

# Le capital social familial du dirigeant de l'entreprise familiale : pour une analyse holistique et dynamique

S. Mesfar<sup>#1</sup>, K. Ben kahla<sup>\*2</sup>

*<sup>#</sup>Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de Sfax, Université de Sfax, Tunisia*

*<sup>1</sup>mesfar\_salma@yahoo.fr*

*<sup>\*</sup>Ecole supérieure de commerce de Tunis, Université de Tuni, Tunisia*

*<sup>2</sup>kbenkahla@gmail.com*

**Résumé :** Si la littérature reconnaît le poids de la sphère familiale et celle de l'entreprise sur le management stratégique de l'entreprise familiale, restent relativement limités les travaux qui se consacrent à la question de l'articulation de ces deux sphères. Il s'agit de l'objectif poursuivi dans cet article. Pour ce faire, nous nous penchons sur l'analyse d'un capital social particulier à savoir le capital social familial du dirigeant afin d'appréhender au mieux l'imbrication du réseau familial du dirigeant et du réseau d'entreprise, source principale de différenciation de l'EF. En s'inscrivant dans une perspective individuelle, nous nous penchons sur l'analyse des différentes structures et acteurs (notamment le dirigeant) intervenant dans l'émergence et le développement de ce capital et nous analysons ces différentes formes et dimensions.

**Mots clés :** capital social, capital social familial du dirigeant, entreprise familiale, le dirigeant de l'entreprise familiale

## I. INTRODUCTION

Le capital social (CS) a connu un intérêt grandissant depuis les années quatre vingt dix, aujourd'hui encore, le concept CS tend à recouvrir des champs d'application de plus en plus diversifiés c'est pourquoi une multitude de définitions lui est dédiées à partir de différents cadres disciplinaires (économie, sociologie, anthropologie, psychologie, sciences politiques, gestion...). Certains auteurs le considèrent même comme une notion valise. Il est considéré également comme étant un caméléon

conceptuel (Granjon et al., 2006). Afin d'avoir une vision plus fine sur ce concept nous revenons à son origine, nous nous focalisons sur l'acception économique et sociologique de ce concept et nous essayons de l'approcher à trois niveaux d'analyse distincts : au niveau macro, au niveau micro et au niveau méso.

Après la délimitation conceptuelle du CS qui fait l'objet de la première partie de cet article, nous essayons d'analyser un CS plus spécifique à savoir le capital social familial (CSF) du dirigeant. Ce capital représente une source de particularité de l'EF. Nous commençons par l'étude de sa genèse au sein du réseau familial et du rôle du dirigeant de l'EF dans le développement de ce genre de CS. Ensuite nous nous penchons sur l'étude des caractéristiques du CSF du dirigeant.

## **II. LE CAPITAL SOCIAL : DELIMITATION CONCEPTUELLE**

Depuis le milieu des années 1990, une littérature foisonnante s'est développée autour du concept de capital social (CS) (Ponthieux, 2003, 2006). Plus récemment, des institutions financières et économiques multinationales comme le Fonds Monétaire International (FMI), l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) ou la Banque Mondiale se sont également emparées du concept y consacrant des colloques, des projets de recherches et des ouvrages (Bukspan, 2003, p.82).

Dans la tentative de cerner et d'avoir une vision holistique et synthétique sur le CS, nous commençons par un retour à l'origine de ce concept en présentant quelques éléments de réflexion sur l'archéologie du savoir dédié au capital social. Ensuite, nous essayons de recenser les principales conceptions contemporaines qui ont contribué à appuyer la légitimité et à enrichir la connaissance relative à ce concept.

### ***A. Origine Historique Du Concept***

Bien que le CS n'a connu un intérêt théorique et pratique que récemment notamment en science de gestion (Baret et al., 2004, p.9), l'idée du CS puise ses origines dans des travaux très anciens. Elle remonte à Tocqueville, Weber, Durkheim, Polanyi et on peut encore la trouver au cœur de la pensée Khaldunienne.

