

Du capital social au management relationnel

Robert PATUREL

Professeur des Universités

robert.paturel@univ-tln.fr

Katia RICHOMME-HUET

Maître de conférences

katia.richomme-Huet@univ-tln.fr

Julien DE FREYMAN

Allocataire de Recherche

defreyman@univ-tln.fr

Laboratoire ERMES

(Etudes et Recherches Méditerranéennes en Management des Entreprises)

IAE Toulon Var - Université du SUD Toulon-Var

BP 20132 83 957 La Garde cedex

RESUME : L'objectif de cet article est de proposer une application empirique du concept de management relationnel afin de mettre en exergue sa contribution au développement du capital social. Il s'agit d'exposer les définitions et les modèles proposés par la littérature, afin de faire ressortir les dimensions fondamentales permettant de se procurer un avantage concurrentiel durable. Ainsi, dans la perspective dite relationnelle (J.H. Dyer & H. Singh, 1999), le succès d'une entreprise et son avantage concurrentiel reposent fondamentalement sur son système de relations et sur ses capacités organisationnelles (Assens, Baroncelli & Froehlicher, 2000). D'autres auteurs estiment que le capital social est une source de performance pour les entreprises et de création de valeur (Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Bolino *et alii*, 2002). Notre démarche, inspirée de précédentes recherches et de cas concrets, tend à démontrer que les dimensions structurale, cognitive et relationnelle du capital social nécessitent un réel management afin de prétendre à une utilisation efficace des ressources disponibles au travers des structures sociales. Le cas étudié, évoluant d'un GIE à une coopérative, nous permet de mieux appréhender le lien entre les ressources actuelles ou potentielles et la forme organisationnelle du réseau à mettre en œuvre pour les obtenir.

MOTS CLES : Management relationnel, capital social, avantage concurrentiel, structures.

Du capital social au management relationnel

RESUME : L'objectif de cet article est de proposer une application empirique du concept de management relationnel afin de mettre en exergue sa contribution au développement du capital social. Il s'agit d'exposer les définitions et les modèles proposés par la littérature, afin de faire ressortir les dimensions fondamentales permettant de se procurer un avantage concurrentiel durable. Ainsi, dans la perspective dite relationnelle (J.H. Dyer & H. Singh, 1999), le succès d'une entreprise et son avantage concurrentiel reposent fondamentalement sur son système de relations et sur ses capacités organisationnelles (Assens, Baroncelli & Froehlicher, 2000). D'autres auteurs estiment que le capital social est une source de performance pour les entreprises et de création de valeur (Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Bolino *et alii*, 2002). Notre démarche, inspirée de précédentes recherches et de cas concrets, tend à démontrer que les dimensions structurale, cognitive et relationnelle du capital social nécessitent un réel management afin de prétendre à une utilisation efficace des ressources disponibles au travers des structures sociales. Le cas étudié, évoluant d'un GIE à une coopérative, nous permet de mieux appréhender le lien entre les ressources actuelles ou potentielles et la forme organisationnelle du réseau à mettre en œuvre pour les obtenir.

MOTS CLES : Management relationnel, capital social, avantage concurrentiel, structures.

Introduction :

« Une stratégie est dite relationnelle lorsqu'elle se fonde non pas sur la loi de la concurrence, mais sur des relations privilégiées que l'entreprise établit avec certains partenaires de son environnement. La notion de concurrence n'en est pas totalement absente, mais elle est forcément secondaire par rapport à un accord scellé de gré à gré et échappant aux règles normales du marché » (Stratégor, 1991). Les stratégies relationnelles accordent une place déterminante à des rapports privilégiés, dépassant les rapports marchands, avec certains partenaires. Elles permettent de se procurer des ressources et des compétences par des marchés captifs, des accords préférentiels, des solidarités diverses (Bréchet, 1996). Parallèlement, de plus en plus de recherches utilisent le concept de capital social comme déterminant de la performance individuelle ou collective (Chollet, 2004 ; Edouard et Surply, 2004), et tendent à s'intéresser à l'impact des diverses dimensions du capital social au niveau entrepreneurial (Aydi, 2003 ; Plociniczak, 2004).

Finalement, tandis que nombre d'auteurs se sont intéressés aux alliances stratégiques (voir Paturol pour une approche du concept, 1996, 1998), peu se sont penchés sur l'association de ce concept à celui de la très petite entreprise et encore moins sur l'entreprise artisanale. Pourtant, les groupements d'artisans, même s'ils sont « peu nombreux, ambigus et à demi efficaces » (Louart, 1980), constituent un enjeu puissant. Dans toute démarche de regroupement d'artisans, l'intérêt réside dans la réunion de ressources, de moyens techniques et humains collectifs, afin de créer une nouvelle dynamique économique. Ce sont des réponses face au risque de pertes de marchés. L'analyse du cas « Artisans Services Bâtiment » nous a conduits à repositionner certaines variables issues de la littérature et à en insérer de nouvelles, dans le cadre des entreprises de très petites tailles ne souhaitant ni croître ni fusionner, mais obtenir dans la coopération de nouvelles compétences (Richomme ; 1999, 2001) .

Nous proposons de nous inspirer de l'approche relationnelle, qui présente une critique idéologique des modèles concurrentiels, et des travaux sur le concept de capital social pour tenter de comprendre l'apport potentiel du capital social au management relationnel. Si nous posons que le capital social est un ensemble de stock de liens plus ou moins forts, comment améliorer leur gestion afin de déboucher sur un véritable management de ces liens. Le management relationnel permet ainsi de conduire le capital social vers sa finalité, au travers de la définition de ses objectifs. « *Quand les personnes d'une communauté donnée ont pris l'habitude de se rassembler ensemble de temps en temps (...), alors par une conduite habile,*

ce capital social peut rapidement être orienté vers l'amélioration générale du bien-être de la communauté » (Hanifan, 1920, citée par Plociniczak, 2004).

Notre argumentation se structure comme suit. Nous exposons, dans un premier temps, les caractéristiques du capital social, basée sur une revue de la littérature autour du concept de capital social et de la mise en évidence de celui-ci comme outil au service de la création de ressources. Nous tentons, ensuite, de comprendre au travers de notre étude de terrain l'impact d'un véritable management relationnel du capital social. Nous proposons pour ce faire une seconde partie éclairant une lecture du différentiel de management autour de la dialectique GIE – Coopérative et suggérons une forme organisationnelle plus pragmatique de gestion du capital social.

1^{ère} partie : Les concepts de capital social et de management relationnel

1.1. Les approches du capital social

1.1.1. Le capital social et l'étude des phénomènes sociaux

Au cours de la dernière décennie, le capital social est certainement devenu un des concepts les plus populaires et exportés de la théorie sociologique (Portes, 1998). Il suffit de prêter un œil attentif aux productions plus ou moins récentes pour s'en convaincre. Nahapiet et Ghoshal (1998) ont, par exemple, établi que le capital social contribue de manière significative à l'amélioration de l'avantage organisationnel d'une firme. Ils rejoignent en cela les conclusions de Baker (1990) pour qui la détention de capital social intervient dans la performance économique. Dans son article référence, « *The strength of weak ties* », Granovetter (1973) met en lumière l'influence du capital social sur l'insertion professionnelle des personnes appartenant à un réseau d'affaires (Granovetter, 1973). Quelques années après que Coleman (1988) ait suggéré sa corrélation avec le développement du capital humain, Burt (1992) nous a renseignés à son tour sur les bienfaits de sa possession dans la promotion et l'évolution des carrières. Plus récemment encore, Fisher et White (2002) ont rattaché le capital social à la problématique de l'apprentissage organisationnel. En France, les travaux d'Arregle, Very et Raytcheva (2001) ont montré comment la théorie du capital social était susceptible d'expliquer la création et l'existence d'avantages éventuels propres aux entreprises familiales. C'est finalement dans un autre registre que Verstraete (1997) mobilise le concept pour appréhender la structure objective de la dimension structurale de l'organisation entrepreneuriale.

Les exemples de cette popularité ne manquent donc pas. Ils illustrent parfaitement l'adéquation et la portée de ce concept avec l'étude d'un grand nombre de phénomènes sociaux ne relevant pas exclusivement d'une interprétation sociologique (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Le capital social présente par essence ce caractère multidimensionnel (Putnam, 1995) qui tend à éloigner la majorité des auteurs d'une définition collégiale. La difficulté à s'accorder ne réside pas dans l'utilité même du capital social puisque la littérature lui reconnaît d'une seule voix la valeur de ressources dans la conduite d'affaires sociales (Bourdieu, 1986 ; Coleman, 1988 ; Baker, 1990 ; Burt, 1992 ; Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Portes, 1998), mais résulte plutôt de la divergence des éclairages privilégiés par chacun.

1.1.2. Quelle approche du capital social ?

L'entremêlement des niveaux d'analyses dans l'appréhension des phénomènes sociaux n'est pas exempt de toutes responsabilités dans le plus ou moins grand rayonnement sémantique accordé au concept. A ce titre, la proposition émise par la banque mondiale (2001) est assez symptomatique d'une conception très élargie du capital social puisque : « *le capital social désigne les institutions, les relations et les normes qui façonnent la qualité des interactions sociales d'une société et leur quantité* ». Quoique permissive sur le niveau d'analyse, cette définition présente le désavantage de restreindre principalement le capital social à sa seule dimension structurale. Elle rallie en cela un certain nombre de travaux dans lesquels le capital social est formalisé autour des « *normes et réseaux qui permettent aux personnes d'agir collectivement* » (Woolcock et Narayan, 2000).

