

Capital social et coûts bureaucratiques: l'entreprise familiale bénéficie t'elle d'un (dés)avantage comparé ?

Régis Coeurderoy (correspondant) CRECIS Louvain School of Management 1, Place des Doyens B-1348 Louvain la Neuve Tel + 32 10 47 84 24 Fax + 32 10 47 83 24 regis.coeurderoy@uclouvain.be	Albert Birhashirwa Rwibunza Lwango CRECIS Louvain School of Management 1, Place des Doyens B-1348 Louvain la Neuve Tel + 32 10 47 85 60 Fax + 32 10 47 83 24 albert.lwango@uclouvain.be
---	--

RESUME

Dans la littérature en émergence sur l'entreprise familiale, un nombre croissant et convergent d'articles récents met en avant la spécificité du capital social développé par cette catégorie d'entreprises. Il est ainsi possible d'identifier un capital social qui s'appuie sur les facteurs de solidarité et d'implication familiale. Il s'agit de la stabilité, l'interdépendance, les interactions et l'accessibilité. Si le capital social fondé sur la solidarité familiale génère des caractéristiques managériales spécifiques à l'organisation, l'existence de ce capital social ne garantit pas a priori, en revanche, une plus grande efficacité comparative de l'entreprise familiale. Dans la présente recherche théorique, nous étudions dans quelle mesure le capital social créé par l'entreprise familiale peut améliorer l'efficacité organisationnelle. En s'appuyant sur les apports de l'économie des organisations, nous proposons un modèle d'évaluation des « coûts bureaucratiques » propres à l'organisation - coûts de mesure et coûts de coordination : nous montrons d'une part que, plus la solidarité familiale renforce le capital social, plus ce capital social bénéficie d'un avantage en termes de coûts bureaucratiques internes par comparaison avec l'entreprise non familiale. Cette hypothèse repose sur l'idée que la connaissance mutuelle et l'interdépendance réduisent les coûts de mesure et de coordination. En revanche, nous considérons que, lorsque l'organisation augmente en taille, les bénéfices de ce capital social issu de la famille peuvent devenir une contrainte comparativement à la firme non familiale. Les coûts de mesure comme de coordination s'élèvent alors lorsque les « règles du jeu » familiales deviennent exclusives pour les autres parties prenantes à l'organisation. Avec la croissance de la taille de l'organisation, on peut estimer qu'il existe un seuil d'efficacité du capital social familial.

MOTS CLEFS

Entreprise familiale ; capital social ; coûts bureaucratiques ; économie des organisations.

*Capital social et coûts bureaucratiques: l'entreprise familiale bénéficie t'elle d'un
(dés)avantage comparé ?*

RESUME

Dans la littérature en émergence sur l'entreprise familiale, un nombre croissant et convergent d'articles récents met en avant la spécificité du capital social développé par cette catégorie d'entreprises. Il est ainsi possible d'identifier un capital social qui s'appuie sur les facteurs de solidarité et d'implication familiale. Il s'agit de la stabilité, l'interdépendance, les interactions et l'accessibilité. Si le capital social fondé sur la solidarité familiale génère des caractéristiques managériales spécifiques à l'organisation, l'existence de ce capital social ne garantit pas a priori, en revanche, une plus grande efficacité comparative de l'entreprise familiale. Dans la présente recherche théorique, nous étudions dans quelle mesure le capital social créé par l'entreprise familiale peut améliorer l'efficacité organisationnelle. En s'appuyant sur les apports de l'économie des organisations, nous proposons un modèle d'évaluation des « coûts bureaucratiques » propres à l'organisation - coûts de mesure et coûts de coordination : nous montrons d'une part que, plus la solidarité familiale renforce le capital social, plus ce capital social bénéficie d'un avantage en termes de coûts bureaucratiques internes par comparaison avec l'entreprise non familiale. Cette hypothèse repose sur l'idée que la connaissance mutuelle et l'interdépendance réduisent les coûts de mesure et de coordination. En revanche, nous considérons que, lorsque l'organisation augmente en taille, les bénéfices de ce capital social issu de la famille peuvent devenir une contrainte comparativement à la firme non familiale. Les coûts de mesure comme de coordination s'élèvent alors lorsque les « règles du jeu » familiales deviennent exclusives pour les autres parties prenantes à l'organisation. Avec la croissance de la taille de l'organisation, on peut estimer qu'il existe un seuil d'efficacité du capital social familial.

1. INTRODUCTION

Dans la littérature en émergence sur l'entreprise familiale, un nombre croissant et convergent d'articles récents met en avant la spécificité du capital social développé par cette catégorie d'entreprises, dans le but d'explorer la source potentielle de leur compétitivité. Mais les canaux de diffusion ne sont pas clairement identifiés entre ce nouvel actif distinctif et l'avantage concurrentiel généré. Les mécanismes particuliers de gouvernance efficaces de ce type d'entreprise sont peu connus. La présente recherche théorique cherche à combler cette lacune. Sur base d'un modèle explicatif des canaux de diffusion qui se propose de connecter le capital social aux coûts bureaucratiques de l'organisation, elle permet d'inscrire ce capital social dans les courants dominants de la recherche managériale.

A partir du modèle défini par Nahapiet et Ghoshal (1998), il est possible d'identifier un capital social qui s'appuie sur les facteurs de solidarité et d'implication familiale, c'est-à-dire fondé sur la stabilité, l'interdépendance, les interactions et l'accessibilité (Arrègle et al., 2004 ; Arrègle et al. 2007). En recourant aux apports de l'économie des organisations, nous proposons un modèle d'évaluation des « coûts bureaucratiques » propres à l'organisation - coûts de mesure et coûts de coordination (Williamson, 1985 ; Coeurderoy, 2007), afin d'étudier dans quelle mesure le capital social, en tant qu'actif spécifique à l'entreprise familiale peut améliorer son efficacité organisationnelle:

- Nous montrons d'une part que, plus la solidarité familiale renforce le capital social, plus ce capital social bénéficie d'un avantage en termes de coûts bureaucratiques internes par comparaison avec l'entreprise non familiale. Cette hypothèse repose sur l'idée que la connaissance mutuelle et l'interdépendance réduisent les coûts de mesure et de coordination ;
- En revanche, lorsque l'organisation augmente en taille, les bénéfices de ce capital social issu de la famille peuvent devenir une contrainte comparativement à la firme non familiale. Les coûts de mesure comme de coordination s'élèvent alors lorsque les « règles du jeu » familiales deviennent exclusives pour les autres parties prenantes à l'organisation.

Arrègle et al. (2003) notent ainsi qu'il est possible de distinguer généralement trois types d'entreprises familiales :

- les entreprises familiales qui arrivent à traduire leur spécificité en ressources, compétences ou capacités stratégiques, elles bénéficieront donc de sources spécifiques d'avantages concurrentiels par rapport aux autres firmes non familiales ;
- les entreprises familiales qui n'arrivent pas à traduire leur spécificité en ressources, compétences ou capacités stratégiques, elles créeront leurs avantages concurrentiels selon d'autres aspects et ne montreront pas forcément de spécificités de comportement ou de résultat par rapport à d'autres non familiales ;
- les entreprises familiales qui n'arrivent pas à traduire leur spécificité en ressources, compétences ou capacités stratégiques mais au contraire en rigidités et handicaps, la spécificité de ces entreprises aura alors un impact négatif (désavantages concurrentiels) sur leur réussite et performance

Avec la croissance de la taille de l'organisation, nous pouvons estimer qu'il existe un seuil d'efficience du capital social familial. Nous postulons alors que le capital social ne garantit pas nécessairement de la valeur à l'entreprise familiale. Les facteurs de sa création, en l'occurrence la solidarité et l'implication familiale dans l'entreprise, peuvent vite se révéler être fondés sur les intérêts tout à fait familiaux plutôt que sur l'efficacité économique.

Dans la première section de ce texte, nous analysons l'origine et la nature du capital social familial récemment mis en avant par un certain nombre d'auteurs. Sur cette base, nous pouvons mener l'analyse des effets de ce capital social sur les coûts bureaucratiques de l'organisation dans la seconde section.

2. L'ORIGINE ET LA NATURE DE CAPITAL SOCIAL DE L'ENTREPRISE FAMILIALE

2.1. L'ORIGINE DU CONCEPT CAPITAL SOCIAL

Le terme capital social aurait été utilisé pour la première fois dans les années 1980 par Bourdieu et, par la suite par Coleman (Bullen et alii, 1998). Il rapproche les idées qui remontent toutefois à deux anciennes traditions théoriques distinctes : d'une part, le travail pionnier de Tocqueville

(1945) sur les institutions de médiation et la confiance sociale, d'autre part, les travaux de Durkheim (1951) sur les normes sociales et l'intégration de la société¹ (Furstenberg, 2005). La notion de capital social doit par contre toute son importance actuelle aux recherches de Robert Putnam en sciences politiques, de James Coleman en sociologie scolaire et de Francis Fukuyama en histoire et sociologie économiques (Schuller, 2001).