### **1) La pensée Tocquevillienne**

Le sociologue Alexis de Tocqueville (1805-1859) est souvent considéré comme l'un des pères fondateurs de la théorie du capital social du fait de l'importance qu'il a accordé aux associations organisées dans le cadre des systèmes démocratiques (Lallemant, 2003 p.6).

Dans ce cadre, l'association est considérée comme une façon d'agir en commun qui permet de bénéficier du soutien d'un ensemble d'institutions (types d'élections, liberté de la presse, associations...) favorisant le rapprochement entre les individus, le partage des problèmes quotidiens et le renforcement des interdépendances réciproques (Lallement, *op.cit.*). La volonté et la liberté d'adhésion et d'intégration à des associations offrent l'opportunité de rapprochement et d'interconnaissance des citoyens, d'identification et de réalisation de buts communs et encore de désignation des mandataires pour la défense des intérêts communs (*Ibidem.*).

### **2) Le modèle "sectaire" de Weber**

La théorie du capital social peut puiser ses origines dans le modèle « sectaire » du sociologue allemand Max Weber (1864-1920). Le constat initial qui a stimulé sa réflexion est le fait qu'aux États-unis, le nombre de personnes sans confession était faible et ce, en dépit de la lourdeur des charges financières inhérentes à l'appartenance à la communauté religieuse (Lallement, 2003, p.7). L'explication d'un tel constat est le fait que l'appartenance religieuse était « presque toujours en cause dans la vie sociale ou professionnelle, lesquelles dépendent de relations durables et de la bonne réputation » (Weber, cité par Lallement, 2003, p.7).

Weber a montré que l'intégration dans une secte a permis de prendre la place de l'engagement religieux coûteux et de servir ainsi « d'une garantie officielle de probité morale » (Lallement, *op.cit.*). L'appartenance à une secte peut être considérée comme l'indice de la possession d'un capital social porteur d'avantages socialement valorisants, alors que « l'exclusion de la secte pour infractions d'ordre éthique signifiait perte du crédit en affaires et déclassement social » (Weber cité par Lallemant, 2003, p.8).

### **3) La pensée Durkheimienne**

Si Weber explique la formation des groupes sociaux à partir d'une approche individualiste en se focalisant sur l'action et les motivations individualistes des

acteurs, le sociologue français Emile Durkheim (1858-1917) adopte une approche épistémologique radicalement différente dans sa réflexion sur les faits et les systèmes sociaux, à savoir le holisme méthodologique (Plociniczak, 2003, p.107). Selon lui, ce sont les structures sociales qui exercent une action contraignante sur les individus. Ainsi, tout comportement individuel est socialement déterminé. Durkheim tentait d'expliquer les phénomènes sociaux à partir des collectivités et considérait que l'intégration et la participation dans des groupes sociaux est un remède nécessaire aux anomalies de la société (Baret et al., 2004, p.2). Pour lui, la cellule familiale joue un rôle déterminant dans la protection des individus contre le suicide.

#### ***4) L'analyse de Polanyi***

La théorie du capital social peut s'inscrire aussi dans la filiation de la réflexion de l'économiste et l'anthropologue hongrois Karl Polanyi (1886-1964). En effet, en réaction au courant de l'économie classique qui imprime la vision de l'homo oeconomicus, Polanyi préconise dans son ouvrage "La grande transformation" (1944) l'encastrement de l'économie dans la société (Plociniczak, 2003, p.96). Récemment, la notion d'encastrement est considérée comme étant à l'origine de la reconnaissance de l'utilité de la formation du capital social et du développement des réseaux sociaux dans les systèmes économiques (Granovetter, 1985).