Ces définitions ne dévient que très faiblement de propositions plus anciennes. Dans une étude menée sur la vie publique dans les sociétés contemporaines, Putnam (1993) rapporte le capital social « *aux particularités des organisations sociales, comme la confiance, les normes et les réseaux susceptibles d'améliorer l'efficacité de la société en facilitant les actions coordonnées* ». L'influence de Coleman (1988) est assez prégnante chez cet auteur, particulièrement au travers du rôle qu'il confère à la structure sociale dans la réalisation d'actions individuelles et/ou collectives. En accord avec la critique émise par Loury (1977) sur l'individualisme des théories économiques orthodoxes, Coleman élabore, en effet, une approche du capital social qui ne peut être définie qu'au travers de sa fonction : « *Ce [le capital social] n'est pas une simple entité mais une variété d'entités différentes présentant deux caractéristiques communes : elles consistent toutes en un aspect de la structure sociale et elles facilitent certaines actions d'individus qui sont au sein de la structure. Comme*

d'autres formes de capital, le capital social est productif rendant possible l'accomplissement de certaines fins qui ne seraient pas atteignables en son absence » (Coleman, 1988, 1990).

Néanmoins, Portes (1998) regrette la difficulté de Coleman à distinguer clairement les ressources elles-mêmes de la capacité à les obtenir, en vertu de l'appartenance à une structure sociale. Il s'agit là d'un écueil, semble-t-il, dépassé par la sociologie française, comme en témoignent la reconnaissance et l'exportation croissante des travaux fondamentaux de l'un de ses plus grands chefs de file : Pierre Bourdieu.

En convenant que des espèces de capital autres que la possession de richesses matérielles et financières (capital économique) jouent un rôle dans la dynamiques sociale, Bourdieu introduit le capital social comme étant *« l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance ; ou en d'autres termes, à l'appartenance à un groupe, comme ensemble d'agents non seulement dotés de propriétés communes (susceptibles d'être perçues par l'observateur, par les autres ou par eux-mêmes), mais aussi unis par des liaisons permanentes et utiles »* (Bourdieu, 1980). Il met en scène des individus pourvus de relations durables qui puisent, dans leur interaction et la structure sociale qu'ils composent, les ressources nécessaires à l'émergence d'un profit matériel ou symbolique rendant possible une telle solidarité (Bourdieu, 1984). Les liaisons existantes au sein d'un réseau d'individus ne sont pas chez Bourdieu une donnée naturelle, mais sont plutôt le produit des stratégies d'investissement social menées par chacun de ces membres. Ils sont aidés en cela par nombre de pratiques instituées visant à favoriser les échanges légitimes et exclure les échanges illégitimes.

Une des principales forces de cette approche réside dans son pouvoir fédérateur. Elle présente, en effet, cette faculté de pouvoir restituer et fédérer, au travers d'une simple définition, un large pan de la littérature. Elle respecte, par exemple, la pensée maîtresse de Baker (1990) dans laquelle le capital social, compris comme une ressource dérivée de structures sociales spécifiques, est utilisé par les acteurs en vue de servir leurs intérêts. Elle intègre aussi bien la capacité des individus et/ou groupes à s'assurer des bénéfices en vertu de leur appartenance à des réseaux sociaux (Portes, 1998) que l'ensemble des éléments de la structure sociale qui affecte les relations entre les personnes (Schiff, 1992). Elle ouvre finalement la porte à un ensemble de dimensions du capital social que Nahapiet et Ghoshal qualifieront plus tard de structurelle, relationnelle et cognitive.

1.2. Les dimensions structurelle, relationnelle et cognitive du capital social

Comme nous venons de le voir, les possibilités offertes par la pensée de Bourdieu ont rendu cet auteur difficilement contournable dans l'étude du capital social. Une des dernières productions notoires sur le sujet, de surcroît émise Outre-atlantique, est un parfait témoignage de l'intérêt accordé au sociologue français. En effet, sensibles à la priorité émise par Putnam (1995) sur le besoin de clarifier les dimensions recouvertes par le capital social, Nahapiet et Ghoshal (1998) se sont attelés, avec grand mérite, à ce défi transcommunautaire dans un article paru dans l'*Academy of Management Review*, dans lequel ils interrogent le rôle du capital social dans la création de capital intellectuel (figure1).

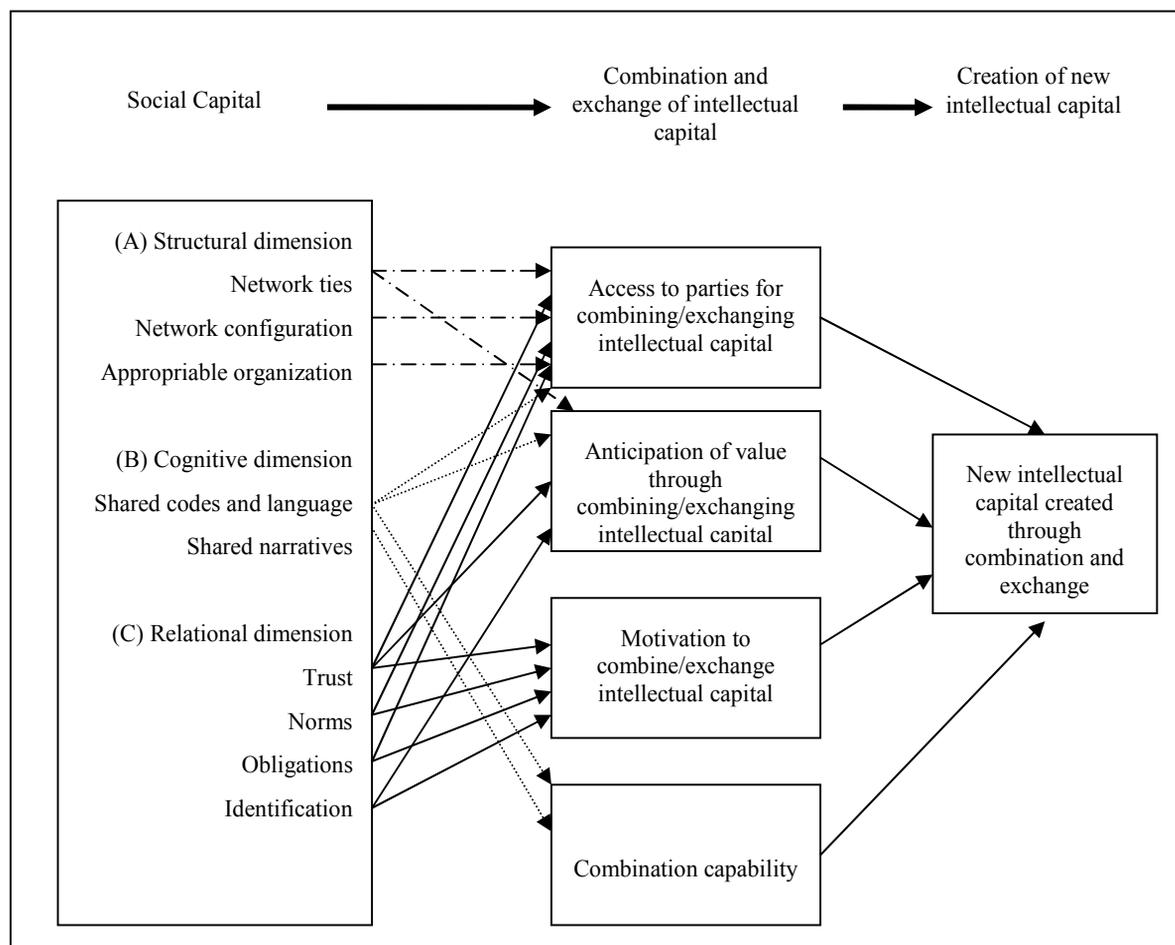


Figure 1 : Le capital social dans la création du capital intellectuel (Nahapiet et Ghoshal, 1998 : 251).

Stimulés par ce que Burt (2001) perçoit comme « *un complément contextuel du capital humain* », Nahapiet et Ghoshal (1998) acceptent avec Bourdieu (1986) que le capital social comprenne à la fois le réseau dans sa dimension structurelle et les avantages susceptibles d'en être retirés : « *Le capital social se définit comme la somme des ressources actuelles ou potentielles encadrées dans, disponibles au travers et dérivées du réseau de*

relations possédé par un individu ou une unité sociale ». Les auteurs vont, cependant, plus loin et proposent de discerner trois dimensions interconnectées du capital social : la dimension structurelle, la dimension cognitive et la dimension relationnelle.

La dimension structurelle vise à capturer la structure du réseau de connexions entre les acteurs. Pour Nahapiet et Ghoshal (1998), la dimension structurelle du capital social se compose de différentes facettes dont les principales se rattachent respectivement à la présence ou l'absence de liens entre les acteurs, à l'appropriation de ces liens et à la configuration du réseau proprement dit (densité, connectivité et hiérarchie). La dimension structurelle intervient en ce qu'elle favorise à la fois le transfert (Coleman, 1988) et l'étendue de l'information qui peut être accessible (Arregle, Very et Raytcheva, 2001). Le degré d'interconnexion des relations interpersonnelles agit sur la qualité de l'échange (Bolino et al., 2002) et oriente les actions des individus dans un sens conforme aux intérêts de chacun.

Il est communément admis que la nature des liens sociaux peut revêtir une double nature (Granovetter, 1973). Ils sont dits « faibles » lorsque les liens renvoient à des connaissances vagues ou superficielles (weak ties). Ils sont, au contraire, dits « forts » lorsque les connaissances en question appartiennent au cercle intime d'un individu (strong ties). Les auteurs ne s'entendent pas toujours sur la configuration optimale d'un réseau de relations. Le débat est notamment perceptible dans l'opposition des travaux de Coleman (1988, 1990) à ceux de Burt (1992, 2001). Le point de discordance réside dans la performance que la morphologie d'une structure permet d'atteindre. Selon Coleman (1988), une structure fermée est davantage porteuse de capital social alors que chez Burt (1992), c'est précisément l'existence de trous structurels, c'est-à-dire l'absence de relations entre deux personnes reliées à une même troisième, qui confère à cette dernière personne un avantage.