Selon Bourdieu (1980), le capital social recouvre les avantages et occasions que certaines personnes peuvent retirer de leur affiliation à certaines communautés. Il s'agit de « l'ensemble des ressources réelles et potentielles liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées de connaissances et de reconnaissances mutuelles – soit, en d'autres termes, l'appartenance à un groupe - » (Judge, 2003). D'après Coleman (1988), le capital social, tout comme le capital économique ou le capital humain, peut être vu comme une catégorie particulière de ressources à la disposition des acteurs. A la différence que le capital social ne se situe ni dans les instruments physiques de production (c'est le cas du capital économique), ni dans les individus (c'est le cas du capital humain), mais plutôt dans la structure des relations entre acteurs, individuels ou collectifs (Lemieux, 2001). Contrairement à Bourdieu qui a développé et popularisé le concept de capital social pour éclairer le phénomène de préservation des classes sociales, Coleman propose d'introduire ce concept dans un cadre micro-socioéconomique. Pour ce dernier, en effet, le capital social est vu comme un actif productif. Coleman introduit par là un nouveau facteur de production intangible qui peut apporter un éclairage sur l'avantage concurrentiel d'une entreprise.

¹ Mais Putnam, R. (2001), cité par D. Méda (2002) et Bertin, A. et al. (2002), remarque que la notion de capital social a été utilisée de façon indépendante plusieurs fois au cours du XX e siècle, le premier inventeur, poursuit-il, fut un éducateur, Hanifan, L.J (1916), pour lequel le capital social ce sont « ces substances tangibles qui comptent le plus dans la vie quotidienne des gens, c'est-à-dire la bonne volonté, la camaraderie, la sympathie et les relations sociales entre les individus et les familles qui forment une unité sociale ». Toujours selon Putnam, par la suite, Jane Jacobs (1960s), Glenn Loury (1970s) , Bourdieu, P. et Ekkhehart Schlicht ont utilisé et théorisé cette notion, mais c'est Coleman, J.(1980s) qui mit le terme sur l'agenda intellectuel de la fin des années 1980.

Woolcock, M.(2001) reconnaît l'impulsion majeure de ce thème de capital social en science à travers le travail déterminant de Putman, R. (1990s) sur le Gouvernement en Italie et sa thèse provocante sur l'apogée de la vie associative aux Etats-Unis connu, dans les années 1950 et 1960 grâce à la génération civique de la deuxième guerre mondiale, suivi d'un déclin prononcé (Méda, D. 2002 ; Woolcock, M., 2000).

C'est à Putnam (2001) qu'il est reconnu une évolution significative des travaux consacrés au capital social. Alors que Bourdieu et Coleman axaient essentiellement leurs démarches sur le capital social aux niveaux individuel et familial, Putnam entreprenait d'étudier le concept à titre de caractéristique de grands ensembles. Ainsi, Putnam (1995) définit le capital social comme des caractéristiques de l'organisation sociale, tels les réseaux, les normes et la confiance, qui peuvent renforcer l'efficacité de la société en favorisant des actions coordonnées. Si donc Coleman (1990) a explicitement conceptualisé le capital social comme un actif pour les personnes, c'est à Putnam (1993, 1995) que revient le mérite de s'intéresser à l'étude des moyens par lesquels ce capital représente un actif collectif. 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 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 humain en ce qu'il est habituellement créé et transmis par des mécanismes culturels comme la religion, la tradition ou les habitudes historiques » (Ponthieux, 2003).

Partant de cette base, des travaux récents ont mis l'accent sur la création et le développement d'un « capital social organisationnel » pour saisir les spécificités de l'entreprise familiale (Arregle et al., 2003, 2004, 2007). Selon ces auteurs, l'alchimie particulière de l'entreprise familiale repose sur la coexistence unique de deux formes de capital social : celui de l'entreprise – qui appartient à la sphère économique proprement dite – et celui de la famille – qui en revanche s'inscrit d'abord dans la sphère sociale. Il importe donc de définir le contenu de ce capital social familial si l'on veut pouvoir mener l'analyse de son influence sur l'organisation concernée.

2.2. LE CONTENU DU CAPITAL SOCIAL FAMILIAL

La description du contenu de capital social peut se structurer selon le modèle défini par Nahapiet et Ghoshal (1998). Ces auteurs ont concentré les différentes facettes du capital social en attributs, regroupés dans trois dimensions, à savoir une dimension structurelle, une dimension relationnelle et une dimension cognitive :

- la dimension structurelle s'intéresse à la structure du réseau, c'est-à-dire aussi bien à sa configuration générale qu'à ses branches, cette dimension se rapporte à la présence ou l'absence des liens entre acteurs du réseau, la configuration du réseau, sa morphologie (densité, connectivité, et hiérarchie) et « appropriation » (appropriable organisation) de l'organisation au sens où les réseaux créés pour une raison peuvent servir à une autre;
- la dimension relationnelle se penche sur la nature des relations que les différents acteurs construisent à travers l'histoire de leurs interactions, elle se penche sur les relations particulières telles que la confiance, les normes, les obligations et l'identification;
- la dimension cognitive concerne un langage et des codes communs, ainsi qu'une histoire commune.

Tableau 1
Contenu du capital social

<i>DIMENSION STRUCTURELLE</i>
Liens du réseau
Configuration du réseau
« Appropriabilité » de l'organisation (Appropriable organisation)
<i>DIMENSION RELATIONNELLE</i>
Confiance
Normes
Obligations
Identification
<i>DIMENSION COGNITIVE</i>
Langage et Codes communs
Histoire commune

Source utilisée : Nahapiet et Ghoshal (1998)

Nahapiet et Ghoshal (1998) s'appuient sur la séparation entre la dimension structurelle et la dimension relationnelle, issue des travaux de Granovetter (1992) sur l'encastrement structurel et relationnel. L'encastrement structurel concerne en fait les propriétés du système social et du réseau des relations comme un ensemble, décrivant ainsi une configuration impersonnelle des liens entre les gens ou les unités. Tandis que l'encastrement relationnel décrit le type des relations personnelles que les gens développent entre eux, à travers l'histoire de leurs interactions, telles

les relations de respect et d'amitié qui influencent leur comportement, et à travers lesquels ces gens rencontrent leurs désirs sociaux de sociabilité, de reconnaissance et de prestige. La dimension cognitive, se rapporte à des ressources qui fournissent de représentations partagées, d'interprétations et systèmes de signification entre acteurs. Nahapiet et Ghoshal (1998) notent que la dimension cognitive bénéficie d'une grande attention dans le domaine stratégique bien qu'elle n'ait été jusque-là explorée dans la littérature sur le capital social. Et malgré cette séparation analytique de ces trois dimensions du capital social, ils reconnaissent que la plupart de leurs attributs sont en réalité grandement inter-reliés. Par ailleurs, ces dimensions se rapportent ensemble à un certain aspect de la structure sociale, et elles facilitent les actions individuelles à l'intérieur de cette structure.

Bien que l'entreprise familiale opère comme une seule entité, notent Arregle et al. (2007), au moins deux formes de capital social y coexistent : celui de la famille et celui de l'entreprise. Arregle et al. (2004) ont présenté le concept de familiarisme, défini comme le degré d'interaction entre les deux capitaux sociaux. L'entreprise familiale est constituée par un groupe familial potentiellement dominant, favorable à l'émergence d'un capital social familial fort, qui affecte le développement du capital social organisationnel. En contribuant fortement à construire le comportement et les schémas de pensée de ses membres, la famille a un impact direct sur la constitution du capital social de l'entreprise familiale (Arregle et al., 2004).

Plus en détails, Arregle et al. (2003, 2004, 2007) explorent les mécanismes qui lient les deux formes de capital social, à partir de quatre facteurs principaux identifiés par Nahapiet et Ghoshal (1998). Ces facteurs permettent de souligner la distinction des entreprises familiales par rapport à leurs consœurs non-familiales. Il s'agit de la stabilité, des interactions, de l'interdépendance et du bouclage (closure, ou accessibilité).