#### ***5) La pensée khaldunienne***

Le champ sémantique des théories d'encastrement et du capital social n'est pas assez loin de celui d'un concept développé depuis le début de XIV<sup>ème</sup> siècle, par l'historien et le sociologue arabe Abd al-Rahman Ibn Khaldun (1332-1406) dans ses œuvres, à savoir l'assabiya. Un tel concept peut nous servir de révélateur clé de la force du CS dans le monde arabo-musulman au passé. Une telle notion est dotée d'un pouvoir explicatif qui couvre plusieurs domaines : la vie sociale, l'activité économique, la dynamique du pouvoir politique, etc. (Rajhi, 2006). Une traduction largement utilisée de l'assabiya est celle de De Slane (1938 cité par Rajhi, op.cit.) : "esprit de corps". Cette notion est traduite aussi par Lacoste (1998 cité par Rajhi, op.cit.) par l'"esprit public" ou par la "solidarité sociale". Gaston Bouthoul (1930 cité par Rajhi, op.cit.) la considère comme signe de "noblesse" et de "solidarité combative" exprimant la vigueur sociale et le dévouement à une cause commune d'un groupe social donné. Dans le même sens, Helmut Ritter

cité par Rajhi, op.cit)  crit l'assabyia comme étant l'aptitude innée au pouvoir politique et à l'action militaire, en vue de mobiliser et de rassembler les hommes. Selon la pensée khaldunienne, la métamorphose de la société résulte donc d'une co-évolution au niveau de plusieurs facteurs : social, religieux, politique, économique, géographique, etc. qui conditionnent et de même sont conditionnés par la force de l'assabyia.

Association, conscience collective, secte, encastrement social et assabyia sont des expressions employées par des théoriciens émanant de sociétés et d'époques distinctes pour désigner une réalité qui converge vers ce que nous appelons maintenant le capital social, une réalité bien que décrite différemment par ces théoriciens nous renvoie à un consensus quant à sa caractérisation par ses effets positifs sur le développement de la société sur le plan économique, social, politique, etc.

Plusieurs questions restent à poser : est ce que les travaux récents théorisant le CS ont gardé cette vision optimiste ? Y a-t-il une remise en cause de cette vision ou plutôt un regain d'intérêt quant à ce concept ? Ou le CS présente t-il un phénomène dont les effets reflètent des ambivalences ?

## ***B. Vers Une Analyse Holistique Du Capital Social***

### ***1) Le capital social : une analyse multidisciplinaire***

Du fait de son caractère multidimensionnel, le capital social peut être étudié non seulement selon des approches théoriques différentes, mais également comme un concept pluridisciplinaire qui suscite l'intérêt des économistes, des sociologues, des psychologues, etc.

Afin d'explorer la complexité de ce concept, nous essayons de présenter des éléments de réflexion à partir de deux disciplines distinctes, à savoir la perspective économique et la perspective sociologique.

#### **- La conception économique du capital social**

Le capital social est introduit dans la liste des formes du capital (Bourdieu, 1980 ; Coleman, 1990 ; Putnam, 1995).

Le CS réfère donc à la mobilisation d'un stock de ressources sociales de l'agent (stock de CS) et aux effets de ces ressources sur la situation économique de l'agent (flux de CS) (Serven, 2001, p.6).

### - La conception sociologique du capital social

La sociologie met l'accent sur l'effet relationnel durable des interactions sociales entre les individus. Un tel phénomène nous renvoie à des caractéristiques structurelles et culturelles spécifiques pour chaque société. Le CS est considéré comme une composante clé du réseau social dans lequel chaque individu s'inscrit. D'ailleurs, le réseau social permet de déterminer en grande partie le CS de chaque acteur social (Ponthieux, 2006).

Certains auteurs, comme Granovetter (1973) et Burt (1992) et Woolcock (2001), ont étudié l'aspect structurel du CS en distinguant les liens "*bonding*" des liens "*bridging*", les liens ouverts des liens fermés ou encore les relations horizontales des relations verticales.