La dimension cognitive se réfère aux ressources fournissant une représentation partagée et un système de représentations entre les acteurs (Arregle, Very et Raytcheva, 2001). Selon Jodelet (1991), le sujet est un sujet social, porteur « *des idées, valeurs et modèles qu'il tient de son groupe d'appartenance et des idéologies véhiculées dans la société* ». Ainsi, à travers sa représentation, l'individu donne un sens à son expérience. Selon Moscovici (1976), les représentations sociales permettent aux individus d'intégrer des données nouvelles (connaissances, idées neuves) à leurs cadres de pensée, voire de les enraciner dans un système de pensée préexistant. De plus, elles ont une fonction sociale au sens où elles créent du lien et qu'elles aident les gens à communiquer, à se diriger dans leur

environnement et à agir. Elles engendrent donc des attitudes, des opinions et des comportements dont la compréhension, ou au moins l'appréhension, permet d'envisager une gestion au sens de conduite habile et non de pilotage. Ainsi, Abric (1994) estime que l'individu comprend la réalité à travers son propre système de références et se positionne en conséquence.

Pour les gestionnaires, les représentations ont une importance particulière dans la constitution du capital social et incluent des langages, des codes et des expériences partagés (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Le langage commun est la clé de voûte de la relation sociale. C'est par son intermédiaire que les individus discutent et s'échangent des informations de différentes natures. Il rend possible l'interaction et la coopération entre les membres d'une structure sociale indispensables à la création de représentations partagées (Allard-Poesi, 1997), notamment à travers un processus de socialisation (Nonaka, 1994). Le partage d'un langage commun facilite donc la capacité des individus à accéder aux autres et aux informations dont ils disposent (Nahapiet et Ghoshal, 1998).

Au-delà de l'existence de codes et de langages partagés, l'émergence d'expériences et d'histoires communes au sein d'une communauté favorise la création et le transfert de nouvelles interprétations de telle sorte que soit facilitée la combinaison de différentes formes de connaissances (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Les représentations et les formes d'expériences partagées se construisent à travers un processus interactif de socialisation, c'est-à-dire par l'intermédiaire de l'un des quatre « modes de conversion en connaissance » distingués par Nonaka et Takeuchi (1995). Elles permettront aux individus de communiquer, structurer et interagir sur la base d'un contexte partagé et compris de tous.

La dimension relationnelle correspond à la nature des relations que les acteurs ont développées entre eux. Selon les auteurs (Nahapiet et Ghoshal, 1998), cette dimension se caractérise par un fort degré de confiance, de normes, de perception d'obligations partagées et par l'identité commune. « *La **confiance** représente les attentes qui se constituent, à l'intérieur d'une **communauté** régie par un comportement régulier, honnête et coopératif, fondé sur des **normes** habituellement **partagées** de la part des autres membres de cette communauté* » (Fukuyama, 1995). Cette définition associe plus étroitement capital social et confiance. Cependant, pour d'autres auteurs, la confiance conduit à un passif social : c'est « *une volonté délibérée d'être vulnérable aux actions d'une autre partie fondée sur l'espérance que celle-ci accomplira une action importante pour la partie qui accorde sa*

confiance (...) » (Mayer et alii, 1995). Cette approche tend à démontrer que la confiance reste un pari sur le gain de la relation créée.

Effectivement, le terme de « dimension relationnelle » ne doit pas occulter la finalité première de toute entreprise marchande, à savoir tirer un bénéfice des ressources captées : elle n'est qu'un moyen au service d'une fin. *« C'est en effet en s'engageant dans certaines interactions et en s'investissant au sein de relations que les entrepreneurs ambitionnent d'atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés, de capturer des ressources au travers de ces relations, de faire des profits. »* (Plociniczak, 2004).

1.3. La problématique du management relationnel

La notion d'échange relationnel s'inscrit dans un contexte partagé, à la fois d'un point de vue historique mais aussi social, reposant sur un ensemble de transactions individuelles. *« Les deux parties (...) prétendent à des satisfactions personnelles et autres que strictement économiques. En outre, les acteurs oeuvrent conjointement pour atteindre des objectifs communs, et acceptent de partager les bénéfices et les pertes résultant des transactions. »* (Dubost, 1996).

Si nous dépassons la relation bipartite, notamment dans le cadre des alliances stratégiques, pour la transférer sur un nombre conséquent d'acteurs, pouvons-nous encore développer ces satisfactions et les multiplier proportionnellement au nombre de parties prenantes ?

Pour un entrepreneur, son capital social est la valeur ajoutée que peut lui procurer son réseau relationnel, c'est-à-dire l'ensemble des liens, plus ou moins faibles au sens de Granovetter (1973), tissés avec son environnement. Star et Mac Millan (1990) ont parfaitement montré sur des exemples comment l'entrepreneur en quête de ressources peut les obtenir en employant son capital social à partir d'aides ou services rendus auparavant à différentes personnes qui se sentent redevables, ou obtenus du fait de relations personnelles, familiales, directes ou indirectes. Si nous considérons un réseau formel d'entrepreneurs, nous devrions agréger en conséquence les réseaux relationnels de chaque individu et augmenter la valeur ajoutée de l'ensemble. En bref, la création d'un réseau sous une forme ou une autre (Groupement d'Intérêt Economique, coopérative, Club des Dirigeants, etc.) est-elle la réponse pour des très petites structures pour créer du capital social, voire de systématiquement générer davantage de capital social ?

Subséquentement, comment passer d'un avantage concurrentiel ponctuel à un véritable management relationnel incitatif et accumulateur de stock de capital social ? Tandis que le modèle de Nahapiet et Ghoshal propose de répondre à la création d'un capital intellectuel, nous nous interrogeons sur la forme organisationnelle la plus à même de gérer les différentes dimensions constitutives du capital social. Le schéma suivant propose une modélisation de notre problématique : comment manager les différentes dimensions du capital social pour générer des ressources potentielles à partir des ressources actuelles ? Notre approche consiste à interroger chaque dimension autour d'une dialectique organisationnelle empirique : performance du GIE versus performance d'une coopérative. Plusieurs auteurs ont, à partir d'études de cas approfondies (monographie) montré comment des réseaux de managers-entrepreneurs permettaient à leurs membres de franchir des obstacles sans cela insurmontables *a priori*. Le cas de l'entrepreneur immigré est une illustration de cette idée comme le montrent bien à leur façon Saxenian (2001) et Levy (2004).

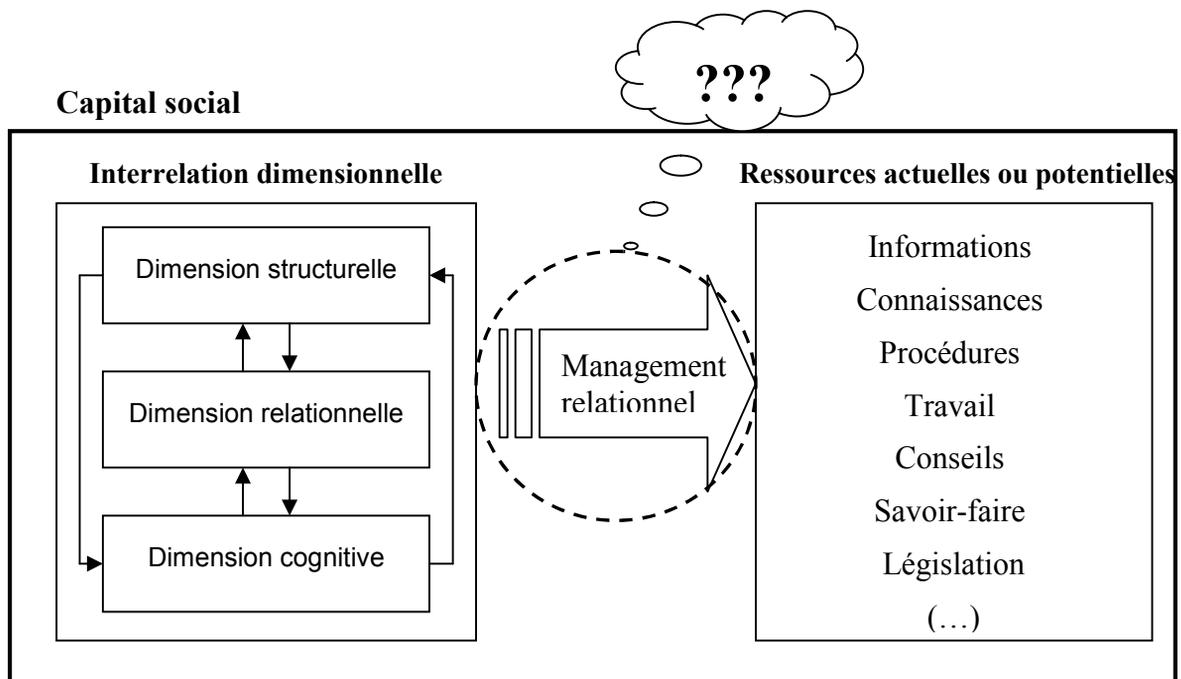


Figure 2 : Modélisation de la problématique

2^{ème} partie : une lecture du différentiel de management relationnel autour de la dialectique GIE – Coopérative.

2.1 Positionnement méthodologique et illustration empirique :

2.1.1 La méthodologie de l'étude du cas « Artisans Services Bâtiment »

Par rapport à l'étude du management impliquant des relations entre, d'une part, des dirigeants et, d'autre part, des entreprises, il semblait important de mettre en exergue à la fois les conditions dans lesquelles s'établissent ces relations, les événements qui les ont créées et qui permettent leur poursuite mais, aussi et surtout, les acteurs en cause, de par la prépondérance de leurs implications.

