

Impact du capital social des femmes dirigeantes des entreprises sur la performance organisationnelle : Cas de trois PME familiales marocaines

Mustapha ELKHALFAOUI¹, Bouchaib MOKHTARI²

¹Doctorant chercheur à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Settat, Maroc

²Professeur à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Settat, Maroc

mustapha.elkhalfaoui@gmail.com

bouchmokhtari@gmail.com

RESUME :

Dans un environnement fortement concurrentiel et mondialisé, les petites et moyennes entreprises (PME) sont appelées aujourd'hui à être compétitives pour garantir leur survie et leur pérennité que ce soit au niveau de l'acquisition des ressources rares et précieuses ou au niveau de l'efficacité de leur management. Face à ces défis, les managers explorent des voies alternatives au financement traditionnel comme l'exploitation du capital social des dirigeantes des PME.

A travers une recherche exploratoire et qualitative établie sur trois PME familiales marocaines, nous avons montré empiriquement que le capital social de la femme dirigeante peut contribuer à l'amélioration de la performance organisationnelle des PME. Cet effet positif est tributaire aux plusieurs déterminants : le profil de la dirigeante femme, le profil de l'entreprise familiale, les exigences et les opportunités de l'environnement, Les compétences et caractères psychologiques et sociologiques de la dirigeante et les compétences et la loyauté des salariés de l'entreprise.

MOTS CLES : Capital social ; Femme propriétaire dirigeante ; entreprise familiale ; performance organisationnelle

INTRODUCTION :

L'intégration de la dimension sociale dans le management constitue une autre voie pour l'acquisition des ressources financières au profit de la PME en utilisant le relationnel ou le réseau social du dirigeant avec son environnement pour tirer des avantages financiers et non financiers qui peuvent améliorer la performance organisationnelle de son entreprise.

Le traitement du thème du capital social possède un intérêt croissant probablement dû au fait qu'il s'agit d'une approche relativement récente. Elle représente une dimension complémentaire de l'analyse structurelle des réseaux sociaux, même dans différentes reprises on trouve les notions de réseau social et de capital social comme étant de synonymes malgré leurs profondes différences. Cette voie de recherche a permis d'ouvrir des nouvelles pistes de recherche sur des ressources immatérielles incontournables qui peuvent combler la rareté des ressources matérielles.

1. LES THEORIES MOBILISEES

L'intégration de la dimension sociale pour aborder des problématiques de financement des PME ; constitue l'axe de recherche le plus intéressant dans les courants managériaux ; elle inspire ses fondements dans plusieurs approches théoriques comme le capital social et l'approche fondée sur les ressources :

1.a: Théorie du capital social

Faire appel au capital social permet de mieux comprendre les dynamiques sociales des individus lors de leurs démarches à but économique et facilite l'élaboration des explications complémentaires sur le phénomène. A travers la perspective de Pierre Bourdieu(1983)¹, l'analyse du capital social intègre la valorisation des ressources qui sont possédées et accessibles aux individus à travers la mobilisation de leurs réseaux sociaux. En plus, elle valorise le fait qu'un réseau social peut exercer de l'influence en

¹BOURDIEU P : Le capital social, notes provisoire, *Actes de recherche en sciences sociales*, 1980, Vol.30

fonction de la reconnaissance et de l'inter-reconnaissance entre ses membres, ainsi que du sentiment d'appartenance au réseau ou de l'adoption de règles sécurisantes qui en sont issues.

1. b: L'approche fondée sur les ressources

L'intégration de la perspective relationnelle de l'approche fondée sur les ressources permet de valoriser l'existence de ressources intangibles et relationnelles, de reconnaître que ces ressources non seulement se transfèrent et s'échangent à travers les réseaux sociaux des dirigeants, mais aussi se combinent, s'exploitent et se régénèrent de manière collective à l'intérieur du réseau (Dyer., SinghH.,1998)², La mise en évidence de ces constats montre que les ressources clés ne sont pas nécessairement internes aux entreprises, comme cela a été préconisé à de nombreuses reprises dans la littérature.