Les relations de type horizontal étroit	les relations de type vertical ouvert
correspond aux connexions entre des personnes qui partagent largement, au sein d'une même communauté, des caractéristiques socioculturelles, démographiques et économiques semblable. Il s'agit ici des relations entre collatéraux, amis, voisins, groupes ethniques, etc. L'homogénéité ou l'homophilie du réseau est supposé favoriser l'intensité de l'attachement affective et ainsi l'émergence des liens forts.	se traduisent par des « liens entre les différentes couches sociales » (Fox et Heller (1996) cité par Woolcock, 2001 et Bucolo, op.cit., p.74), d'où leur qualification de liens ouverts ( <i>bridging</i> ). La verticalité des relations peut être avantageuse dans le sens où elle offre aux individus la possibilité d'évolution entre les réseaux et d'émancipation au-delà de l'enfermement dans certains réseaux sociaux.

En outre, la sociologie s'est focalisée dans certaines études du CS sur la cohésion sociale et sur les systèmes régulateurs qui régissent les interactions au sein des réseaux sociaux et des communautés. L'intérêt est porté ainsi aux représentations collectives, aux systèmes symboliques, aux cultures et aux idéologies qui orientent les attitudes et les comportements des acteurs vers la promotion de relations sociales dont

la qualité permet la coordination des actions collectives et la formation d'un CS « positif ». A cet égard, il importe également de souligner le rôle déterminant du contexte institutionnel et des instances de socialisation dans le maintien et l'évolution des liens sociaux et ainsi du volume et de la qualité du CS.

Une orientation relativement récente en sociologie consiste à se focaliser sur les *ressources sociales* qui sont véhiculées à travers les interactions sociales (voir Lin, 1995, 2001).

En tenant compte de la possibilité de la coexistence et de la coévolution de différentes structures relationnelles avec le temps et de l'influence du contexte socioculturel, institutionnel, etc. sur l'évolution du niveau et de la qualité du CS, l'analyse sociologique permet de fournir un modèle de compréhension de la dynamique d'une évolution contextualisée du CS.

## ***2) Le capital social : une analyse multi-échelle***

### **- Le capital social au niveau macro**

le CS est appréhendé comme des ressources relationnelles partagées par tous les membres d'un groupe social large ou d'une société (Hanifan, 1916, 1920 ; Jacobs, 1961 ; Putnam, 1993, 1995 ; Fukuyama, 1995, 1997 ; Thomas, 1996 cités par Plociniczak, 2003, p, 101).

Selon la conception de Putnam (1995) le CS se réfère aux « caractéristiques des organisations sociales telles que les réseaux, les normes et la confiance qui facilitent la coordination et la coopération en vue d'un bénéfice mutuel » (Laville et Nyssens, 2003, p.54). Putnam insiste surtout sur les vertus civiques issues de la présence, au sein d'une société, de réseaux sociaux qui produisent de la confiance et de la réciprocité généralisée.

### **- Le capital social au niveau micro**

Le CS est plutôt axé sur l'individu pour constituer un bien privé (Burt, 1992, 1995, 1997 ; Gulati, 1999 ; Lin, 1995, 2001 cités par Plociniczak, 2003, p.102). Le CS est considéré comme « un ensemble de ressources individualisées et rattachées aux relations concrètes d'une personne ou d'un ensemble de personnes » (Degenne, 2003, p.17). Cette conception nous invite à comprendre comment l'individu (e.g.

l'entrepreneur) investit dans, ou capture, les ressources relationnelles et comment elles lui créent de la valeur (Plociniczak, 2003, p.101).

C'est dans ce cadre d'analyse que s'inscrit la définition de Bourdieu (1980, pp.2-3) : « Le capital social est 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.

### **- Le capital social au niveau méso**

Le CS au niveau méso nous renvoie particulièrement à la conception de Coleman (1988, 1990) selon laquelle les interactions interindividuelles, qui se développent dans une structure sociale, sont celles qui constituent le CS du fait qu'elles peuvent être mobilisées pour l'atteinte de certains buts. Selon Coleman, le CS se différencie des autres formes de capitaux essentiellement par son ancrage dans la structure sociale avec le temps : « le capital social est inhérent à la structure des relations entre les personnes et parmi les personnes » (1990, p.302).

Cette structure est le produit d'un ensemble d'interactions sociales qui sont caractérisées par une certaine intensité et stabilité dans le temps de sorte que les individus appartenant à une telle structure agissent les uns dépendamment des autres.