L'étude de cas aborde à la fois la chronologie, tout en évaluant les causalités locales, et de formuler une explication, en la validant auprès des individus. Dans notre cas, la petite taille relative des entreprises, leur secteur d'activité et leur localisation géographique particulière nous permettent d'analyser le contexte, l'environnement local spécifique, l'histoire et les compétences. De plus, les acteurs étudiés sont spécifiques, non substituables et leur participation au processus de recherche donne la possibilité de négocier la place du chercheur dans l'organisation.

La méthode des cas s'applique autant à une démarche exploratoire qu'à une volonté de vérification d'hypothèses (Yin et Heald, 1975 ; Avenier, 1989). L'approche nécessite généralement une présence sur le site pour l'observation du contexte des acteurs et un recueil des données par différentes sources, pour permettre la triangulation. *« La recherche sur les alliances et les coopérations est exemplaire à cet égard. Malgré une littérature pléthorique, les travaux expliquent difficilement l'articulation entre les stratégies génériques et le développement externe par alliance. Ils ne prennent pas en compte les dimensions organisationnelles, ni les conséquences humaines d'un mode de croissance contractuel particulier »* (Wacheux, 1996).

Nous avons donc opté pour une démarche qualitative, qui avait pour objet d'approfondir la notion de relation dans le contexte particulier de la coopération formelle. Nous suivons ces entreprises depuis 1999, avec peu de modifications à ce jour. Les dirigeants actuels sont toujours les mêmes, non retraités bien que potentiellement « retraitables ». Le contact avec les dirigeants s'est imposé de façon incrémentale, par la constitution de parrains nous aménageant, au fur et à mesure, les introductions nécessaires.

La rencontre avec la gérante bénévole et acteur clé de la coopérative, Yvette Jolain, a été facilitée par l'intervention préalable du secrétaire général de la chambre de métiers de Meurthe et Moselle, Thierry Latache. Nous avons alors eu recours à des entretiens semi directifs (durée moyenne : 2 H 30), que nous avons menés durant les mois de mars et avril 1999, auprès de cette personne. Nous avons à nouveau rencontré les différents acteurs en mai 2004, sans pouvoir intégrer de modifications majeures dans leurs stratégies.

Ces interviews ont fourni des précisions sur la structure et le fonctionnement du groupement, et d'élaborer un guide d'entretien définitif et fiable grâce à une double administration du guide (test et re-test). Puis, nous avons rencontré l'ensemble des membres, précédemment prévenus, lors d'une réunion mensuelle du groupe (durée : 2 H). Enfin, nous nous sommes entretenus individuellement avec chaque dirigeant, à nouveau par entretien semi directifs (durée : 1H30 en moyenne).

La démarche adoptée dans le guide d'entretien consistait à déterminer, d'une part, les raisons de la création d'une structure formelle, à la fois en termes stratégiques, du point de vue des résultantes sur la performance de l'entreprise, et au niveau relationnel, d'autre part, les effets de cette formalisation sur les relations elles-mêmes.

La collecte des données a donc procédé d'une triangulation (Jick, 1979 ; Stake, 1995) entre données primaires, entretiens et observation participante, et des données secondaires (articles de presse). Les dialogues n'ont pas tous été retranscrits intégralement, car les premiers entretiens avec chaque personne n'ont pas été enregistrés, dans l'optique d'instaurer un climat de confiance. Certaines des personnes interrogées ont préalablement refusé l'enregistrement, suite à une précédente expérience malheureuse. Il apparaît que nous avons finalement réussi à surmonter leurs réticences en leur affirmant de ne rien publier qu'ils n'auraient accepté, selon le principe d'acceptation interne par les acteurs (Glaser et Strauss, 1967 ; Wacheux, 1996 : 99). De plus, les liens tissés et des contacts facilités nous laissent envisager une analyse longitudinale et approfondie.

Par la suite, les enregistrements ont été traités par analyse de contenu (Weber R.P., 1990 ; Huberman et Miles, 1991) avec isolation d'unités thématiques, construction d'une grille de synthèse et analyse thématique (verticale et horizontale) pour bâtir le rapport de synthèse. Par contre, nous n'avons pas souhaité établir de hiérarchie entre les différents thèmes, puisque cette quantification, si elle peut avoir un intérêt dans le cadre de notre recherche, elle n'autorise pas de généralisation.

2.1.2 La présentation du cas « Artisans Services Bâtiment »

La coopérative « ASB » est née de l'échec de la mise en place d'un groupement d'intérêt économique dans les années 1970, GIE issu d'une prise de conscience de la vulnérabilité des TPE face aux constructeurs industriels sur le marché de la maison clef en main. Le contexte initial faisait apparaître un secteur du bâtiment fortement atomisé dans une zone géographique rurale de Meurthe-et-Moselle. *« L'interdépendance des firmes paraît intimement liée à la géographie des marchés (rivaux proches) et à l'appartenance des offreurs au même groupe de concurrence. Chaque entreprise se trouve isolée dans une situation de compétition face à des entreprises concurrentes soit sur le même marché (plomberie et menuiserie), soit sur des marchés complémentaires qu'elle ne peut affronter par manque de moyen »* (Richomme, 1999, 2001).

Cette orientation stratégique a conduit ces entreprises artisanales à stabiliser les différentes relations qu'elles entretiennent avec les autres membres, d'une manière plus formelle, en nouant des accords au travers du groupement. *« Le but était de créer une structure, d'être connu et de fonctionner »* (entreprise 7). Cela leur a permis de réaliser des économies d'éventail et d'exploiter des synergies, selon le principe de la stratégie de diversification, mais sans modifier leur propre organisation. *« A des gens dispersés, mal informés, faiblement équipés, (le groupement) il procure un effet de taille et permet des tâches communes. Il protège contre la concurrence et les fournisseurs, facilite les opérations « synergétiques », augmente la formation par le biais des échanges »* (Louart, 1980 : tome 2, 173). Pourtant, il ne s'agit pas encore de management relationnel, toute la difficulté de stabiliser les relations reposant sur la capacité à gérer ces stocks de liens et enfin à créer du capital social. Dans le cas étudié, ces artisans étaient axés sur une position défensive, confirmée par la disparition du G.I.E.. Bien que la stratégie de regroupement ait été voulue par les membres, il apparaît très nettement que les relations entre les individus aient conduit à des divergences d'intérêt, voire à des conflits difficilement gérables pour le maître d'œuvre. *« Il s'est créé des divergences, des problèmes entre les gens, entre certains... »* (entreprise 2).

Cependant, cette première expérience a permis au noyau de départ de se conforter dans l'idée que le fait d'être groupé constituait une alternative à la concurrence. Ces artisans ont donc continué à travailler ensemble lorsque l'opportunité se présentait, ayant conservé d'excellentes relations basées sur la reconnaissance mutuelle de leur professionnalisme.

Le schéma ci-dessous permet de comprendre l'évolution des diverses structures ayant conduit à la création de la coopérative. Il apparaît que la réussite de cette ultime coopération est basée sur une entreprise centrale, la SARL Jolain. Cette prépondérance de l'entreprise est confirmée par la centralisation du siège de la coopérative dans leurs locaux, par la personnalité de la gérante et par la reconnaissance des autres membres.

Dates	Système stratégique	Stratégie	Entreprises
1972 -1980	<p style="text-align: center;">GIE</p>	<p>Stratégie d'impartition :</p> <p>Pratique de Cotraitance délibérée</p> <p>Marché : construction de maisons clés en mains</p>	<p>- Maître d'ouvrage : Architecte Eury (E8)</p> <p>- Menuiserie, aménagement : Jolain (E5)</p> <p>- Maçonnerie : Colonello (E2)</p> <p>- Plomberie : Durand (E7)</p> <p>- Chauffage : Eury (E1)</p> <p>- Electricité : Cuny (E4)</p> <p>- Menuiserie, charpente : Ruche (E3)</p> <p>- Peinture : Valdenaire (E6)</p>

Disparition du G.I.E. suite à des divergences d'opinions entre les membres et au refus de coopération de certains. Le noyau dur a continué à travailler ensemble : le projet d'association a mûri entre fin 1978 et début 1981. La coopérative, créée en 1981, passe en Société coopérative sous forme de SARL à personnel et capital variables en 1983.

Dates	Système stratégique	Stratégie	Entreprises
1981-1983 à 2004	<p style="text-align: center;">Coopérative</p>	<p>1981 « Conduites de solidarité »</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>1990 « Alliance »</p> <p>Marché : rénovation</p>	<p>Entreprise Jolain : Aménagement et coordination de la coopérative. (E5)</p> <p>Entreprises associées :</p> <p>- Maçonnerie : Colonello, puis Morel en 1998. (E2)</p> <p>- Plomberie : Durand (E7)</p> <p>- Chauffage : Eury (E1)</p> <p>- Electricité : Cuny, puis Lallemand en 1988. (E4)</p> <p>- Menuiserie : Ruche (E3)</p> <p>- Peinture : Valdenaire (E6)</p>

Figure 3 : Analyse synchronique du développement des formes de coopération. (Richomme ; 1999, 2001a et 2001b)

2-2 Les trois dimensions du capital social dans la dialectique GIE / ABS

2.2.1 La dimension structurelle

La structure du réseau formé par les acteurs est certainement la dimension du capital social la plus discutée par la littérature. Comme nous l'avons montré précédemment, il est à présent bien établi que l'accès privilégié à certaines ressources constitue une des retombées les plus valorisables de la détention de capital social. C'est dans cette perspective que bon nombre de discussions ont été engagées sur les effets de la structuration des connexions dans la redondance et les bénéfices informationnelles. Il s'agit là d'un point de discordance que les travaux respectifs de Burt (1992, 2001) et Coleman (1988, 1990) sacralisent idéalement.