La stabilité est une condition nécessaire pour que les relations sociales fortes émergent. Cette stabilité tire ses racines dans la tradition familiale et de la nature intrinsèquement lente de l'évolution du groupe familial. La cellule familiale favorise la stabilité du réseau au cours du temps ; stabilité qui est nécessaire à l'émergence de relations sociales fortes et potentiellement créatrices de différenciation. Cette stabilité peut être 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. La stabilité accroît par conséquent la puissance du capital social et partant renforce le lien entre le capital social de la famille et celui de l'entreprise, à travers la règle dynastique liée à l'existence d'une propriété relativement stable comparativement à l'entreprise non familiale.

Les interactions fréquentes entre les membres familiaux affectent la formulation de la stratégie de l'entreprise. Ici les frontières ne sont pas claires entre les relations avec les différentes parties prenantes, les événements familiaux et celles ou ceux de l'entreprise. La cellule familiale renforce de même les interactions, qui sont en général particulièrement nombreuses entre membres, et s'étendent aux autres parties prenantes, avec multiplication des occasions de rencontre et une tendance à développer un réseau d'interactions abondantes. Les interactions nombreuses participent au développement et à la préservation des obligations mutuelles dans le réseau.

L'interdépendance car l'entreprise est un patrimoine collectif et peut-être même la principale richesse de la famille. En conséquence, les membres familiaux poursuivent les mêmes objectifs de valorisation du patrimoine collectif. Ce qui accroît leur interdépendance, à travers les générations et autour de l'entreprise familiale. La cellule familiale renforce également cette interdépendance. Les membres de la famille du créateur sont concernés par l'entreprise, qui fait partie du patrimoine collectif et représente souvent un des biens principaux de la famille. Travailler ainsi à la valorisation d'un capital commun accroît cette interdépendance et renforce le capital social. Même les acteurs externes se préoccupent du bien familial, notent Arrègle et al. (2004), leurs choix ou conseils ne peuvent faire fi de l'intérêt familial.

Le bouclage du capital social familial structuré par la famille, car il faut être membre de la famille pour accéder à ce réseau. La cellule familiale détermine enfin l'accessibilité, naturellement régulée, puisqu'il faut être membre de la famille pour intégrer ce réseau fermé. Plus précisément, cette accessibilité renvoie à l'existence d'un lien entre les membres de telle sorte que l'adhésion aux normes est d'un niveau élevé.

Le capital social créé demeure une ressource de l'entreprise familiale. Or les ressources, notent Dumoulin et Simon (2005), peuvent être définies comme facteurs de force ou de faiblesse pour une organisation. En conséquence, précisent-ils, c'est de la combinaison et la coordination des ressources que la firme devra se différencier de ses concurrents.

3. LES EFFETS DU CAPITAL SOCIAL FAMILIAL SUR LES COUTS BUREAUCRATIQUES DE L'ORGANISATION

Comme indiqué dans la section précédente, le capital social familial représente une caractéristique spécifique à ce type d'organisation. Il s'établit sur la base d'interactions fortes dans un cercle restreint et choisi d'individus. On peut donc s'attendre à ce que ce capital social fondé sur la solidarité familiale génère des caractéristiques managériales spécifiques à l'organisation. Dit autrement, ces interactions sociales (d'origine familiale) vont influencer les interactions organisationnelles et économiques (dans l'entreprise). Elles permettront à l'entreprise familiale de tirer profit de ressources disponibles à travers les contacts, ou ses connexions (Nahapiet et Ghoshal, 1998) mais aussi d'utiliser les mécanismes sociaux dans l'adaptation, la coordination et la protection des échanges (Jones et al., 1997). Dans cette perspective, les trois dimensions du capital social permettent de prendre en compte le réseau proprement dit (dimension structurelle), les ressources véhiculées par le réseau (dimension relationnelle) et les ressources accessibles par l'intermédiaire du réseau (dimension cognitive), dans les mécanismes de gouvernance de l'entreprise familiale. La seconde section présente la traduction économique de ce modèle social. Elle donne en premier lieu une analyse statique du phénomène, puis analyse certains effets dynamiques du capital social sur les coûts bureaucratiques de l'organisation.

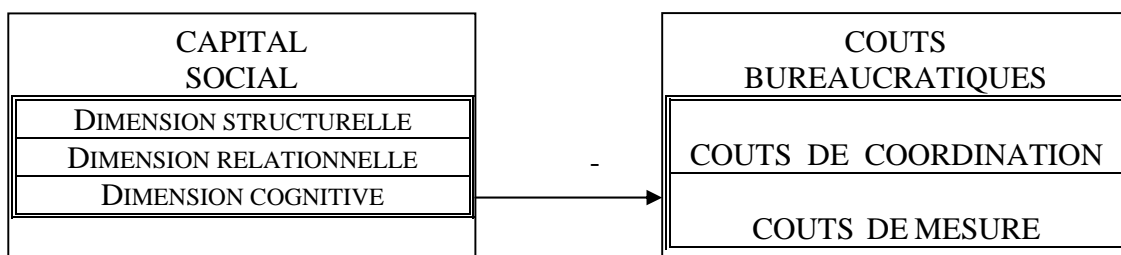
3.1. MODELE STATIQUE

Si l'on analyse le résultat des interactions dans l'organisation sous son aspect économique², on peut considérer que l'existence de ce capital social familial va directement influencer les coûts d'organisation – communément appelés « coûts bureaucratiques » (Williamson, 1985) – qui représentent les coûts propres à une solution hiérarchique. Plus précisément, nous formulons ici

² Nous sommes conscients que les interactions entre individus ne sont pas toutes de nature économique. Il s'agit ici simplement du cadre d'analyse micro-économique que nous utilisons ici.

l'idée que l'existence d'un capital social familial va permettre à l'organisation de réduire ces coûts bureaucratiques, par comparaison avec une entreprise non-familiale, toutes choses égales par ailleurs. Afin de développer cette assertion, nous empruntons la distinction classiquement opérée en économie des organisations entre coûts de coordination et coûts de mesure dans l'organisation (Coeurderoy, 2007). Nous voulons montrer comment les trois dimensions du capital social permettent de réduire ces deux catégories de coûts (figure 1).

Figure 1. Capital social et réduction des coûts bureaucratiques



3.2.1. L'influence du capital social familial sur les coûts de coordination des entreprises

Dans le cadre d'économie des organisations, la raison d'être des organisations est bien de permettre en grande partie des opérations de coordination que les agents sont incapables de réaliser sur un marché, les coûts de coordination n'en sont pas pour autant négligeables, voire peuvent connaître des rendements décroissants lorsque leur déploiement excède les bénéfices attendus (Ménard, 2004). Ces coûts peuvent se décomposer en quatre sous-catégories :

- La première catégorie de coûts bureaucratiques de coordination concerne les coûts de définition d'un mécanisme organisationnel. La définition et la mise en place de mécanismes organisationnels représentent d'importants coûts à assumer. Les processus internes doivent être décrits et expliqués aux agents concernés, ainsi que les canaux de communication et les règles décisionnelles. Ces différentes modalités permettront aux agents d'inscrire leur action individuelle dans le cadre collectif et de connaître leurs modes de coordination. De ce point de vue, la dimension cognitive du capital social familial permet de réduire ces coûts de définition dans la mesure où les parties concernées partagent une plus grande proximité dans la recherche, la définition et la compréhension de ces principes ;

- La deuxième catégorie de coûts bureaucratiques de coordination concerne les problèmes d'incitants individuels. Le passage dans l'organisation à une gestion collective des actifs introduit un écart plus grand entre effort de chacun et rémunération individuelle de cet effort. Cela tend à se traduire par un « relâchement » vis-à-vis du principe de maximisation – qui suppose une évaluation individuelle des coûts et des bénéfices. En ce sens, les agents dans l'organisation auront des incitants à l'effort plus faibles que sur un marché à s'ajuster avec les autres parties au plus efficient. Dans une certaine mesure, il est possible de définir des structures incitatives au sein de l'organisation pour compenser ce déficit d'incitants, mais cela ne peut se réaliser qu'en assumant des coûts de conception supplémentaire. Dans le cas de l'entreprise familiale, la dimension structurelle du capital social tend à réduire le développement de ces coûts, dans la mesure où l'écart entre le groupe (familial dominant) et les individus est moindre que dans un ensemble non familial ;
- La troisième catégorie de coûts bureaucratiques de coordination concerne les coûts de management de l'organisation. La conception initiale et la mise en place des mécanismes organisationnels se doivent également d'être accompagnés, suivis et adaptés en cours de réalisation des transactions. La solution organisationnelle implique donc également des coûts de management conséquents pour assurer la coordination entre les agents. Ici la dimension relationnelle du capital social familial joue, dans la mesure où la proximité des individus et l'intensité de leurs relations comme de leurs engagements réciproques réduisent l'importance de ces coûts de management ;
- La quatrième catégorie de coûts bureaucratiques de coordination, enfin touche à la question de la « clémence » dans les organisations. Le concept de « clémence » désigne la propension de l'organisation à tolérer les erreurs et les dysfonctionnements de ses agents ou, au moins, à ne pas trancher toute question par la seule règle de la maximisation. L'organisation doit en effet également intégrer des considérations d'équité, sans lesquelles les décisions seront difficilement acceptées. Comme l'écrit Oliver Williamson (1985), « alors que les résultats extrêmes du marché peuvent être acceptés comme une question de chance, les actions administratives sont interprétées par toutes les parties affectées (...) comme des choix d'après le mérite. Cela implique pour l'organisation interne une lourde charge en procédure équitable. Un cas plausible ne suffit pas. La

prépondérance des preuves est nécessaire si de sévères pénalités doivent être infligées. » Ici, les trois dimensions structurelles, relationnelles et cognitives du capital social familial font que l'entreprise familiale peut économiser sur certains de ces efforts d'équité qui doivent être assumés dans toute autre organisation.