Dans ce cadre, nous pouvons nous interroger sur la mémoire collective ou l'histoire commune qui résulte de l'appartenance des individus à une organisation ou à un groupe social donné ainsi que sur les normes collectives et les sanctions associées qui s'imposent à tous les membres de la structure pour garantir la réalisation d'actions collectives harmonieuses (Kamanzi, 2006).

## **III. LE CAPITAL SOCIAL FAMILIAL DU DIRIGEANT**

### ***A. La Genese Du Capital Social Familial Du Dirigeant***

L'entreprise est considérée comme un système socialement construit (Aldrich (1999) cité par Steier, 2003, p.603) ainsi qu'un système constructeur de structures sociales<sup>1</sup>.

Les structures sociales qui influent sur et qui sont produites par l'entreprise donnent lieu à un CS spécifique à cette entreprise.

---

<sup>1</sup> Une telle idée s'inscrit dans le cadre de l'approche constructiviste.

Étant l'acteur principal de l'entreprise, le dirigeant peut être le plus riche en CS. En effet, le dirigeant de l'entreprise essaye d'accumuler et de mobiliser le maximum de CS, tout comme pour les autres types de capitaux, pour en tirer profit dans ses affaires.

Ce capital peut s'ancrer dans différents types de structures sociales environnant ou construites dans le cadre du système entrepreneurial. Or, le poids de telles structures dans la formation du CS du dirigeant peut dépendre largement de la forme de l'entreprise. En fait, nous pouvons supposer que dans une entreprise familiale (EF), la structure familiale présente un milieu originellement privilégié pour le dirigeant (notamment, le fondateur) pour la création et l'évolution de son CS. Alors que dans une entreprise non familiale (ENF), le CS du dirigeant est supposé être ancré davantage dans le milieu socioprofessionnel.

Se penchant sur l'EF où la structure familiale est fort présente et active, la question qui peut donc se poser est la suivante : comment un CS peut-il émerger de la famille et plus précisément de la relation du dirigeant avec les membres de la famille impliqués dans l'EF ?

Commençons donc par identifier l'entreprise à caractère familial dans laquelle le CSF peut se développer. Ensuite, nous essayons de caractériser le contexte familial qui environne l'EF et qui présente la structure sociale dans laquelle le CSF puise son origine. Enfin, nous nous penchons sur le profil et le rôle du dirigeant dans la construction et/ou l'évolution de ce type de capital dans l'entreprise.

### ***1) L'entreprise familiale***

Malgré l'absence d'unanimité quant à une définition unique de ce type d'entités économiques, un nombre de caractéristiques est fréquemment désigné pour tracer les lignes de démarcation entre EF et ENF qui sont :

- le contrôle du capital par la famille,
- le caractère actif de la participation de la famille dans la gestion de l'entreprise
- et la persistance de liens plus ou moins étroits entre l'entreprise et la famille d'une génération à une autre.

La prise en considération de ces trois caractéristiques permet d'inscrire la définition de l'EF non seulement dans une approche pluri-critère (voir Allouche et Amann

(2000) mais aussi dans une perspective dynamique qui rend compte du caractère évolutif de l'implication familiale dans l'entreprise.

Allouche et Amann (2000) avancent que la particularité de l'EF réside dans l'interaction non seulement des trajectoires familiales et des trajectoires de l'entreprise mais également des trajectoires individuelles des acteurs stratégiques de l'entreprise (notamment, des dirigeants).

L'analyse dynamique de l'interaction de ces trois trajectoires est d'ailleurs nécessaire pour une meilleure compréhension de l'EF et de ses choix managériaux.

## ***2) Le contexte familial de l'entreprise***

La famille appartient à la sphère de socialisation primaire (Caillé, 2002 cité par Souto-Maior et al., 2003, p.202). Deux questions qui peuvent être posées: comment pouvons nous définir la famille ? Et comment peut elle agir et évoluer dans l'entreprise ?