Ces deux auteurs avancent, en effet, des arguments longtemps considérés comme contraires. L'idée maîtresse de Coleman tient dans le concept de « Network Closure » qu'il utilise pour définir un réseau dense dans lequel les individus sont étroitement connectés les uns aux autres. Le respect de cette logique implique donc que le capital social soit la résultante d'un réseau d'éléments fortement interconnectés (Coleman, 1988, 1990). A l'inverse de son pair, et deux décennies après les travaux pionniers de Granovetter (1973) sur l'influence des liens faibles, Burt (1992) soutient que « les trous structurels » dans le tissu de relations d'un individu lui confèrent un avantage compétitif. En d'autres termes, le capital social de cet individu est d'autant plus grand que la structure de son réseau est riche en trous structurels (retours d'informations non redondantes).

Toutefois, une contribution récente de Burt (2001) réconcilie et intègre, à partir d'observations empiriques, ces deux approches de manière productive. En outre, elle offre un cadre particulièrement intéressant pour servir et comprendre l'évolution et les implications de la gestion de la dimension structurelle sur les ressources effectivement retirées des deux structures sociales étudiées (G.I.E. et ABS). Le schéma 2 correspond à une application possible du modèle de Burt (2001) dans la dialectique G.I.E./ABS.

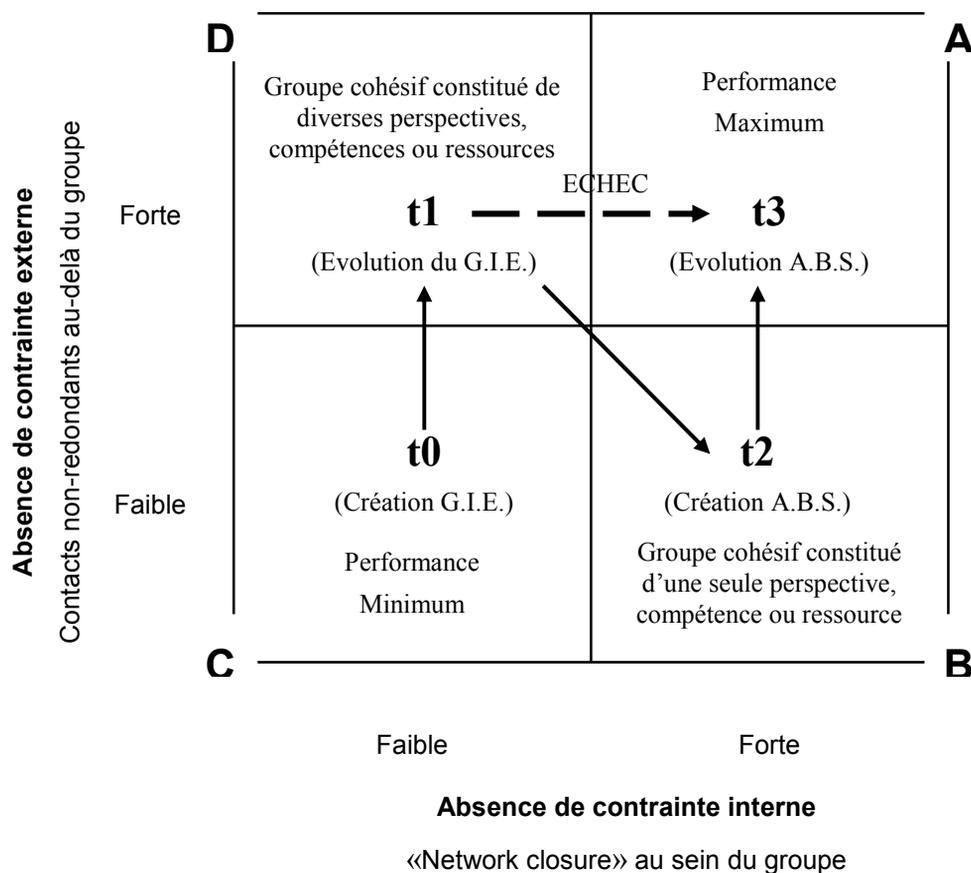


Figure 4 : Evolution et gestion de la dimension structurelle de la dialectique G.I.E./A.B.S. (adapté de Burt, 2001)

En 1972, date de création du GIE, le groupe d'artisans était loin d'imaginer que le développement rapide de la structure sociale constituerait une des principales raisons de sa disparition. « *On était un groupe d'artisans à se retrouver habituellement sur des chantiers, à s'apprécier et puis on travaillait avec un maître d'œuvre régulièrement et on s'est dit que ce serait bien d'être groupés pour faire des maisons clés en main* ». A ce stade de réflexion, la création du GIE (t0) matérialisait, avant toute chose, une opportunité de rapprocher des individus autour d'un projet commun. Initialement, le GIE se définissait donc à la fois par la réunion d'un petit nombre de professionnels plus ou moins liés entre eux (faible contrainte interne), mais également par un volume particulièrement élevé de contacts redondants¹ (forte contrainte externe).

C'est au cours de son essor (t1) que les difficultés sont apparues. L'intégration croissante de nouvelles entreprises a favorisé le déploiement de trous structuraux (non redondance des contacts) et s'est accompagnée en retour de répercussions qui n'ont pas

¹ Eux-mêmes à l'origine de la création du GIE.

toujours été profitables au fonctionnement et à la proximité relationnelle du groupement (faible contrainte interne). Dans un GIE, « *tous les adhérents sont décideurs et responsables, dès qu'on dépasse un certain nombre, c'est plus possible de fonctionner* ». Les trous structuraux entre les individus et/ou les organisations ont, parfois, cet effet d'amenuiser la communication et la coordination d'un groupe, ce qui amplifie son incapacité à en tirer pleinement avantage (Burt, 2001). Dans le cas qui nous concerne, le GIE a échappé à toutes formes de contrôle et des comportements opportunistes sont apparus : « *Le GIE avait trop grossi, donc après ça n'était plus maîtrisé, c'était mal maîtrisé [...] chacun essaie de tirer son épingle du jeu* » (entreprise 6). Les membres ont éprouvé de grandes difficultés à développer, voire maintenir pour certains d'entre eux, des connexions profondes et durables (forte contrainte interne) susceptibles de positionner doucement le GIE dans une performance optimale (flèche d'échec) : « *Il n'y avait plus d'activités, on l'a laissé s'éteindre. A un moment donné, on a fait une clôture* » (entreprise 6).

Le GIE a été une aventure très riche pour certains individus qui ont tissé des liens particulièrement forts, voire amicaux (forte proximité au sens de Torrès, 2004). Ils ont continué à travailler un peu ensemble et c'est naturellement que l'idée de créer une nouvelle structure s'est progressivement dessinée (t2) : « *on s'est retrouvé, et on s'est dit [...] que pour attaquer le marché de la rénovation ce serait bien de créer une structure aussi [...] J'avais entendu parler des coopératives dans les chambres des métiers, j'étais informé et c'est là qu'on a décidé de créer une coopérative* » (entreprise 3). Forts de leur précédente expérience, c'est uniquement autour de ce noyau dur (les 7 entreprises) et de la reconnaissance mutuelle de ses membres que s'est construite la coopérative. Bien entendu, la décision de limiter la structure sociale à un nombre restreint d'individus fortement interconnectés a trouvé sa contrepartie dans le volume initial plus faible en contacts non redondants. Toutefois, contrairement aux conditions initiales du GIE, les affinités préexistantes ont favorisé très clairement l'émergence d'une politique coordonnée et communicante au sein de la coopérative (notamment à partir de pratiques instituées comme les réunions hebdomadaires). « *Une société coopérative telle que la nôtre fonctionne bien parce qu'on n'est pas beaucoup. C'est important ! Et les gens se connaissent bien et il se crée des affinités [...] si on a l'occasion d'aller manger ensemble, on va manger ensemble* » (entreprise 5).

Aujourd'hui, la coopérative évolue en restant fidèle à son choix structurel et bénéficie d'une performance très satisfaisante (t3). La proximité des acteurs est continuellement entretenue et nous renseigne sur l'interrelation qu'il peut exister entre la dimension structurelle et relationnelle du capital social (voir par ailleurs). Le refus d'élargir la

coopérative ne signifie pas pour autant qu'elle soit hermétique aux nouveaux partenaires. Au fil du temps, ABS s'est dotée au travers des entreprises qui la composent, d'un réservoir de contacts non redondants qu'elle peut à tout moment mobiliser au nom d'un intérêt commun. « *Du fait qu'on est ouvert, si un client a un corps de métier, électricien ou plombier auquel il est habitué, on ne l'embête pas, on lui dit : bon il peut très bien faire les travaux et s'intégrer dans notre groupe le temps de votre chantier [...] C'est pour ça qu'on a déjà eu une cinquantaine de personnes qui ont déjà travaillé avec nous* ». Le fonctionnement actuel d'ABS tend à conforter les conclusions de Burt (2001) sur la complémentarité des concepts de trous structuraux et de structures fermées. Si le premier constitue indéniablement une source de valeur ajoutée, le second peut être critique dans son appropriation (Burt, 2001). La figure 3 illustre la volonté de la coopérative de ne pas inclure de nouveaux associés pour préserver sa coordination et sa communication (frontière grasse du cercle), tout en assurant le développement de contacts externes plus ou moins proches (cercles concentriques).