2. PROBLEMATIQUE DE LA RECHERCHE

La problématique de cette recherche peut donc être scindée en deux volets: d'une part, l'identification du capital social de la femme dirigeante et sa mise en valeur comme un actif intangible sur lequel l'entreprise familiale peut se baser pour créer un avantage concurrentiel distinctif constitue une piste de réflexion qui peut mettre l'accent sur le style du management des femmes et enrichir la recherche en management stratégique pour contribuer à l'augmentation de la performance de la PME familiale. Le deuxième objectif de cette recherche et de mesurer l'impact du capital social sur la performance de l'entreprise familiale. La problématique de cette entreprise théorique et empirique peut être formulée de la façon suivante : « **Dans quelle mesure le capital social de la femme dirigeante peut contribuer au développement de la performance organisationnelle de la PME familiale marocaine ?** »

CADRE THEORIQUE :

Selon la littérature abordée sur le thème du capital social, ce concept trouve ses origines dans plusieurs déterminants et se compose de plusieurs dimensions. Dans ces prochaines paragraphes nous allons aborder en premier lieu les déterminants du capital social en deuxième lieu ces dimensions

1. DETERMINANTS DU CAPITAL SOCIAL

Les déterminants du concept du capital social recensés dans les travaux de recherche sur ce concept peuvent être divisés en deux catégories : les déterminants internes relatifs à la nature du capital social lui-même, et les déterminants externes qui ne sont pas de nature sociale comme les pratiques de gestion.

²DYER J., Singh H: The relational view: cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage, *Academy of Management Review*. 1998, Vol.23, n° 4, pp. 660-679.

Nahapiet et Ghoshal³, limitent les principaux déterminants internes du capital social dans **le temps, l'indépendance, l'interaction et la délimitation du réseau social** dans l'espace. Selon ces auteurs, le temps est essentiel pour la construction du capital social, puisque ce dernier est déterminant dans la stabilité et la continuité des relations sociales. Il faut du temps pour que la confiance entre les acteurs, et les normes de réciprocité puisse s'installer et favoriser la coopération.

Concernant l'interaction et l'interdépendance, les gens se trouvent devant l'exigence d'interagir lorsqu'ils sentent que leur destin est commun. Ces deux facteurs entraînent des discussions et des rencontres entre les individus qui facilitent la circulation de l'information et le partage des normes qui règnent dans la communauté. Enfin le capital social, ne se développe que si les frontières du réseau social sont clarifiées pour identifier ceux qui partagent ou non les mêmes normes ; valeurs et objectifs de la communauté.

Les déterminants externes du capital social selon Stephenson, Leana et Van Buren (1999)⁴, peuvent être résumés en deux facteurs : l'organisation informelle et les pratiques de gestion. L'organisation informelle est considérée comme une ressource qui met en valeur les compétences individuelles grâce à une meilleure gestion des compétences des employés.

2. DIMENSIONS DU CAPITAL SOCIAL

Le capital social intègre plusieurs dimensions qui les rend un concept de grand taille et multidimensionnel. En fait, plusieurs auteurs (R. Burt, R. Putnam, J. Coleman, Nahapiet et Ghoshal...) se consentent sur les trois dimensions qui les composent : une dimension structurelle, relationnelle et cognitive.

En visitant les travaux d'Hughes (2000)⁵, Stone (2001)⁶ reconnaît l'existence de deux dimensions fondamentales du capital social, la structurelle et la relationnelle. Cette classification sur les dimensions du capital social coïncide avec celle de Nahapiet et Ghoshal (1998)⁷. À la seule exception que Hughes adopte dans sa classification l'identification du type de réseau, laquelle est reprise des travaux de Robert Putnam.

Dans ses travaux, Putnam distingue les réseaux formels des informels selon les termes de l'engagement des individus. Selon lui, les réseaux informels sont composés par des liens spontanés comme les familiaux, les amicaux ou ceux de proximité, tandis que dans les réseaux formels il existe la reconnaissance d'une volonté d'engagement ou d'affiliation

³NAHAPIET J., GHOSHAL S: Social capital, intellectual capital and the organizational advantage, *The Academy of Management Review*, Avril1998, pp. 242-266

⁴LEANA C., VAN BUREN III H: Organizational social capital and employment practices, *the Academy of Management Review*, 1999, vol. 3, n° 3, pp. 538-555.

⁵HUGHES P., BELLAMY J., And BLACK A: Building social trust through education. En Winter I., (eds.), *Social capital and public policy in Australia*, Australian Institute of Family Studies, Melbourne, 2000, pp. 225-249.

⁶STONE W: Measuring social capital, *Australian Institute of Family Studies, Research Paper n° 24*. 2001.