### **- Le système familial**

#### **La famille et ses formes**

Les formes de structures familiales peuvent être synthétisées dans le tableau ci-dessous :

**TABLEAU 1**  
**LES CATEGORIES DE FAMILLES SELON LA COMPOSITION DES**  
**UNITES FAMILIALES**

<i>Types de familles</i>	<i>Composition</i>	<i>Synonymes</i>
<b><i>Famille nucléaire</i></b>	Père, mère et leurs enfants, vivant ensemble.	Famille conjugale, famille biparentale, noyau familial, ménage familial.
<b><i>Famille élargie</i></b>	Deux ou plusieurs familles nucléaires partageant une résidence commune. Les liens qui unissent les familles entre elles peuvent être consanguins ou établis par alliance.	Famille étendue, famille souche, famille consanguine.
<b><i>Famille monoparentale</i></b>	Mère ou père vivant seul avec un ou plusieurs enfants.	Parent unique, ménage monoparental.
<b><i>Famille recomposée</i></b>	Deux adultes vivant avec un ou plusieurs enfants nés d'unions différentes, antérieures ou de l'union présente.	Famille reconstituée, famille composée.

Source : Lacourse et al. (1994)

### **Les relations familiales**

Afin de comprendre la formation et l'évolution du tissu relationnel de la famille, il s'avère donc utile de mobiliser l'approche de cycle de vie.

Carter et McGoldrick (1988) présentent le cycle de la vie familiale en six phases: la phase du départ du jeune adulte du foyer parental ; la phase de la formation du couple ; la phase du couple-parent ; la phase de l'adolescence des enfants ; la phase de la famille au 2ème âge; et la phase de la famille au 3ème âge.

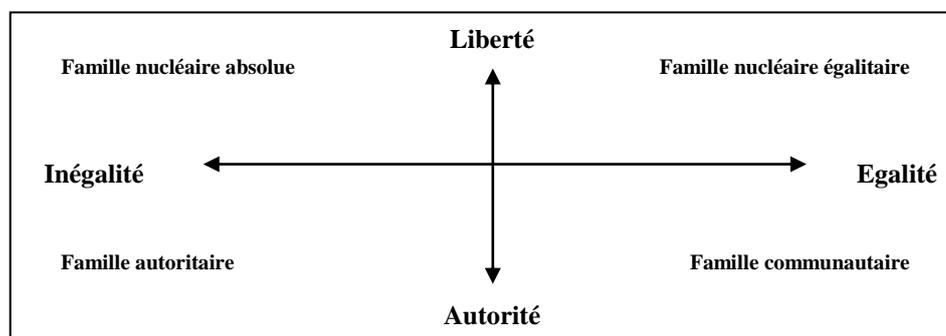
Selon Davel (2006) les rapports familiaux peuvent être regroupées en trois catégories principales :

- La relation interfamiliale : c'est un lien socialement reconnu qui unit les conjoints dans le cadre du mariage. Selon Comte (1984 cité par Davel, 2006, p.98), la « relation conjugale » est le noyau dur pour la construction de la famille et le développement du tissu social.
- La relation familiale intergénérationnelle : c'est un lien socialement reconnu qui unit un ascendant à ses descendants et qui est appelée également « relation filiale ». Ce type de lien impose le respect de l'autorité parentale qui sert de modèle de base du rapport de l'individu à une autorité supérieure (Comte, 1984 cité par Davel, op.cit, p. 98). Aussi, c'est dans le cadre de cette relation que s'opère le processus de la socialisation primaire de l'individu notamment à son enfance (Parsons et Bales (1955) cité par Davel, op.cit.).
- La relation familiale intragénérationnelle : c'est essentiellement « la relation fraternelle » qui unit frères et sœurs où se développe le sens de solidarité et de sympathie. Elle peut inclure également des liens avec les cousins ou encore des liens entre des enfants d'unions différentes dans le cadre d'une famille recomposée.