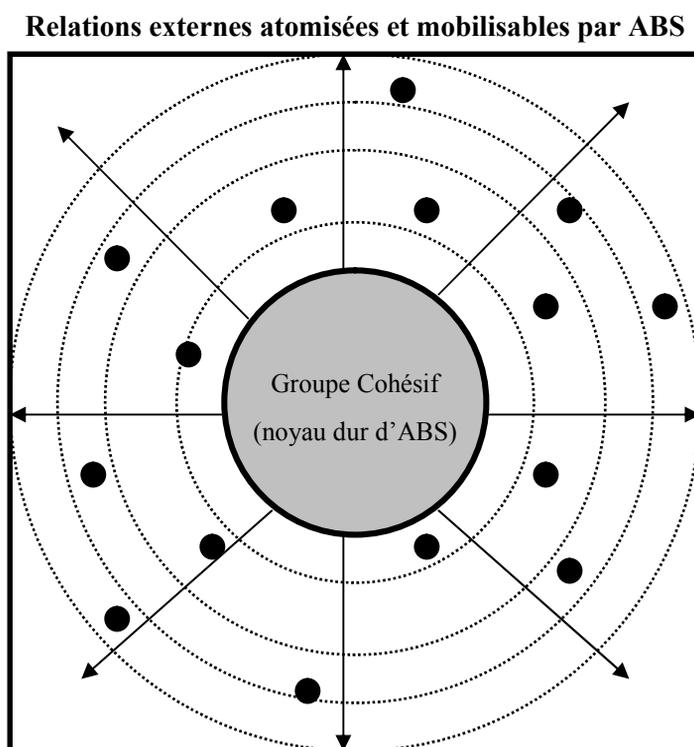


Figure 5 : Le principe de fonctionnement structurel d'ABS

2.2.2 La dimension cognitive

Notre étude empirique se situe sur un secteur d'activités particulier, à savoir l'artisanat défini autour d'une nomenclature de 250 métiers dont la principale caractéristique repose sur un système de valeurs encore largement commun, quasi ancestral, lié, d'une part, à

la qualification dans le métier et, d'autre part, à l'appartenance au groupe social. Selon Zarca (1986), « *le métier a une histoire et des traditions, à la fois objectivées dans des outils, des instruments, des productions, des livres et des institutions et incorporées aux individus dont les gestes, les attitudes, le jargon, et tout le mode relationnel sont d'autant mieux reconnaissables que le métier est plus ancien, son histoire plus riche, sa qualification intrinsèque plus haute et son apprentissage plus difficile, donc à la fois plus long et plus intensif* ». La majorité des chercheurs s'accorde pour prêter une portée symbolique au terme de métier, défini comme un ensemble de valeurs et d'attitudes (Philoux, 1994 ; Letowski, 1987; Jaeger, 1982). Le métier n'est rien d'autre que cet « *ensemble de techniques gestuelles et corporelles codifiées, de savoir-faire indispensables, de normes de production contraignantes qui le définissent complètement et le protègent en retour des prétentions extérieures* » (Gresle, 1987).

A la lecture de la littérature artisanale, il ressort que les artisans du bâtiment que nous étudions baignent dans un environnement cognitif mutuel, dérivé de leur appartenance à un groupe, et constitué de représentations sociales. Ainsi, dans le cadre du GIE, la plupart des acteurs bénéficient, sans aucun doute, de valeurs communes : ils sont tous artisans du bâtiment et implantés dans une zone géographique étroite et rurale. Le système de référence (valeurs et normes) ainsi élaboré, en tant que contexte idéologique ou environnement cognitif mutuel (figure 6), exerce à son tour une influence sur les phénomènes sociaux.

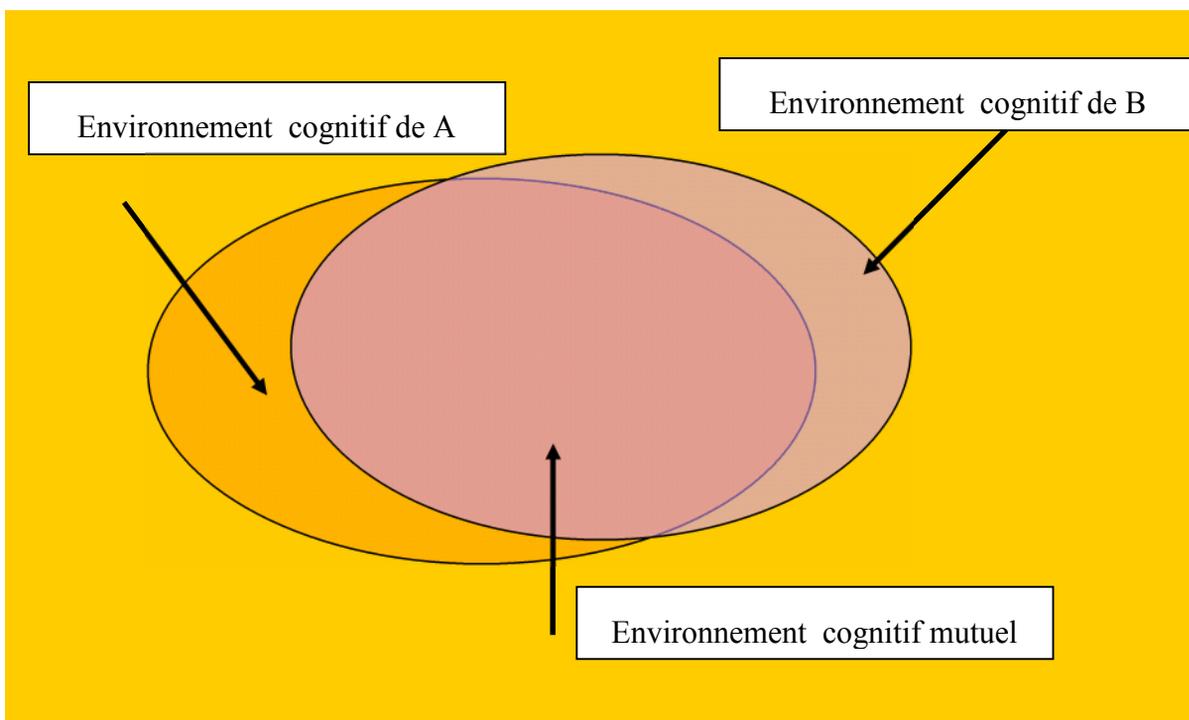


Figure 6 : l'environnement cognitif mutuel des artisans

Par contre, ils se répartissent sur des métiers différents, ce qui peut créer des divergences dans certains aspects de leur système de valeur. Au-delà, il apparaît essentiellement un dysfonctionnement au niveau des attitudes, des opinions et des comportements. *« Au début, tout le monde était content, il y avait du travail pour tous ; et puis, petit à petit, les gars venaient uniquement chercher le boulot et attendaient la bouche ouverte (...) En plus, on allait chercher le client et c'était les autres qui avaient la plus grosse part : on s'est dit qu'il fallait que ça s'arrête »* (entreprise 7).

Bien que l'on se situe dans un contexte de langage, de codes et d'expériences partagés, le GIE a été incapable de proposer une interaction et une coopération de la part de l'ensemble de ses membres et, donc, de générer un surplus de capital social pour chacun. La taille importante du GIE, sa souplesse juridique et l'absence d'implication financière ont amorcé le déclin de la structure. Il n'y a pas eu favorisation de création et de transfert de nouvelles interprétations au sens de Nahapiet et Ghoshal, (1998). Nous pouvons presque en conclure que lorsque le GIE est créé sans capital social juridique, cela exige un capital social des membres d'autant plus important et réciproquement, sans capital social des membres, il vaut mieux développer le capital social juridique !

Le noyau dur s'est concentré sur son activité initiale et sur diverses fonctions annexes, preuve d'un état d'esprit commun qui n'existait pas dans le GIE : *« C'est sûr que tous les gens d'ASB, ils ont tous une responsabilité quelque part [...] Durand est adjoint au maire, Ruche aussi, Valdenaire est élu chambre des métiers. Cuny était pompier volontaire »*.

Quand ils ont décidé de s'attaquer au marché de la rénovation, ils se sont spontanément concertés pour créer une nouvelle structure, avec l'intention prédéterminée de ne pas dépasser un certain seuil : *« refaisons quelque chose sous forme de coopérative et mettons des billes dans l'opération ... et surtout, surtout, restons à 5 ou 6 parce qu'une fois qu'on est trente, c'est plus gérable ... on prendra des gens, on cooptera des gens, on leur sous-traitera des trucs mais on veut rester maître de la situation »* (entreprise 3). Cette nouvelle structure permet aux individus de communiquer, structurer et interagir sur la base d'un contexte partagé et compris de tous. Pour Verna (1989), la conjonction d'au moins trois facteurs de réussite de la coopération s'impose, à savoir une volonté de faire, un nombre d'acteurs limité dans la coopération et la présence obligatoire d'un leader en tant que coordinateur. Ce qui est le cas dans ABS puisque l'entreprise Jolain s'est naturellement positionnée comme pilote de la structure, avec une volonté de gérer à la fois les organisations et les hommes autour d'une culture initialement commune, et les membres ont manifesté une

volonté de faire quelque chose ensemble tout en restant en nombre relativement limité. « *L'ensemble des gens qui se retrouvent dans la même structure, s'ils arrivent à s'entendre, c'est que bon, ils ont une culture commune [...] Dans l'artisanat, la relation, elle est toujours directe entre l'artisan et son compagnon, l'artisan et son client [...] la culture elle est pas dilapidée à travers 300, 400, 500 personnes* » (entreprise 4).