⁷NAHAPIET J., GHOSHAL S: Social capital, intellectual capital and the organizational advantage, *The Academy of Management Review*, Avril1998, pp. 242-266.

de la part de l'individu comme les associations, les instituts ou les clubs à but particulier.

Pour leur part, Nahapiet et Ghoshal identifient une dimension additionnelle à la structurelle et la relationnelle, qu'il désigne comme cognitive et qui est composée par le partage de codes ou des savoirs (voir le tableau ci-dessous). Si, au niveau de l'analyse, ces dimensions sont considérées d'une manière isolée, les auteurs reconnaissent qu'elles sont fortement inter-reliées et simultanément présentes dans les réseaux sociaux.

Tableau N° 1 : Dimensions du capital social

Dimension structurelle	Dimension relationnelle	Dimension cognitive
Lien du réseau	Confiance	Partage du code et du langage
Configuration du réseau	Obligations	Partage des savoirs
Organisation appropriée	Normes	
	Identité sociale	

Source: Nahapiet J., Ghoshal S., 1998

3. CAPITAL SOCIAL FEMININ

Dans son article intitulé de « Getting on or getting by? Women social capital and political participation » Robert Putnam a examiné les spécificités du capital social des femmes et leur utilité pour expliquer les différences dans les modes de participation politique des femmes et des hommes. Il a cherché à répondre à trois questions principales : Est-ce que les femmes détiennent un niveau de capital social plus que les hommes ? Est-ce que le capital social des femmes est le même que celui des hommes ? Est-ce que la femme utilise son capital social dans le même sens que l'homme ?

Les résultats de cette étude ont montré que les femmes disposent d'un capital autant social que les hommes, mais qu'elle tend à être d'un type légèrement différent, et est moins susceptible d'être investi dans une activité politique officielle. « Le profil de capital social » des femmes est plus fortement intégré dans les réseaux de sociabilité informelle. Les femmes sont plus susceptibles que les hommes de considérer le capital social comme une ressource pour équilibrer les exigences contradictoires de la maison et du travail et pour protéger leurs familles : santé et bien-être. La formalisation et l'utilisation du capital social féminin comme ressource pour tirer des bénéfices économiques constitue notre objectif de recherche et qui mérite plus d'intérêt et d'attention particulière.

4. IMPACT DU CAPITAL SOCIAL SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Dans ces travaux de recherche sur les effets du capital social, James Coleman considère que le capital social est productif et peut se combiner à d'autres formes de capitaux pour produire un bénéfice mutuel. Nahapiet et

Ghoshal⁸(1998) affirment que le capital social est à l'origine de l'organisation flexible des entreprises. Il est essentiel pour la construction d'un avantage concurrentiel durable par l'intermédiaire de la création du capital intellectuel.

Dans le même contexte, ces deux auteurs voient que le capital social est à l'origine de la constitution et la diffusion des compétences collectives en considérant que l'entreprise est un lieu d'apprentissage de la meilleure combinaison des ressources (capital humain, capital économique, capital physique). Or le capital social constitue le support théorique et empirique de cet apprentissage, ce dernier va dépendre de la qualité et de la quantité des relations que les employés entretiennent entre eux. A travers la littérature Le tableau montré ci-dessous explicite l'impact du capital social sur les différentes dimensions de la performance de l'entreprise :

Tableau n° 2: Résumé des travaux évoqués sur les effets du capital social

Auteurs	Résultats
Aidy G., (2003)	Le CS facilite le transfert d'information sur la concurrence et les nouvelles opportunités
Cooke P., Will D., (1999)	Le CS intervient positivement dans la performance des PME notamment lors du processus d'innovation
Hitt M., Lee H.-U., Yucel	Le CS facilite la gestion des entreprises multinationales
Inkpen A., Tsang E., (2005)	Le CS semble favoriser le transfert de connaissances entre les organisations
Melander A., Nordqvist M., (2002)	Le CS améliora la performance organisationnelle des réseaux inter organisationnels
Pennings J., Lee K., 1998	Le capital social permet de réduit de manière importante le risque de faillite des entreprises
Ghoshal S.(1998)	Le CS facilite l'accroissement de la création de valeur

Source : Argentina SOTO MACIEL, « La constitution et les effets du capital social des dirigeants dans les réseaux inter organisationnels : le cas du Système Productif Local de Méca Bourg Université Jean Moulin Lyon 3,2007

De nombreux travaux de recherches ont traité l'effet des dirigeants des entreprises sur la performance organisationnelle. Durant le long de la revue de littérature que nous avons présentée, la problématique du capital social des dirigeantes en relation avec la performance organisationnelle des entreprises n'a pas attirée encore l'attention des chercheurs en sciences de gestion. Notre

objectif dans cette présente recherche est de voir le rôle des profils des propriétaires dirigeantes sur la formation et la constitution du capital social ainsi leur effet sur les résultats globaux des entreprises.