En conséquence, on peut à partir de ces arguments formuler la proposition de recherche suivante, toutes choses égales par ailleurs :

Proposition 1 L'existence d'un capital social familial permet d'économiser sur les coûts de coordination dans l'organisation par rapport à une entreprise non familiale

2.2.2. L'influence du capital social familial sur les coûts de mesure des entreprises

Les organisations peuvent également connaître des difficultés dans l'évaluation de la valeur d'un bien ou de la performance des agents – ce que l'on appelle les « coûts de mesure ». La collectivisation sous une même propriété tend en effet à introduire un écart entre les efforts et les actions des agents et leur rétribution individuelle. Cet écart est susceptible de se traduire sous forme de distorsions dans l'allocation des ressources disponibles et donc d'inefficience. Par ailleurs, là aussi, il existe toujours des erreurs de mesure dont le coût de correction peut s'avérer excessif par rapport au bénéfice espéré. Les coûts de mesure dans l'organisation peuvent être décomposés essentiellement en deux grandes sous-catégories :

La première concerne les coûts d'évaluation de la productivité individuelle. Dans une même organisation, la collectivisation du travail implique la mise en place de règles d'équité entre les agents. A priori, avant toute réalisation, pour une même fonction, deux agents peuvent espérer un traitement équivalent. Or, dans un système collectif de profits joints, il s'avère difficile de fixer la contribution de chacun à la productivité de l'ensemble. Ce problème tend à induire une situation à l'envers du cas du « marché des rossignols » (Akerlof, 1970). En effet, il pourrait sembler logique de considérer que, dans une telle situation, les agents soient rémunérés selon le niveau moyen de productivité. Or, si tel est le cas, un tel système de retour tend à favoriser les moins productifs (parce que rémunérés au dessus de leur productivité marginale) au détriment des plus productifs (pour la raison exactement inverse). S'ensuit alors un risque de départ des « bons »

éléments, et donc une baisse du niveau moyen de productivité, voire à terme une disparition de l'organisation en cas de sélection. Ce mécanisme tend à générer un principe de sur-rémunération, dans la mesure où la tarification individuelle se fixera sur le niveau des plus productifs, afin de les conserver dans l'organisation. Ou, symétriquement, lorsque ceux qui initialement étaient plus productifs ne quittent pas l'organisation, et que la tarification individuelle tend à se fixer sur le niveau de moins productifs, les premiers tendront à relâcher leurs efforts. Garnier (1986) a noté que dans la relation de travail, par manque de confiance, si aucun de deux parties ne peut s'assurer des intentions « pacifiques » de l'autre, le contrat de travail débouche sur une stratégie « agressive » réciproque conduisant à une productivité sous-optimale : rémunération minimale – effort minimal.

Lorsque la confiance fait défaut, indiquent Morck et Yeung (2004), en l'occurrence si le client craint que son fournisseur utilise une mauvaise qualité de matériel, il achète des articles à faible valeur ajoutée de manière à réduire le dommage potentiel, pareillement si les travailleurs craignent d'être dépouillés par l'employeur, ils minimisent la perte en tirant au flanc, et si l'inventeur n'a pas confiance en son commanditaire pour un paiement adéquat, il ne développe pas son invention. Le manque de confiance débouche ainsi à des pertes ou tout au moins conduit-il à des mécanismes coûteux de surveillance et de contrôle des partenaires.

Dans le cas de l'entreprise familiale en revanche, la valeur des individus est liée en partie à celle du capital social familial, en particulier à travers les dimensions relationnelles et structurelles. Cela limite les coûts engendrés par les risques de départ des plus productifs ou ceux liés à la tendance à « tirer au flanc » ;

La seconde catégorie se manifeste sous le terme de « coûts d'influence ». Ce terme désigne l'ensemble des coûts liés à des pertes d'efficience au niveau des choix d'allocations de ressources. Ces décisions sont prises dans l'organisation à travers un processus de planification et de contrôle budgétaire. Ce système est efficace dans la mesure où l'information circule correctement dans l'organisation et permet d'évaluer et de trouver la meilleure allocation possible des ressources. Ce mécanisme explique pourquoi, dans de nombreuses situations, l'organisation est plus efficace que le marché. Mais il existe également des risques de dysfonctionnement dans

le développement de ces processus lorsque les agents peuvent détourner l'information à leur profit. Tout cela peut se voir par des fausses prévisions, des omissions, des développements d'investissements peu utiles à l'entreprise, du lobbying, etc....., bref, tout un ensemble d'efforts et de décisions qui manifestent des comportements opportunistes ex post et qui s'écartent de la recherche d'une allocation optimale des ressources. Zack et Knack (2001) ont montré ainsi qu'à un faible degré de confiance, l'entreprise consacre des ressources et du temps à des activités de vérification au détriment de la production. Du fait des dimensions cognitive et structurelle du capital social familial, ces risques de dysfonctionnement tendent à être moindres dans l'organisation familiale.

En conséquence, on peut à partir des ces arguments formuler la proposition de recherche suivante, toutes choses égales par ailleurs :

Proposition 2 L'existence d'un capital social familial permet d'économiser sur les coûts de mesure dans l'organisation par rapport à une entreprise non familiale

Les retombées positives du capital social de l'entreprise familiale peuvent être explorées en termes de réduction des coûts internes. La confiance générée à travers le réseau constitué par la famille réduit le temps consacré aux opérations de vérification des opérations effectuées avec les partenaires de l'entreprise.³ Ce qui permet la production à des conditions des coûts plus favorables. Là où il y a interdépendance des individus par des réseaux denses d'engagement et de réciprocité, précise Putnam (2001), les gens sont plus enclins à respecter les lois, sans doute parce qu'ils sont davantage confiants que les autres aussi les respecteront, et qu'ainsi ils ne seront pas des « gogos » dans ce dilemme d'action collective. Allouche et Amann (2000) soulignent alors

³ Il est raisonnable de penser, note Putnam (2001), que le capital social et l'exécution institutionnelle des contrats pourraient être, dans un certain sens, des options de rechange pour assurer l'ordre social. Le capital social facilite bel et bien le respect d'un contrat officieux — la logique de cet état de chose découle de la théorie élémentaire du capital social, c'est la théorie des jeux : si j'entretiens des rapports étroits et des réseaux de réciprocité avec d'autres gens, je n'ai pas réellement besoin d'avoir un contrat avec mon voisin ; lui et moi allons ratisser les feuilles. Nous le faisons sans être liés par contrat et je ne le poursuis pas s'il ne fait pas sa part du ratissage. Donc, si le capital social est en recul aux États-Unis, conclue Putnam, cela risque d'avoir des conséquences pour d'autres formes d'exécution de contrats.

que l'entreprise familiale est une organisation de type clanique où le personnel trust est vecteur de performance pour au moins trois raisons : la prédominance des règles implicites sur les règles explicites, la capacité des membres de la famille à déduire les règles de fonctionnement de l'organisation à partir des signaux faibles et subtils plutôt que par des systèmes de contrôle et d'audit rigoureux et explicites, l'apprentissage naturel des membres du clan familial par transfert systématique et sans barrières des savoirs accumulés.