2.2.3 La dimension relationnelle

Selon Nahapiet et Ghoshal (1998), cette dimension se caractérise par un fort degré de confiance, de normes, de perception d'obligations partagées et par l'identité commune. « *Le jour où il y a plus de boulot, on se téléphone : t'as pas deux gars à me prêter pour la semaine ? Ça se passe très bien, les employés le vivent bien, quitte à poser la camionnette dans la cour, et à reprendre une camionnette Eury, pour que les clients ne le sachent pas ! (...) Ça, c'est des choses qui auraient été impossible du temps du groupement ! Parce que avant tout faut avoir confiance dans le gars : dans le temps, ça se passait comme ça, le gars faisait des avances à l'autre et il lui piquait les ouvriers ! Bon, une machine ça se remplace, ça peut se racheter si on vous la pique, mais un ouvrier ! Tout passe par nos mains, c'est un capital, un capital humain qui est extraordinaire ! Ça il fallait avoir confiance pour faire comme ça ! Et puis les gars à force de travailler entre eux, ils sont capables de faire des boulots dans d'autres corps de métiers !* » (entreprise 7). Il apparaît très clairement dans cette citation que le noyau dur fonctionne essentiellement sur la base de l'ensemble des variables définissant la dimension relationnelle. La coopérative représente un cas parfait d'association entre capital social et confiance, sans aucune ambiguïté sur le bénéfice réel tiré de cette relation. Selon Zarca (1986), « *l'exercice en collaboration d'un même métier crée des liens qui relèvent d'un large éventail d'échanges économiques et symboliques, pouvant accroître simultanément les gratifications de l'ensemble des protagonistes (...)* ».

A contrario, c'est cette dimension qui a contribué à accélérer le déclin du GIE : disparition de la confiance, perte de perception d'obligations partagées et dilution des normes. Les distances entre les entreprises et entre les individus se sont distendues, accroissant réciproquement les tensions dans le groupe artificiellement construit. L'important n'est pas de structurer une organisation et d'espérer que des relations vont se créer, mais plutôt de la structurer autour d'un relationnel préexistant : « *j'ai fait partie d'autres structures, y a 15 ans, où y avait eu une coopérative qui avait été créée et on était quarante membres au sein de la coopérative, je peux dire que c'est invivable ! C'est invivable, parce*

que chacun essaie de tirer son épingle du jeu, alors que là, ce n'est pas le cas » (entreprise 2).

De plus, l'apport fondamental de l'étude empirique repose sur la nécessité de manager ce relationnel et de créer continuellement du lien, soit autour d'une dimension technique (les pratiques instituées de Bourdieu), soit par une dimension politique (au sens grec, c'est-à-dire la gestion d'une petite communauté autonome). « *C'est important ! Et les gens se connaissent bien et il se crée des affinités ! Parce qu'on se voit en réunion mais que si on a l'occasion d'aller manger ensemble, on va manger ensemble. C'est tout aussi important, je pense ! C'est carrément de l'amitié parce qu'on se connaît tellement bien, mais ça n'empêche pas au moment où on doit parler de boulot et de problèmes particuliers, et bien de discuter de ces problèmes particuliers* » (entreprise 5). Le management du capital social s'enrichit de ces deux dimensions pour favoriser l'accès aux ressources actuelles et potentielles encadrées dans la coopérative (figure 7).

Dimension relationnelle du capital social

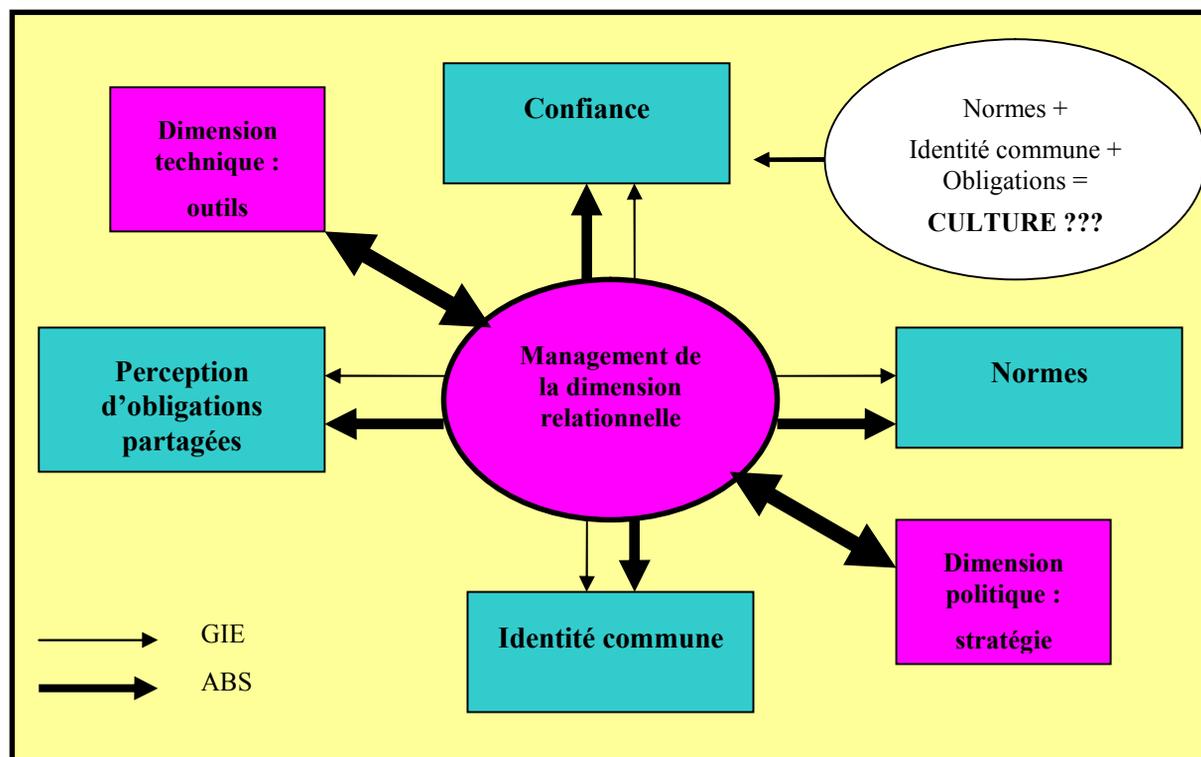


Figure 7 : Modélisation du management de la dimension relationnelle

Les acteurs de la coopérative gèrent essentiellement la dimension technique (communication, formation, procédures, informatisations, conseils, TIC...) autour de

réunions mensuelles instituées depuis plus de vingt ans. Cela sert la dimension politique puisque cela contribue à renforcer les liens, à désamorcer les conflits de façon précoce, à définir des moyens et à travailler ensemble sur des objectifs communs. « *La dernière réunion, on s'est interrogés sur nos points forts et nos points faibles, savoir où on allait ! (...)* *Il faut toujours remettre en cause les connaissances, s'adapter* » (Yvette Jolain).

Conclusion :

L'étude de cas nous conforte dans la nécessité de prendre en compte le capital social, pour passer d'un avantage concurrentiel ponctuel à une véritable accumulation continue. De plus, il apparaît qu'il existe une forme organisationnelle plus efficiente au niveau du management relationnel, à condition de structurer à partir des personnes et d'en gérer les implications pour bénéficier d'un réel profit.

On perçoit l'intérêt de cette approche, par exemple, dans le champ de l'entrepreneuriat. En effet, l'absence de certaines compétences de l'entrepreneur potentiel peut être trouvée d'autant plus facilement que son capital social est important (cas de la compétence juridique pour un entrepreneur immigré qui souhaite s'installer dans telle activité particulièrement réglementée, qui sera obtenue, faute de pouvoir se payer un avocat spécialisé, grâce au réseau relationnel constitué par une communauté de même origine pouvant exister dans le pays d'accueil).

En matière de transmission d'entreprise, le même constat peut être fait en cas de présence conjointe du cessionnaire et du cédant pendant une certaine période. Le tandem fonctionnera d'autant mieux que les deux acteurs seront proches sur le plan culturel, ce qui facilitera le transfert d'une partie plus ou moins importante du capital social du cédant, souvent indispensable pour assurer la pérennité de la reprise une fois son départ de l'organisation effectif.

Bref de multiples pistes d'investigation existent dans le champ de l'entrepreneuriat, en relation avec le capital social et son management. Le but est de les investir prioritairement désormais, compte tenu du rôle qu'ils jouent dans la réussite des projets entrepreneuriaux d'aujourd'hui.

BIBLIOGRAPHIE

ABRIC, J.C. (1983) - « *L'artisan et l'artisanat : analyse du contenu et de la structure d'une représentation sociale* », Colloque « Représentations sociales : domaines d'investigation », Bologne, Italie, 19-21 décembre 1983.

ABRIC, J. C. (1994) - *Pratiques sociales et représentations*, PUF, Paris.

ALLARD-POESI, F. (1997) - « *Nature et processus d'émergence des représentations collectives dans les groupes de travail restreint* », Thèse : Sciences de Gestion : Paris IX Dauphine.

ARREGLE, J.L., VERY, P. & RAYTCHEVA, S. (2000) – « Capital Social et avantages des firmes familiales : proposition d'un modèle intégrateur », *Actes de la IXème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Montpellier, 24, 25 et 26 mai.

ASSENS C., BARONCELLI A. & T. FROELICHER, (2000) – « Le pilotage des réseaux intra-organisationnels : une approche relationnelle et conventionnaliste des modes de coordination », *Actes de la IXème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Montpellier, 24, 25 et 26 mai.

ASTLEY, G. et FOMBRUN, C.J. (1983) – « Collective strategy : social ecology of organizational environments », *Academy of Management Review*, Vol. 8, n°4, p. 576-587.

AVENIER, M.J. (1989) – « Méthodes de terrain et recherche en management stratégique », *Economies et Sociétés*, Série Gestion, n°14, 199-218.

AYDI, G. (2003), – « Capital social entrepreneurial, performance de l'entreprise et accès aux ressources externes », *Actes de la XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Les Côtes de Carthage, 4,5 et 6 juin.

BAKER, W. (1990) – « Market networks and corporate behavior », *American Journal of Sociology*, Vol. 96, p. 589-625.

BANQUE MONDIALE (2001) – www.banquemondiale.org/.

BAUMARD, P. (2000) – *Analyse stratégique, mouvements, signaux et interdépendance*, Dunod.