A la lumière des travaux de recherche antérieurs sur la mesure des effets du capital social sur la performance des entreprise; la mesure du capital social de la femme dirigeante de l'entreprise familiale fera l'objet d'une exploration empirique pour identifier : d'une part les dimensions, les déterminants et les composantes du capital social de la propriétaire dirigeante. D'autre part, déterminer l'effet de ce genre de capital sur la performance organisationnelle de la PME familiale marocaine.

CADRE EMPIRIQUE

En s'alignant avec notre objectif de recherche de départ, qui est l'amélioration de la compréhension du concept du capital social féminin pour mesurer ces effets sur la performance globale de la PME familiale marocaine. Pour atteindre cet objectif, nous allons adopter un type de recherche exploratoire qui parait le mieux adapté pour approfondir la compréhension de ce phénomène social.

1. CHOIX METHODOLOGIQUES

Notre projet de recherche s'inscrit dans un paradigme épistémologique interprétativiste qui cherche à améliorer la compréhension des enjeux d'un phénomène purement social à des effets économiques sur les résultats globaux de l'entreprise, c'est la raison derrière le choix d'un design de recherche ethnographique qui encadre nos outils de collecte et de construction de la connaissance. Le type de recherche exploratoire, l'approche de recherche qualitative, l'étude de cas, comme stratégie de recherche ont constitué les principaux piliers du design de recherche ethnographique adopté. Ce type de design nous parait le mieux adéquat pour comprendre une réalité sociale. Le tableau suivant synthétise les différents éléments qui définissent le désigne de recherche :

⁸NAHAPIET J., GHOSHAL S: Social capital, intellectual capital and the organizational advantage, The Academy of Management Review, Avril1998, pp. 242-266.

Tableau n°2 : Synthèse du design de la recherche

Eléments méthodologiques	Choix méthodologiques
Problématique (objet de la recherche)	Dans quelle mesure le capital social de la dirigeante femme peut contribuer au développement de la performance organisationnelle des PME familiales marocaines ?
Théories et cadres conceptuels	Cadre conceptuel : théorie du capital social, Approche fondée sur les ressources
Type de recherche	Exploratoire
Approche de recherche	Qualitative
Stratégie de recherche	Etude de cas
Collecte des données	Terrain de recherche :trois PME familiales marocaines relevant de secteurs d'activités différents

2. PRESENTATION DES ENTREPRISES ET DES PROFILS DES DIRIGEANTES

Avant d'aborder la discussion et l'analyse des témoignages des dirigeantes des trois PME familiales marocaines retenues ; nous allons commencer en premier lieu le profil des entreprises retenues ; et en deuxième lieu le profil des dirigeantes.

1.a: Présentation des entreprises :

D'après les trois entretiens retenus dans notre analyse, les dirigeantes de ces PME hésitent dans la plupart du temps à donner des informations de nature financière de leurs entreprises ou des informations sur leurs clients ou leurs fournisseurs, c'est pour cette raison qu'on a décidé de changer la dénomination de ces entreprises pour des raisons de confidentialité. Le tableau suivant résume les principales informations sur ces trois PME :

Tableau n°3 : Profil des entreprises

	Entreprise A	Entreprise B	Entreprise C
Date de création	2004	1999	2003
Forme juridique	SARL	SARL	SARL
Lieu du siège social de la société	Beni Mellal	Marrakech	Marrakech
Secteur d'activité	Commerce d'automobiles et pièces de rechange	Commerce des chocolats	Fiduciaire + Conseil
Nombre de salariés à temps plein	47 salariés	20 salariés	17 salariés
Nombre de salariés saisonniers	0	3 à 4	5 à 7
Chiffre d'affaire des deux années précédentes	1 ^{ère} année: 65 MDH- 2 ^{ème} année: 70 MDH	1 ^{ère} année: 50 MDH- 2 ^{ème} année: 52 MDH	Chiffre d'affaire évolutif
Part de marché	55%	Une Part plus que la moyenne	Indéterminé
les principaux clients	Particuliers	Les familles aisées + les hôtels classés	Sociétés Marocaines et étrangères
les principaux fournisseurs	Renault Commerce Maroc	Enseignes européens	Fournisseurs du matériel d'équipement seulement
les concurrents	Peugeot-Toyota-Hyundai	Enseignes européens	Les fiduciaires de Marrakech
intensité concurrentielle du marché	Moyenne	forte	Moyenne