Partant de ses dimensions cognitive et relationnelle, notamment à travers un langage et des codes communs, une histoire partagée, le capital social renforce les règles et les normes qui, par des incitations implicites, réduisent la divergence d'intérêt qui naitrait entre le principal et l'agent. Selon Jensen et Meckling (1976), trois types de coûts sont en effet induits par cette relation d'agence : les coûts de surveillance supportés par le principal pour tenter de limiter le comportement opportuniste de l'agent ; l'agent peut avoir lui-même à encourir des coûts de façon à mettre le principal en confiance et un coût d'opportunité dénommé « perte résiduelle » qui désigne la perte d'utilité subie par le principal par suite de la divergence d'intérêt avec l'agent comme par exemple le caractère non optimal des investissements. En ce sens, le capital social réduit l'opportunisme des acteurs et les coûts d'agence, en dehors des mécanismes institutionnels et de marché. Il tient compte des intérêts des individus et favorise la coopération.⁴

En reprenant les trois dimensions du capital social identifiées par Nahapiet et Ghoshal (1998), et en focalisant l'attention sur l'organisation interne, nous pourrions appréhender les avantages associés au capital social de l'entreprise familiale de la manière suivante :

- *Suivant sa dimension structurelle :*

A une structure dense, interne à l'entreprise correspondra un niveau élevé de cohésion, d'intimité et d'intensité émotionnelle. La hiérarchie et les connexions de type parents/enfants, enfants/enfants, etc prenant leur appui au sein de la famille se prolongent dans l'entreprise, en tant qu'institution que la famille crée et qui subit son influence à travers les membres qui y

⁴ Omori (2001) indique que le capital social remplace les marchés et les institutions et il peut constituer l'assise directe du bien-être.

adhèrent.⁵ En termes de configuration générale et des branchements, le rôle et la place des acteurs sont ici importants. Ils pourraient être aménagés de manière à placer à des postes de responsabilité des personnes qui pourraient se servir de leur légitimité au sein de la famille dans les tâches courantes de l'entreprise. Ainsi, par exemple, certaines entreprises familiales identifient des postes clés, notamment de gestion ou de direction des branches de l'entreprise, qui doivent forcément être occupés par un membre de la famille car ces postes sont l'interface avec des partenaires utiles du réseau familial au sens large, comme des alliés ou des fournisseurs importants de l'entreprise, et l'appartenance à la famille est valorisée par ces partenaires. De même une famille peut être membre d'un groupe d'affaires s'appuyant sur des relations de confiance issue d'une même origine personnelle, ethnique ou communautaire (Allouche et Amann, 1998, cités par J.L. Arrègle et al., 2003).

- *Suivant sa dimension relationnelle :*

Le capital social familial fait émerger un degré élevé de confiance, des normes, des perceptions d'obligations partagées et une identité commune. Ainsi, autant les individus partagent des valeurs communes, entretiennent des relations affectives et se retrouvent à la fois au sein d'une même entreprise et d'une même famille, autant ils ont confiance les uns aux autres et sont animés par des sentiments de réciprocité qui à leur tour facilitent la coopération, l'échange d'informations et les contacts.

- *Suivant sa dimension cognitive :*

Le capital social concerne un langage, des codes ou des vocabulaires communs ainsi que de l'histoire et des expériences partagées. Ceux-ci facilitent la compréhension entre les membres, permettent de résoudre aisément les conflits, renforcent la coopération et peuvent en définitive procurer un avantage à l'entreprise familiale.

En référence à ces trois dimensions, le capital social de l'entreprise familiale permet de saisir l'effet de la structure familiale sur l'entreprise, la nature des relations qui se développent et les représentations communes qui émergent de l'interaction entre la famille et l'entreprise. Le niveau

⁵ Même les membres non familiaux de l'entreprise se préoccupent du bien familial. Arrègle et alii (2004) notent que puisqu'il y a influence mimétique ou normative, pour demeurer membres actifs, les choix et conseils de ces membres non familiaux ne peuvent faire fi de l'intérêt familial.

de confiance, les normes et les valeurs partagées au sein d'un réseau formé autour de l'entreprise familiale sont là des éléments qui facilitent la coopération et donc la compréhension entre acteurs au-delà des dispositifs bureaucratiques plus formels et plus coûteux. De la sorte, les différentes dimensions du capital social fournissent un faisceau des facteurs qui permettent de saisir les spécificités et particularités associées à l'entreprise familiale et leurs liens avec des avantages en termes d'économie sur les coûts bureaucratiques.

On en conclut en la proposition de recherche suivante, toutes choses égales par ailleurs :

Proposition 3 L'existence d'un capital social familial permet d'économiser sur les coûts bureaucratiques dans l'organisation par rapport à une entreprise non familiale.

L'argument pour ces propositions est repris dans le tableau 2.

Tableau 2 : Coûts bureaucratiques dans l'organisation et effets du capital social familial

<i>Coûts Bureaucratiques</i>		<i>Effets réducteurs du capital social familial</i>
Coûts de coordination	Coûts de définition d'un mécanisme organisationnel	<i>Par la dimension cognitive</i>
	Manque d'incitants	<i>Par la dimension structurelle</i>
	Coûts de management de l'organisation	<i>Par la dimension relationnelle</i>
	Clémence	<i>Par les trois dimensions</i>
Coûts de mesure	Coûts d'évaluation de la productivité individuelle	<i>Par les dimensions structurelles et relationnelles</i>
	Coûts d'influence	<i>Par les dimensions relationnelles et cognitives</i>

3.2. MODELE DYNAMIQUE

La sous-section précédente présentait un cadre statique, c'est-à-dire qui comparait entreprises familiales et non familiales dans une situation stable. Sans être explicitement formulée, elle concerne donc d'abord essentiellement les entreprises de taille petite ou moyenne, comme le font généralement les auteurs dans le domaine (Schultze et al., 2002). Or de nombreux travaux théoriques et empiriques montrent que l'entreprise familiale de forme dominante devient minoritaire avec la croissance de la taille (Fama et Jensen, 1983 ; Chandler, 1990). Cela porte à s'interroger d'abord sur les éventuelles facettes négatives du capital social familial et ensuite, dans ce prolongement, sur le maintien ou non des avantages du capital social familial par rapport à la taille, celle-ci pouvant être considérée comme un facteur de contingence.

Arregle et alii (2007) opèrent une distinction éclairante, entre une perspective de contenu (content perspective), incluant généralement les trois dimensions du capital social présentées ci-haut : structurelle, relationnelle et cognitive, et une perspective de processus (process perspective) plus dynamique en nature, s'appuyant sur les quatre facteurs qui influencent le développement du capital social et développés aussi plus haut : la stabilité (c'est-à-dire le temps), l'interaction, l'interdépendance, et l'accessibilité. Le contenu reflète les attributs du capital social entant qu'un stock d'actif utilisable à un instant par l'entreprise familiale, tandis que le processus reflète la dynamique de développement de cet actif distinctif.

Dans le cadre de notre étude, nous avançons l'idée que l'existence d'un capital social familial va produire des coûts bureaucratiques selon une fonction de forme quadratique. En conséquence, à partir d'une certaine taille, l'entreprise familiale va tendre à connaître un désavantage de ce point de vue, comparativement à une entreprise non-familiale, toutes choses égales par ailleurs. Nous pouvons argumenter cette situation en reprenant l'idée que le stock de capital social familial (identifié par le contenu ci-haut présenté) dont jouit cette forme d'entreprise au départ est hérité de la famille. A ce propos notent Arregle et al. (2003), « (...) un capital social familial bénéfique résulte de l'histoire de la famille, de processus émergents et involontaires existants pour des raisons qui n'ont rien à voir avec le domaine entrepreneuriale ». Il n'empêche toutefois qu'au départ l'entreprise en tire bénéfice sans y investir un coût initial. Mais au fur et à mesure, le maintien et le développement de ce capital social deviennent coûteux pour l'entreprise. Warner

(2001) souligne que si les liens se créent à travers les interactions qui émergent naturellement dans une communauté, par contre entre différentes communautés, ces genres d'interactions n'apparaissent pas naturellement, les rencontres peuvent être initiées et construites pour encourager le développement du capital social. Bourdieu (1986) met à cet effet l'accent sur l'importance des coûts d'investissement et des rendements dans la construction et le maintien du capital social.

Ce coût d'investissement dans le maintien et le développement du capital social familial, générés par les besoins de stabilité, d'interaction, d'interdépendance et d'accessibilité, permet d'approcher les facettes négatives de cet actif, et avec elles les désavantages qui surgissent au sein de l'entreprise familiale⁶.