En partant de l'idée que les relations des parents avec leurs enfants peuvent être autoritaires ou libérales et que le mécanisme de l'héritage de la propriété parentale peut refléter une logique égalitaire ou inégalitaire, l'anthropologue Todd (1983) identifie quatre formes de familles reflétant des configurations de relations intergénérationnelles et intragénérationnelles distinctes.

Sur la base des deux critères de liberté et d'égalité, Todd (1983) développe quatre modèles typiques de structures familiales qui peuvent être rencontrées dans les sociétés occidentales ainsi que orientales, à savoir :

- **La famille nucléaire absolue** : étant libérale et inégalitaire, les enfants sont supposés former leur propre ménage et la propriété parentale est divisée sans aucune convention d'héritage précise. Une telle famille socialise ses enfants pour devenir indépendants.
- **La famille nucléaire égalitaire** : basée sur les principes de liberté et d'équité. Une telle configuration implique la séparation entre les ménages ainsi que la division équitable de la propriété entre tous les enfants. Dans ce contexte, les enfants sont socialisés à être indépendants.
- **La famille autoritaire** : dominée par la logique d'inégalité et d'autorité. Si le pouvoir ultime est entre les mains du père, l'un des fils est supposé être l'héritier sacré qui est traité plus équitablement que les autres. La relation entre le père et ce fils est très étroite alors que les autres enfants sont tenus de quitter la cellule familiale.
- **La famille communautaire** : régie par des valeurs d'équité et d'autorité. Les enfants vivent avec leurs parents dans le cadre de familles étendues et tous les frères et sœurs sont traités équitablement quant aux droits d'héritage. Le patriarcat est la forme d'autorité ultime dans de telles familles.



**Figure 1: la typologie de Todd des familles selon leur configuration relationnelle (Source : Sharma et al. 2005)**

### **3) *Le dirigeant de l'entreprise familiale***

Outre le réseau familial en jeu au sein de l'EF, le dirigeant peut jouer un rôle décisif dans la formation et/ou le développement du CSF. Ce rôle dépend largement de son profil managérial ainsi que de son statut et rôle au sein du réseau familial.

#### **- Profil managérial du dirigeant**

Plusieurs typologies ont été proposées pour identifier les traits caractérisant le dirigeant de l'EF.

Parmi les typologies fréquemment utilisées on peut retenir celle de Smith (1967) qui décrit les attitudes du dirigeant sur la base de son histoire, de sa personnalité et de son style de gestion. On distingue deux types de dirigeants : le dirigeant "opportuniste" et le dirigeant "artisan" (Mzid et Mezghani, 2004, p.6).

Une autre classification également répandue est celle fondée sur le critère des aspirations du dirigeant. Elle couvre la recherche de la pérennité de l'affaire, de l'indépendance du capital, de l'autonomie de la décision ou de la croissance. On distingue ainsi entre les dirigeants "PIC" (pérennité, indépendance, croissance) et les dirigeants "CAP"(croissance, autonomie, pérennité) (Marckesnay, 2004, pp.236-237).

#### **- Statut et rôle du dirigeant au sein du réseau familial**

Au profil managérial, d'autres traits caractéristiques viennent s'ajouter pour distinguer le dirigeant de l'EF de celui de l'ENF, lesquels sont inhérents à son appartenance au réseau familial actif dans l'entreprise.

Il importe d'examiner le degré de sa centralité au sein de ce réseau familial en tant que fondateur ou de sa dépendance au fondateur et de son adhésion à ses principes (Davis et Harveston, 1998).

