 95-120.
 - (24). Cornwall, J. R., & Perlman, B. (1990). *Organizational entrepreneurship. (No Title)*.
 - (25). De Vries, M. F. K. (1993). The dynamics of family controlled firms : The good and the bad news. *Organizational dynamics*, 21(3), 59-71.
 - (26). DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.
 - (27). Donckels, R., & Fröhlich, E. (1991). Are family businesses really different? European experiences from STRATOS. *Family business review*, 4(2), 149-160.
 - (28). Fukuyama, F. (1995). Social capital and the global economy. *Foreign Aff.*, 74, 89.
 - (29). Gabbay, S. M., & Zuckerman, E. W. (1998). Social capital and opportunity in corporate R&D : The contingent effect of contact density on mobility expectations. *Social Science Research*, 27(2), 189-217.
 - (30). Gomez, M. C. B, Leighton, J. P., Seitz, P., Chu, M.-W.,. (2016). Operationalizing the

- role of trust for student wellbeing, learning and achievement. *International Journal of Wellbeing*, 6(2).
- (31). Harris, D., Martinez, J. I., & Ward, J. L. (1994). Is strategy different for the family-owned business? *Family business review*, 7(2), 159-174.
 - (32). Hirigoyen, G. (1982). Le comportement financier des moyennes entreprises industrielles familiales. *Banque*, 417, 588-594.
 - (33). Hlady Rispal, M. (2009). La conduite d'études de cas encastres. Lorsque le chercheur se livre à un jeu d'assemblage. *Revue internationale de psychosociologie*, XV(35), 179-200.
 - (34). Hlady-Rispal, M. (2015). Une stratégie de recherche en gestion-L'étude de cas. *Revue française de gestion*, 41(253), 251-266.
 - (35). Hoffman, J., Hoelscher, M., & Sorenson, R. (2006). Achieving sustained competitive advantage : A family capital theory. *Family business review*, 19(2), 135-145.
 - (36). Hourmat Allah, H. (2009). Contribution à l'étude des facteurs de contingence de l'internationalisation des PME familiales du secteur de la pêche au Maroc.
 - (37). Hourmat Allah, H. (2018). L'impact de la vision des dirigeants sur la réussite internationale des PME familiales marocaines : Cas de l'industrie de valorisation des produits de la mer. *Revue Africaine de Management*, VOL.3 (1), 13-31.
 - (38). Huberman, M., & Miles, M. B. (2002). *The qualitative researcher's companion*. sage.
 - (39). Keefer, P., & Knack, S. (2008). Social capital, social norms and the new institutional economics. *Handbook of new institutional economics*, 701-725.
 - (40). Kepner, E. (1983). The family and the firm : A coevolutionary perspective. *Organizational Dynamics*, 12(1), 57-70.
 - (41). Lansberg, I. S. (1983). Managing human resources in family firms : The problem of institutional overlap. *Organizational dynamics*, 12(1), 39-46.
 - (42). Leana III, C. R., & Van Buren, H. J. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of management review*, 24(3), 538-555.
 - (43). Lin, N. (2008). A network theory of social capital. *The handbook of social capital*, 50(1), 69.
 - (44). Lin, N., Fu, Y. C., & Hsung, R.-M. (2001). Measurement techniques for investigations of social capital. *Social capital: Theory and research*, 4, 57-81.
 - (45). Lorange, P., Roos, J., & Brønn, P. S. (1992). Building successful strategic alliances. *Long range planning*, 25(6), 10-17.
 - (46). Misztal, B. A. (2001). Normality and trust in Goffman's theory of interaction order. *Sociological theory*, 19(3), 312-324.
 - (47). Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.
 - (48). Narayan, D., & Cassidy, M. F. (2001). A dimensional approach to measuring social capital : Development and validation of a social capital inventory. *Current sociology*, 49(2), 59-102.
 - (49). Nassiri, F. (2016). Contribution à la compréhension du rôle de la famille dans la fabrique de la stratégie en Entreprise familiale au maroc [PhD Thesis, Université Cadi Ayyad (Marrakech, Maroc)]. <https://hal.science/tel-03140733/>
 - (50). Nguyen, T. V., TB LE, N., & Freeman, N. J. (2006). Trust and uncertainty : A study of bank lending to private SMEs in Vietnam. *Asia Pacific Business Review*, 12(4), 547-568.
 - (51). Ouhadi, S. (2021). Les mécanismes de gouvernance de la famille et la transmission intergénérationnelle d'une PME marocaine : Une étude exploratoire. *Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management*, 6(1), 24-44.
 - (52). Ouzaka, B., El Gouch, M., Ouhadi, S., & Kadouri, A. (2022). Theoretical Exploration

- of the Organizational Resilience Factors of the Family-Owned SMEs during the COVID-19 Crisis. *Cross Current Int J Econ Manag Media Stud*, 4(4), 57-63.
- (53). Pearson, A, Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T., (2008). An exploratory study of family member characteristics and involvement : Effects on entrepreneurial behavior in the family firm. *Family business review*, 21(1), 1-14.
- (54). Podolny, J. M., & Baron, J. N. (1997). Resources and relationships : Social networks and mobility in the workplace. *American sociological review*, 673-693.
- (55). Portes, A. (1998). Social capital : Its origins and applications in modern sociology. *Annual review of sociology*, 24(1), 1-24.
- (56). Putnam, R. D., Leonardi, R., & Nanetti, R. Y. (1993). *Making democracy work : Civic traditions in modern Italy*. Princeton university press.
- (57). Sako, M. (1992). *Price, quality and trust : Inter-firm relations in Britain and Japan*. Cambridge University Press.
- (58). Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources : Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(4), 339-358.
- (59). Snehota, I., & Hakansson, H. (1995). *Developing relationships in business networks* (Vol. 11). London: routledge.
- (60). Souleymanou, K. (2018). Du népotisme au mécanisme de contrôle interne informel dans les PME familiales en Afrique. *Transitions numériques et informations comptables*, cd-rom.
- (61). Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family business review*, 9(2), 199-208.
- (62). Teece, D. J. (1992). Competition, cooperation, and innovation : Organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. *Journal of economic behavior & organization*, 18(1), 1-25.
- (63). Téstor, I. M., & Menguzzato, M. (1999). Alianzas estratégicas para las empresas familiares. *Icade: Revista de la Facultad de Derecho*, 48, 185-202.
- (64). Thiétart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management-4ème édition*. Dunod.
- (65). Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation : The role of intrafirm networks. *Academy of management Journal*, 41(4), 464-476.
- (66). Uphoff, N, Krishna, A. (1999). Mapping and measuring social capital : A conceptual and empirical study of collective action for conserving and developing watersheds in Rajasthan, India. The World Bank.
- (67). Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 37-69.
- (68). Ward, J. L. (1997). Growing the family business : Special challenges and best practices. *Family business review*, 10(4), 323-337.
- (69). Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social network analysis : Methods and applications*.
- (70). Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- (71). Woolcock, M. (1998). Social capital and economic development : Toward a theoretical synthesis and policy framework. *Theory and society*, 27(2), 151-208.