Si les relations construites autour des membres de la famille et leur accès privilégié comme partenaires de l'entreprise génèrent la confiance, pouvant favoriser la coopération, réduire les coûts internes, cette même présence peut augmenter les coûts d'altruisme dus à la solidarité, à l'interdépendance entre les membres et le caractère non bénéfique de certaines relations. Cette présence peut aussi générer d'autres coûts liés à la confiance et donc à la faiblesse ou la négligence, voire l'absence des mécanismes de contrôle.

Steier (2003) a par exemple montré que la famille tend à prendre ses repères de l'altruisme, et entant que tel l'altruisme est un aspect considérable de la vie économique. Il a développé un modèle permettant de situer la rationalité en œuvre au sein de l'entreprise familiale sur un continuum. Entre deux limites, il situe la gouvernance de l'entreprise familiale entre les mécanismes d'altruisme / confiance et les mécanismes de marché / profit. Les gains économiques ou les profits ne sont pas les seuls moteurs de l'activité au sein de l'entreprise familiale.⁷

⁶ Verstraete et Saporta (2006) illustrent le danger associé au capital social en notant que : « le capital social se construit et le créateur doit vite repérer les relations à privilégier et éviter celles consommatrices de temps (dès le dépôt des statuts de la firme effectué, l'entrepreneur est souvent assailli par les commerciaux et les courtiers tentant de vendre la photocopieuse, l'assurance, etc) ».

⁷ En situant les activités de l'entreprise familiale à l'intérieur et non aux limites du continuum, borné d'une part par la rationalité altruiste et d'autre part la rationalité du marché, Steier (2003) s'inscrit ainsi dans ce que Granovetter (1985) a prescrit, d'éviter une sur-socialisation de l'action humaine reprochée aux économistes réformistes, et une sous-socialisation de l'approche néoclassique.

Par ailleurs, au sujet particulier de la confiance, Granovetter (2000) met en garde de ne pas tomber « dans un fonctionnalisme opportuniste (...) où ce seraient les réseaux sociaux de relations (...) qui constitueraient la structure ayant pour fonction de maintenir l'ordre ». Il souligne que :

« si les relations sociales représentent effectivement souvent une condition nécessaire pour que la confiance puisse se développer et que des comportements fondés sur cette dernière puissent apparaître, ce n'est jamais une condition suffisante. Au contraire, elles permettent parfois aux méfaits et aux conflits de se développer plus qu'ils ne feraient en leur absence ».

Granovetter (2000) poursuit en montrant par exemple que dans le monde des affaires, pour commettre certains crimes, comme les détournements des fonds, il faut nécessairement réussir à instaurer des relations de confiance qui rendent possible la manipulation des comptes. Il indique ainsi que le recours à la force et à la fraude est toujours plus efficace au sein d'équipes où le niveau de confiance –« le code d'honneur des voleurs »-est important et s'établissant en général à partir des relations déjà anciennes. Il montre par là que les relations personnelles peuvent engendrer à la fois une confiance et des méfaits considérables. Timmons (1999) note alors qu'un entrepreneur ne peut réussir sans la confiance, mais il pourrait tout autant échouer lorsque sa confiance est aveugle. Les types des relations familiales et un niveau élevé de capital social peuvent constituer ce facteur d'aveuglement. L'entreprise familiale illustre cette réalité où finalement les relations trop fréquentes voire le niveau de confiance trop élevé, les obligations de solidarité, ..., ou globalement un niveau élevé de capital social, tout en renforçant les liens entre les membres, peut cacher une réalité qui affaiblit l'entreprise en privilégiant l'altruisme, la complaisance, et de la confiance exagérée la voie est laissée libre à des fraudes même entre membres familiaux. De ce point l'entreprise familiale dispose en interne aussi bien des faiblesses générées par son capital social.

De façon plus générale, la littérature (Portes, 1998 ; Woolcock, 2000 ; Woolcock et Narayan, 2000) répertorie plusieurs effets négatifs du capital social, entre autres : l'exclusion au sens où

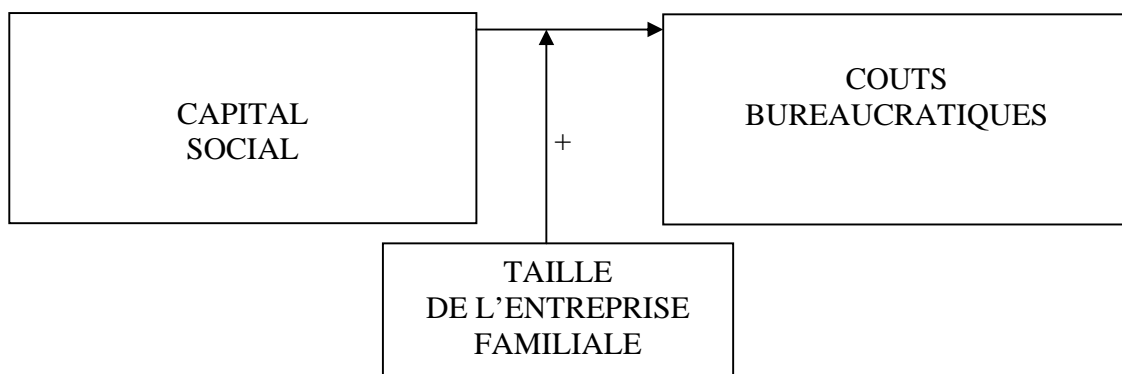
l'identification à une communauté peut créer des liens forts au sein du groupe, mais également déboucher à des hostilités intergroupes ; surtout, lorsque, comme le dit Woolcock (2000), il y a à la fois rattachements et détachements ; il y a création des nouveaux réseaux, mais aussi destruction ou érosion des anciens ; la formation d'un groupe « égocentré » peut aboutir à une discrimination conflictuelle ; la limite ou le retard au développement peuvent résulter des normes rigides d'assistance aux membres du réseau de l'entreprise ; le nivellement vers le bas peut provenir de la solidarité au sein du groupe ; la restriction de la liberté individuelle qui étouffe l'indépendance et l'autonomie.

Dans le contexte de l'entreprise familiale, ces différents risques seront associés à une propension à privilégier les membres du réseau familial au détriment des partenaires externes dont les relations seraient plus bénéfiques à l'entreprise. Ici les exemples sont multiples. Il peut s'agir du recrutement interne au réseau familial des personnes dont les compétences ne correspondent pas ou plus aux besoins et aux responsabilités nécessaires aux postes. Il peut également s'agir du maintien de tels individus à des niveaux des responsabilités qui dépassent leurs compétences, au motif qu'il faut sauvegarder la cohésion de la communauté. Un autre exemple concerne une tendance qui serait à privilégier les relations personnelles des membres de la famille dans la passation des contrats avec les fournisseurs et les clients, pouvant générer un manque à gagner ou des conflits. L'indépendance et l'autonomie étouffées peuvent freiner l'innovation.⁸ De même, l'introduction des facteurs d'exclusion à l'accès à des postes de responsabilité, peut créer des conflits dont la résolution serait coûteuse pour l'entreprise. Cette résolution passerait par des systèmes des primes compensatoires aux membres non familiaux qui ne peuvent accéder à des postes de management réservés aux familiaux. Lorsque l'entreprise familiale devient complexe, ces problèmes s'aggravent. Gersick et al. (1997), illustrent les problèmes qui surgissent car les mêmes personnes ont à répondre à plusieurs obligations en tant que membres d'un, de deux ou trois sous-systèmes avec chacun ses propres normes, règles, structures organisationnelle, selon que ses personnes appartient au groupe de propriétaires, d'employeurs et/ou de membres familiaux.

⁸ Jacquemain (2006) parle à cet effet de la face « claire » et la face « sombre » du capital social (bright side vs dark side) et note : « (...) la densité des connexions, ou leur nature, n'implique en soi aucune finalité préétablie. Des réseaux peuvent se constituer comme on l'a vu, avec les objectifs les plus divers et tout réseau, même le plus informel, se définit en partie par ceux qu'il exclut ».

En termes de coûts de coordination, on peut s'attendre à ce qu'avec la stabilité, la multiplication des interactions et interdépendances totales, et l'accessibilité limitée le capital social créé par la structure familiale tende à ne plus générer les économies évoquées précédemment avec l'augmentation de la taille (figure 2).