Les entreprises retenues sont principalement des PME opérant dans le secteur du commerce et service qui réalisent des chiffres d'affaires importants et elles détiennent une part de marché moyenne dans un contexte concurrentiel fort qui demande des efforts colossaux de la part des dirigeantes

pour attirer de la clientèle. Leurs profils constituent un facteur clés déterminant dans la gestion de ces entités.

1.b: Présentation du profil des dirigeantes :

Concernant le profil des dirigeantes, certaines informations prévues à recueillir ne sont pas toutes fournies de la part des dirigeantes comme l'âge ou la situation matrimoniale par toutes les répondantes. Le tableau suivant récapitule les informations retenues :

Tableau n°4 : Profil des dirigeantes

	Entreprise A	Entreprise B	Entreprise C
Age	42 ans	52 ans	36 ans
Niveau Académique	Bac+4	Doctorat 3eme cycle	2 masters CCA et Droit des affaires
Situation matrimoniale	Mariée	Mariée	Mariée
Enfants à charge	3 enfants	3 enfants	2 enfants
Ancienneté dans le poste de direction	9 ans	16 ans	12 ans
Ancien poste occupé	Assistante de direction	Professeur universitaire	Enseignante Vacataire à l'OFPPPT
Durée dans l'ancien poste	2 ans	16 ans	2 ans
Mode d'accès à la direction	Propriétaire	Propriétaire	Propriétaire

Les informations fournies par le tableau ci-dessus montrent que les trois dirigeantes sont des propriétaires de leurs entreprises, avec une ancienneté moyenne dans le poste de direction de 12ans, ayant un niveau universitaire supérieur. Toutes ces données constituent un profil riche qui peut répondre aux exigences de la gestion des PME. Les entretiens semi-directifs réalisés avec les dirigeantes des entreprises familiales retenues sont étalés sur les trois axes constitués des éléments suivants :

- Formation et constitution du capital social de la dirigeante de l'entreprise
- Identification des objectifs et les indicateurs de mesure de la performance organisationnelle de l'entreprise
- L'effet du capital social de la dirigeante sur la performance organisationnelle

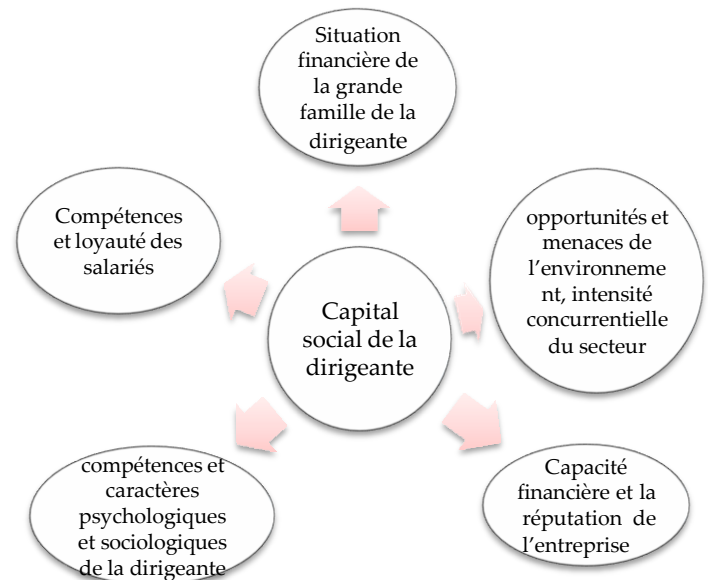
3. LES PRINCIPAUX RESULTATS DE LA RECHERCHE

L'analyse des données qualitatives obtenues au biais des entretiens semi-structurées nous ont permis de relever plusieurs résultats qu'on peut le résumer dans les points suivants :

- L'étude du capital social ne peut être comprise sans prise en considération des facteurs économiques, socioculturels et religieux de l'environnement qui entoure l'entreprise.
- Conscience de l'importance du côté relationnel dans le management au sein de l'entreprise.
- Malgré la parution de cette conscience chez les dirigeantes, ces pratiques managerielles restent ancrées dans la sphère informelle, ceci est traduit par l'absence de réseaux sociaux constitués par les dirigeantes des entreprises destinées à développer leurs affaires.
- La nature de l'activité de l'entreprise détermine l'importance ; l'intensité et le type de la relation sociale de chaque partie prenante de l'entreprise.