BOLINO, M.C., TURNLEY, W.H. & BLOODGOOD, J.M. (2002) – « Citizenship behaviour and the creation of social capital in organizations », *Academy of Management Review*, 27(4), p. 505-522.

BOURDIEU, P. (1980) – *Le sens pratique*, Paris : Editions de Minuit.

BOURDIEU, P. (1984) – *Homo academicus*, Paris : Editions de Minuit.

BOURDIEU, P. (1986) – The form of Capital, in Richardson, J.E. (ed) *Handbook of theory of research for the sociology of education*, New York : Greenwood, p. 241-258

BRECHET, J.P. (1996), – *Gestion stratégique : le développement du projet d'entreprendre*, Editions Eska, Paris.

BRESSER, R. (1988) – « Matching collective and competitive strategies », *Strategic Management Journal*, Vol. 9, n°4, p. 375-385.

BURT, R.S. (1992) – *Structural Holes*, Cambridge, MA : Harvard University Press.

BURT, R.S. (1997) – « The contingent value of social capital », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, p. 339-365.

BURT, R.S. (2001) – «Structural Holes versus Network Closure as Social Capital » in *Social Capital : Theory and Research*, edited by Nan Lin, Karen S. Cook, and R.S. Burt. Aldine de Gruyter, 2001.

CARNEY, M.G. (1987) – «The strategy and the structure of collective action », *Organization Studies*, Vol. 8, n°4, p. 341-362.

COLEMAN, J.S. (1988) – « Social capital in the creation of human capital », *American Journal of Sociology*, Vol. 94, S95-S120.

COLEMAN, J.S. (1990) – *Foundations of social theory*, Cambridge, MA : Harvard University Press.

CHOLLET, B. (2004), – «Le rôle du capital social de l'ingénieur R&D, une étude exploratoire dans le secteur de la microélectronique », *Actes de la XIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Le Havre, 2, 3 et 4 juin.

DESREUMAUX, A. (2004) – « Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations », in I. Huault (Coord.), *Institutions et gestion*, Vuibert, p. 29-47.

DUBOST, N. (1996), – «Un exemple de stratégie de renforcement des ME : l'échange relationnel comme moyen de gérer la dépendance économique vis-à-vis des clients», *RIPME*, Vol. 9, n°2.

DYER, J.H. & SINGH, H.(1999) – «The Relational View : Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage », *Academy of Management Review*, vol. 23, pp 660-679.

EDOUARD, S. & SURPLY, J. (2004) – « L'effet des réseaux d'affaires dans la formation d'un partenariat interfirmes asymétrique », *Actes de la XIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Le Havre, 2, 3 et 4 juin.

FUKUYAMA, F. (1995), – Trust : the social virtues and the creation of prosperity, The Free Press, p.26

FISHER, S.R. & WHITE, M.A. (2002) – «Downsizing in a learning organization : Are there hidden costs ? », *Academy of Management Review*, Vol.25, p. 244-251.

GLASER, B. & STRAUSS, A. (1967) – *The Discovery of grounded Theory, Strategies for Qualitative Research*, Aldine Publishing Company.

GRANOVETTER, M.S. (1973) – « The strength of weak ties », *American Journal of Sociology*, Vol. 78, p. 1360-1380.

GREENWOOD, R. et al. (2002) – « Theorizing Change : the Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields », *Academy of Management Journal*, Vol. 45, n°1, p. 58-79.

GRESLE, F. (1987) – «Chapitre XI : le travail artisanal », in *Traité de psychologie du travail*, Levy-Leboyer (C.) et Sperandio (J.C.), Edition PUF, Paris, p.197 à 212.

JAEGER, C. (1982), – *Artisanat et Capitalisme, l'envers de la roue de l'histoire*, Edition Payot, Paris.

JICK, T. (1979), « Mixing Qualitative and Quantitative Methods : Triangulation in Action », *Academy of Management Journal*, vol.24, december, pp 602-611.

JODELET, D. (1991) – *Les représentations sociales*, PUF, Paris.

- HUBERMAN, A. & MILES, M. (1991)**, *Analyse des données qualitatives*, Editions De Boeck Université, Bruxelles.
- LETOWSKI, A. (1987)** – *Les systèmes socio-culturels de l'artisanat face aux mutations*, Thèse de doctorat en Sociologie des Organisations, Université de Paris IV, Dauphine.
- LEVY-TADJINE, T. (2004)** – « *L'entrepreneuriat immigré et son accompagnement en France* », Thèse : Sciences de Gestion : Toulon, 540 p.
- LOUART, P. (1980)**, – *L'artisan producteur et sous-traitant*, thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Lille.
- LOURY, G.C. (1977)** – « A dynamic theory of racial income differences », in P.A. Wallace & A.A. Lamond, *Women Minorities, and employment discrimination*, Lexington Massachusetts, p. 153-186.
- MAYER, R. C., DAVIS, J. H. & SCHOORMAN, F. D. (1995)** – «An integrative model of organizational trust », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°3, pp 709-734.
- MOORE, J.F. (1996)** – *The death of competition, Leadership and strategy in the age of business ecosystems*, Harper Business.
- MOSCOVICI, S. (1976)** – *La psychanalyse, son image et son public*, PUF, Paris.
- NAHAPIET, J. & GHOSHAL, S. (1998)** – « Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage », *Academy of Management Review*, 23(2), p. 242-266.
- NALEBUFF, B. et BRANDENBURGER, A. (1996)** – *La co-opétition*, Village Mondial.
- NONAKA, I. (1994)** – « A dynamic theory of Organizational Knowledge Creation », *Organization Science*, 5(1), p. 14-37.
- PATUREL, R. (1998)** – « *Les stratégies d'alliances des entreprises : contributions théoriques en vue de leur management* », 1^{er} colloque de Shangäi, France-Chine « L'organisation industrielle, la modernisation des entreprises et la coopération France-Chine », Shangäi, 23, 24,25 avril 1998, 15p.
- PATUREL, R. (1996)** – « Un peu de clarté dans le monde obscur des alliances », *Revue Française de Gestion*, n°107, janvier/février, p.136-138.
- PENNINGS, J.M. (1981)** – « Strategically interdependent organizations », in P.C. Nystrom & W.H. Starbuck (Eds.), *Handbook of Organizational Design*, Vol.1, Oxford University Press, p. 433-455.
- PHILLIPS, N. et al. (2000)** – « Inter-organizational collaboration and the dynamics of institutional fields », *Journal of Management Studies*, Vol. 37, n°1, p. 23-43.
- PHILOUX, R. (1994)** – *La communication de proximité, substrat de l'artisanat contemporain*, Thèse de Doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, CELSA, Université de Paris IV, Sorbonne, 1994.
- PLOCINICZAK, S. (2004)** – «Création de petites entreprises, réseaux sociaux et capital social des entrepreneurs », The 4th Congress on Proximity Economics : Proximity, Networks and Co-ordination, Marseille, 17 et 18 juin.
- PORTES, A. (1998)** – « Social capital : its origins and applications in modern sociology », *Annual Review of Sociology*, 24(1).
- PUTNAM (1993)** – *Making democracy work : civic traditions in modern italy*, Princeton, Princeton University Press.

- PUTNAM, R.D.** (1995) – « Bowling alone : America's declining social capital », *Journal of Democracy*, Vol. 6, p. 65-78.
- RICHOMME, K.** (1999) – « Contribution au management relationnel : un cas de développement de coopérative artisanale », *Actes du 2^{ème} Colloque Métamorphoses des Organisations*, GREFIGE, Nancy 2, 21,22 et 23 octobre.
- RICHOMME, K.** (2001) – « De la cotraitance au management relationnel : le cas d'une coopérative artisanale du secteur du bâtiment », *Revue Internationale PME*, vol.14, n°2, pp. 109-131.
- SAXENIAN, A.** (2001) – The role of immigrant entrepreneurs in new venture creation, in C.B. Schoonhoven & E. Romanelli (ed), *The Entrepreneurship Dynamic*, Stanford University Press.
- SCHIFF, M.** (1992) – « Social capital, Labor mobility, and Welfare : The Impact of Uniting States », *Rationality and Society*, 4(2), p. 157-175.
- STAKE, R. E.** (1995) – *The Art of Case Study Research*, Thousand Oaks, C.A Sage.
- STAR, J. & MACMILLAN, I.**(1990) – « Resource cooptation via social contracting : resource acquisition strategies for new ventures », *Strategic Management Journal*, Vol. 11, p. 73-82.
- STRATÉGOR,** (1991) – *Stratégie, structure, décision, identité, Politique générale d'entreprise*, InterEditions, 4^{ème} édition, Paris.
- TAKEUCHI, H. & NONAKA, I.** (1995) – *The knowledge-Creating Company : How Japanese Companies create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, 1995.
- TORRES, O.** (2004) – « *De la dénaturation à la proxémie* », Université de Caen, HDR, 2004.
- VERNA, J.** (1989) – « *Les stratégies conjointes des entreprises françaises depuis 1980 : des comportements différenciés* », Thèse : Sciences de Gestion, Université de Grenoble.
- VERSTRAETE, T.** (1997) – « Les dimensions cognitive, praxéologique et structurale de l'organisation entrepreneuriale », *Actes de la VI^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Montréal, juin
- WACHEUX, F.** (1996), –*Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris.
- WEBER, R. P.** (1990), – *Basic content analysis*, Sage university paper, n°49, 2^e édition, Londres.
- WOOLCOCK & NARAYAN** (2000) – « Social capital : implication for development theory, research and policy », *The World Bank Research Observer*, Vol. 111, n°470, 2001/4, p. 225-249.
- YIN, R.K. & HEALD, K. A.** (1975), « Using the case survey method to analyze policy studies » *Administrative Science Quarterly*, 20, pp. 371-381.
- ZARCA, B.** (1986) – *L'artisanat français, du métier traditionnel au groupe social*, Economica, Paris, 1986.