Figure 2. Effet de la taille



- La dimension cognitive du capital social va révéler des rendements décroissants. Maintenir une homogénéité de sens et d'interprétation devient plus coûteux dans la mesure où cette spécificité doit s'étendre à un grand nombre d'acteurs externes :
- Dans le cas des problèmes d'incitants individuels, la taille tend à générer un écart entre le capital familial et les résultats de l'organisation en termes d'incitants individuels. En ce sens, l'effet tend à s'inverser, c'est-à-dire qu'il existe un risque que les politiques d'incitants mises en place par les entreprises non familiales révèlent des effets plus bénéfiques ;
- De la même manière, la dimension relationnelle du capital social familial va tendre à ne plus permettre de tirer les bénéfices en termes de coûts de management de l'organisation. La spécificité de la structure familiale et de ses règles de fonctionnement tend à accroître les coûts de management quand elles doivent concerner un grand nombre d'individus ;
- Enfin en termes de « clémences », les exceptions à la règle d'équité connaissent également des effets contraires avec l'accroissement de la taille, dans la mesure où

l'organisation doit se montrer capable de conserver les principaux talents au-delà de la sphère familiale.

En conséquence, on peut à partir des ces arguments formuler la proposition de recherche suivante, toutes choses égales par ailleurs :

Proposition 4 Avec la croissance de la taille de l'organisation, les bénéfices du capital social familial sur les coûts d'organisation tendent à devenir inférieurs aux désavantages.

Le raisonnement peut être poursuivi au niveau des coûts de mesure :

- Ici aussi, avec la taille, l'avantage peut se perdre, dans la mesure où le lien entre capital familial et productivité de l'organisation se distend. Le risque augmente alors de « sur-rémunérer » des éléments sous-productifs ;
- Enfin, avec la taille, les couts d'influence peuvent revenir de façon substantielle dans la mesure où peuvent d'abord se développer des effets de cour entre un noyau dominant et un grand nombre d'acteurs en attente de positions, ou ensuite exiger des primes compensatoires excessifs aux acteurs externes qui ne savent pas accéder aux postes de management ;

En conséquence, on peut à partir des ces arguments formuler la proposition de recherche suivante, toutes choses égales par ailleurs :

Proposition 5 Avec la croissance de la taille de l'organisation, les bénéfices du capital social familial sur les coûts de mesure tendent à être inférieurs aux désavantages.

On en conclut la proposition de recherche suivante, toutes choses égales par ailleurs :

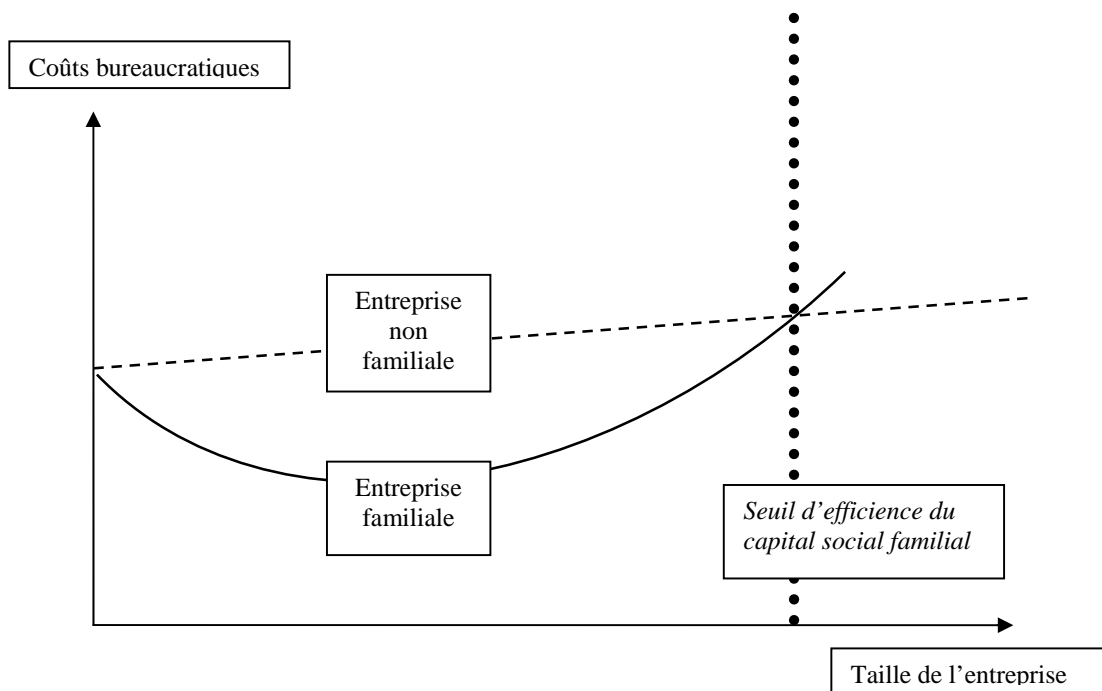
Proposition 6 Avec la croissance de la taille de l'organisation, les bénéfices du capital social familial sur les coûts bureaucratiques tendent à être inférieurs aux désavantages.

L'argument pour ces propositions est synthétisé dans le graphique 1.

Avant le seuil, les avantages du capital social l'emportent sur les désavantages, ce qui se traduit par une réduction des coûts bureaucratiques jusqu'à une taille où la situation s'inverse. Les coûts bureaucratiques de l'entreprise familiale connaissent alors une augmentation substantielle, jusqu'à dépasser à partir d'un seuil les coûts bureaucratiques de l'entreprise non familiale. A partir de là le capital social devient moins bénéfique, et l'entreprise familiale perd de ses points de vue ses avantages sur l'entreprise non-familiale. Bref, en tant que ressource ou actif distinctif de l'entreprise, les valeurs portées par le capital social représentent des avantages, mais des désavantages peuvent également surgir de cet actif.

Graphique 1

Croissance et coûts bureaucratiques : les limites de « l'avantage » familial⁹



L'effet seuil et l'allure de la courbe de coûts bureaucratiques trouvent une explication dans le fait qu'à petite taille, proche du démarrage, l'entreprise bénéficie d'un capital social constitué plutôt par la famille. Ce capital préexiste à la création de l'entreprise et constitue un investissement de

⁹ Graphique développé sur la base d'une progression linéaire des coûts bureaucratiques de l'entreprise non familiale (hypothèse simplificatrice de travail). Le premier seuil ne nous intéresse pas ici (taille initiale) et correspondrait à l'origine, au cas initial extrême où l'entreprise serait composée d'une seule personne et auquel cas il n'y aurait théoriquement aucune différence entre les niveaux des coûts bureaucratiques de l'entreprise familiale et de l'entreprise non familiale.

la famille utilisable par l'entreprise, a un coût nul pour cette dernière. En revanche, avec l'augmentation de la taille de l'entreprise, la famille attend un retour de plus en plus élevé sur son investissement jusqu'à inverser à la longue les avantages initialement retirés par l'entreprise. Le maintien du capital social devient alors plus coûteux que bénéfique à l'entreprise familiale. Charmes (2003) conclue que le montant des transferts versés est un élément d'appréciation du capital social que l'on accumule, de même que le montant des transferts reçus est un élément du crédit social dont on bénéficie. En ce sens, dans cette relation entreprise – famille, l'entreprise bénéficie au départ d'un crédit de capital social de la famille. Avec sa croissance, elle en assure le remboursement, allant jusqu'à inverser les avantages initialement retirés.

Ce raisonnement peut s'inscrire dans la théorie microéconomique de la firme en associant aux désavantages les coûts bureaucratiques marginaux et aux avantages les économies des coûts bureaucratiques occasionnés par une augmentation du capital social. Ainsi le minimum est atteint lorsqu'à la marge les avantages équivalent aux désavantages. Et à la longue, comparativement à l'entreprise non familiale, ce type d'organisation rencontre plus des désavantages. Les avantages du capital social ne sont donc pas linéaires ; Schuller (2001 : page 25), en conclut que :

«(...) l'accumulation de capital social ne peut s'évaluer en termes linéaires simples ; autrement dit, plus il y en a, mieux c'est. Les réseaux peuvent devenir plus denses (avec un capital social plus élevé), et, ce faisant, subir un changement qualitatif avec des conséquences négatives comme perdre leur ouverture et devenir ainsi dysfonctionnels. Un capital social important peut s'accompagner d'une stase ».

4. CONCLUSION

Ce travail est un premier essai de formalisation de l'effet du capital social familial sur les coûts bureaucratiques des organisations. Il soutient que le capital social (1) peut favoriser un gain économique net en termes de coûts bureaucratiques mais que (2) cet avantage tend à s'inverser avec l'augmentation de la taille de l'organisation. Ceci expliquerait la disparition progressive des entreprises familiales de la sphère des grandes organisations. Les entreprises familiales de grande taille seraient celles qui ont été capables de transformer leur avantage initial en terme de capital social, de sorte que les désavantages potentiels soient plus que compensés par les nouveaux

avantages. Nous rejoignons ici la conclusion-recommandation de Arrègle et al. (2004) pour qui : « (...) les managers d'entreprises familiales doivent agir et faire en sorte que leur familiarisme ne soit pas le résultat d'heureuses coïncidences et d'aléas familiaux ».