L'investigation empirique réalisée sur le capital social des dirigeantes des entreprises familiales marocaines a montré que ce dernier est tributaire de plusieurs facteurs internes et externe de l'entreprise. La figure suivante explicite les différents facteurs influençant le capital social des dirigeantes des entreprises familiales marocaines :

Figure N°1 : Les facteurs influençant le capital social des dirigeantes des entreprises familiales marocaines



CONCLUSION

Le capital social est un concept flou, flexible, multidimensionnel, qui nécessite encore des recherches

sérieuses pour enlever l'imprécision conceptuelle qui l'entoure. L'intérêt de notre recherche est d'apporter plus d'éclaircissement au niveau conceptuel et de vérifier empiriquement l'effet de la dimension sociale dans le style de management des dirigeantes femmes sur la performance organisationnelle des PME marocaines. L'investigation empirique envisagée pour répondre à cet objectif de recherche a clarifié plusieurs zones d'ombre et en d'autres parts, elle a enlevé plusieurs confusions dont certaines sont introduits dans les conclusions suivantes :

- L'enjeu économique est plus déterminant que l'enjeu social dans les relations avec les clients et les fournisseurs. Ces relations sont basées essentiellement sur des caractères de qualité et de prix. Le capital social peut avoir un effet ultérieur sur la pérennisation de ses relations comme la fidélisation des clients par exemple.
- Le degré de rencontrer et d'attirer des clients est tributaire à la richesse de l'entourage proche de la dirigeante. Cette degré est attachée aussi aux caractéristiques de la personnalité de la dirigeante comme la sociabilité, la bonne humeur, la générosité...
- Le capital social de la dirigeante ne peut pas avoir des bénéfices qu'à certains niveaux, il s'agit de la qualité et de l'intensité des relations liées avec les tiers.
- Le capital social ne peut être constitué en dehors de la confiance et de la réciprocité. C'est un bien privé et collectif au même temps,
- L'adhésion à des associations de but non lucratif dans le sens de tirer des bénéfices aura des incidences négatives sur la réputation et l'image de l'entreprise. Mais au contraire, il aura un impact positif si l'adhésion est faite pour le soutien et l'entraide des démunis sans attendre des bénéfices de cette adhésion.

BIBLIOGRAPHIE :

BOURDIEU P : Le capital social, notes provisoire, *Actes de recherche en sciences sociales*, 1980, Vol.30

BARNEY J: Gaining and Sustaining Competitive Advantage, *Reading, Addison-Wesley Publications*, 1997, MA.

BURT R., (1992), Structural holes: the social structure of competitions, Harvard University Press, Cambridge.

COLEMAN, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *The American Journal of Sociology*, 94 (Supplement): S95-S120

DYER J., Singh H: The relational view: cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage, *Academy of Management Review*. 1998, Vol.23, n° 4, pp. 660-679.

GRANOVETTER M., (1992), Problems of explanation in economic sociology. En Nohria N., ECCLES R. (eds.), *Networks and organizations: structure, form and action*, Harvard Business School Press, Boston.

HUGHES P., BELLAMY J., And BLACK A: Building social trust through education. En Winter I., (eds.), *Social capital and public policy in Australia*, Australian Institute of Family Studies, Melbourne, 2000, pp. 225-249.

PORTES A., (1998), Social capital: its origins and applications in modern sociology, *Annual Reviews Sociology*.

PUTNAM R., (1993), *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*, Princeton University Press, and Princeton N.J.

STONE W: Measuring social capital, Australian Institute of Family Studies, Research Paper n° 24. 2001.

NAHAPIET J., GHOSHAL S: Social capital, intellectual capital and the organizational advantage, *The Academy of Management Review*, Avril1998, pp. 242-266.

PUTNAM R., (1995), bowling alone: America's declining social capital, *Journal of Democracy*, vol. 6.