Ce travail, dans une phase encore préliminaire, connaît de nombreuses limites. Il paraît en particulier important de plus développer les effets économiques de ce capital social ainsi que la compréhension des rendements décroissants. Il paraît aussi nécessaire de rapprocher les dynamiques de croissance de l'entreprise avec la dynamique dans la famille impliquée. Avec le temps et l'évolution de la famille (naissances, mariages, divorces, ...), la diversité des acteurs impliqués et la distance en terme de degré de parenté entre eux, pourraient expliquer soit l'érosion du capital social familial de l'entreprise familiale, soit le maintien de celui-ci à un coût élevé dès lors que l'entreprise investit dans les maintiens de relations autrement ou potentiellement conflictuelles et pas toujours économiquement bénéfiques. A notre avis, toutefois, cette recherche ouvre une perspective nouvelle et à développer qui cerne plus précisément ce que l'on appelle communément l'avantage concurrentiel des firmes familiales, avec cette fois-ci leurs facettes négatives. Un regard stratégique sur l'entreprise familiale doit prendre en compte les deux facettes du capital social.

RÉFÉRENCES

AKERLOF G. (1970) The Market for Lemons: Qualitative Uncertainty and the Market Mechanism, *Quarterly Journal of Economics*, 84: 488-500.

ALLOUCHE, J. et B. AMANN (1998), La confiance : Une explication des performances des entreprises familiales, *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, Série SG, N° 8-9 : 129-154

ALLOUCHE, J. et B. AMANN (2000), *L'Entreprise familiale : un état de l'art*, Finance, Contrôle, Stratégie, Mars, 3(1) : 33-79

ARREGLE, J.L., VERY, P. et S. RAYTCHEVA (2003), *Capital social et avantages des firmes familiales : proposition d'un modèle intégrateur*, dans F.FERY & H.LAROCHE, Perspectives en Management Stratégique, Tome X, Paris : EMS, 37-61

ARREGLE, J-L, DURAND, R. & VERY, P. (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. & VERY, P. (2007) The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms”, *Journal of Management Studies*, 44(1):73-95.

BANQUE MONDIALE (2001), Rapport annuel

BERTIN, A. et N. SIRVEN (2002), *Social capital and the Capability Approach: A Social Economic Theory, Working Paper*, Centre d'Economie de Développement-IFRED, Bordeaux IV

BOURDIEU, P. (1980), *Le Capital social*, Notes provisoires, Actes de la recherche en sciences sociales, N.31

BOURDIEU, P. (1986), The forms of capital, J. Richardson, *Handbook of theory and Research for the sociology of education*, Macmillan, New York

BULLEN, P. et J. ONYX (1998), *Measuring Social Capital in Five Communities in NSW : an overview of a study*, Management Alternatives, Coogee.

CHANDLER, AD. (1990) *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Belknap Press: Cambridge.

CHARMES, J. (2003), Le capital social : quelques conceptions et données tirées du contexte africain. Dans J. Ballet et R. Guillon (Ed.), *Régards croisés sur le capital social*, L'Harmattan, Paris

COEURDEROY R. (2007) *L'économie des organisations*, Vuibert (à paraître).

COLEMAN, J. (1988), Social Capital in the Creation of Human Capital, *American Journal of Sociology*, 94:S95-S120

COLEMAN, J. (1990), *Foundations of Social Theory*, Cambridge, Mass., Belknap Press of Harvard University Press

DUMOULIN, R. et E. SIMON (2005), Stratégie de rupture et PME : la réplique impossible, *Revue Française de Gestion*, 31(155) : 75-97.

FAMA, E. & JENSEN, M. (1983) Separation of Ownership and Controls. *Journal of Law and Economics*, 26: 301-325.

FUKUYAMA, F.(1995), Social Capital and the Global Economy, *Foreign Affairs*, 74(5):89-103

FURSTENBERG, F.F. (2005), Banking on Families : How Families Generate and Distribute Social Capital, *Journal of Marriage and Family*, 67 : 809-821

GARNIER, O. (1986), La théorie néo-classique face au contrat de travail : de la 'main invisible' à la 'poignée de main invisible', in R. Salais et Thévenot, L. (Eds), *Le travail. Marchés, règles, conventions*, Economica, Paris

GERSICK, K.E., J.A. DAVIS, M. M. HAMPTON et I. LANSBERG (1997), *Generation to Generation, Life Cycle of Family Business*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

GRANOVETTER, M. (1985), Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness, *The American Journal of Sociology*, 91(3):481-510

GRANOVETTER, M (1994), Les institutions sociales comme constructions sociales, *Analyse économique des conventions*, Orléan André (sous la direction de), Presses Universitaires de France.

GRANOVETTER, M (2000)., *Le Marché Autrement, Les Réseaux dans l'économie*, traduit de l'américain par Isabelle This-Saint Jean, Paris, Desclée de Brouwer

HOGAN, M.J. (2001), Social Capital : Potentiality in Family Social Sciences, *Journal of Socio-economics*, 30(2):151-155

HYDEN, G. (2001), The Social Capital crash in the periphery: An analysis of the current predicament in Sub-Saharan Africa, *Journal of Socio-economics*, 30(2):161-165

JACQUEMAIN, M. (2006), Le Capital Social : Une Introduction, dans J. Houard et M. Jacquemain (Eds), *Capital Social et Dynamique Régionale*, De Boeck, Bruxelles

JENSEN, M.C.& W.H. MECKLING (1976), Theory of the Firm Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 3(4):305-360

JOHNSON, C. (2003), *A Model of Social Capital Formation*, *Social Research and Demonstration Corporation*, Working Paper.

JUDGE, R.(2003) , Le capital social, établir les fondements de la recherche et de l'élaboration de politiques, *ISUMA, Projet de recherche sur les politiques*, 6(1) :7-12

LALLEMENT, M. (2003), *Capital social et théorie sociologique*, Contribution au colloque « capital social », Université de Rouen

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

MEDA, D. (2002), *Quelques réflexions sur le capital social*, Place Publique, <http://www.place-publique.fr/esp/riche/rea/rea16.html>

MENARD, C. (2004) *L'économie des organisations*. Editions La Découverte.

MORCK, R. et B. YEUNG (2003), Agency problems in large family business groups, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Waco, 27(4):367-382

NAHAPIET, J. and S. GHOSHAL (1998), Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage, *The Academy of Management Review*, 23(2):242-266

OCDE (2001), *Du bien-être des nations, Le rôle du capital humain et social*, OCDE, Paris

PONTHIEUX, S (2003), *Que faire du « capital social » ?*, INSEE, Direction des Statistiques démographiques et sociales, Paris

PORTES, A., (1998), Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology, *Annual Review of Sociology*, 24(1):1-24

Projet de recherche sur les politiques (2003), *La notion de capital social*, ISUMA

PUTNAM, R.D. (1993), *Making Democracy Work*, Princeton, Princeton University Press

PUTNAM, R.D. (1995), Bowling Alone: America's Declining Social Capital, *Journal of Democracy*, 6:65-78

SCHULLER, T. (2001), Complémentarité du capital humain et du capital social, *ISUMA*, 2(1) :20-27

SCHULZE, W.S. M.H. LUBATKIN et R.N. DINO (2002), Altruism, Agency, and the Competitiveness of Family Firms, *Managerial and Decision Economics*, 23(4-5):247-259.

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

Travaux Publics et Services Gouvernementaux, (2003), *Projet de recherche sur les politiques*, Horizons, Vol.6, N°1, Canada

TIMMONS, J.A. (1999), *New Venture Creation, Entrepreneurship for the 21st Century*, MacGraw-Hill, Singapore

VERSTRAETE, T. et B. SAPORTA (2006), *Création d'entreprise et entrepreneuriat*, Editions de l'ADREG, janvier 2006

WARD, J.L. (1987), *Keeping the family business healthy : How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*, San Fransisco, CA:Jossey-Bass

WILLIAMSON O. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press.

WOOLCOCK, M.(2001), Le rôle du Capital Social dans la compréhension des résultats sociaux et économiques, *ISUMA*, 2(1) :11-19

WOOLCOCK, M. et D. NARAYAN (2000), Social Capital: Implications for Development Theory, Research and Policy, *World Bank Research Observer*, 15:225-249

ZACK, P. et S. KNACK (2001), Trust and Growth, *Economic Journal*, 111(1):295-321