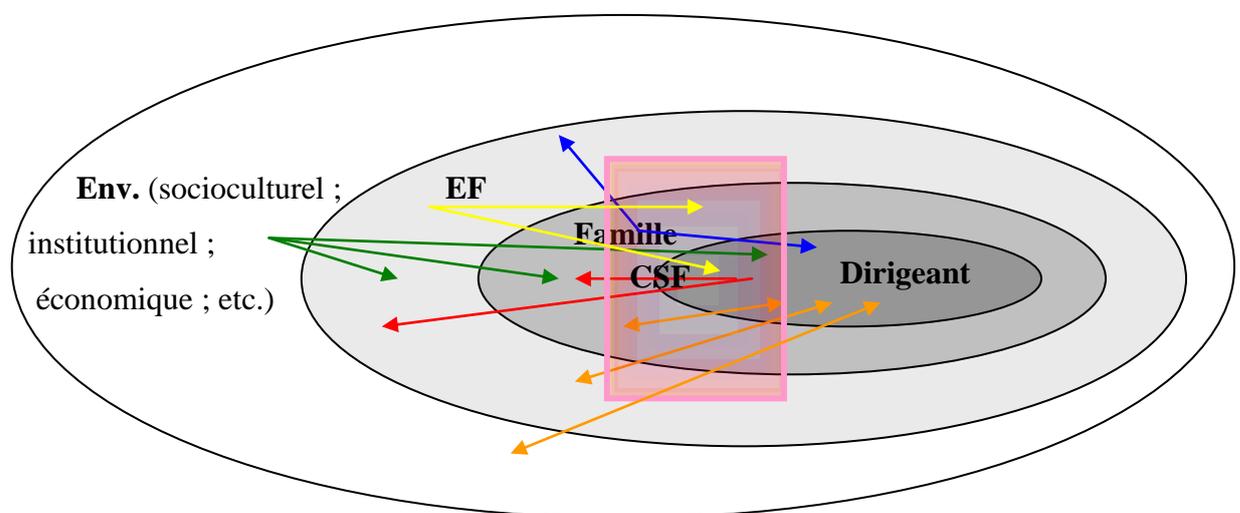
En effet, le dirigeant de l'EF peut puiser les sources de pouvoir et d'autorité non seulement de sa position hiérarchique dans l'organisation mais aussi, voire parfois essentiellement, de la centralité de sa position au sein du réseau familial.

Nous pouvons parler ainsi non seulement de la centralité du fondateur mais aussi de la *centralité de la culture familiale* construite par ce dernier et fortement incrustée au sein de l'EF (Athanassiou et al., 2002 ; Davel, 2006).

Au cas où le dirigeant de l'EF est un successeur, les compétences de prise de relève de direction est à l'origine de la légitimité de son pouvoir (Barach, et al. (1988) et Sharma (1997) cités par Venter et al., 2005, p.287).

#### ***4) Le processus des interactions du dirigeant avec son réseau familial***

Entreprise familiale, famille et dirigeant, ces trois acteurs interviennent différemment dans la construction et l'évolution du CSF. Toutefois, ces acteurs sont en perpétuelle interdépendance et ne peuvent jamais agir isolément l'un de l'autre. D'où l'intérêt d'explorer le processus des interactions entre ces trois acteurs pour avoir une analyse systémique et dynamique du phénomène du CSF du dirigeant et de son évolution. Ce processus est dynamique sous l'effet du temps et des événements survenant dans l'environnement interne ou externe de l'EF.



**Figure 2 : le dirigeant et son capital social familial**

#### ***B. Les Caractéristiques Du Capital Social Familial Du Dirigeant***

Le processus interactif (dirigeant-famille-entreprise) confectionne les formes et les dimensions du CSF et leur évolution dans le temps.

### ***1) La configuration du réseau familial de l'entreprise familiale***

En se basant sur les travaux de Arrègle et al. (2002, 2004)<sup>2</sup>, le réseau familial de l'EF peut être caractérisé principalement par :

- "une stabilité sociale au cours du temps", indépendamment des perturbations vécues par l'entreprise, qui découle du maintien des liens sociaux (en plus de ceux génétiques) et du partage d'une même éducation transmise d'une génération à une autre ;
- "l'interdépendance" des membres de la famille puisqu'ils partagent un patrimoine collectif et toute sortie du capital familial peut impliquer des coûts économiques et psychologiques énormes sur la génération familiale actuelle et suivante. D'où, le caractère inter et intra-générationnelle de cette interdépendance familiale ;
- "les interactions" entre les membres de la famille impliqués dans l'EF et qui se différencient des interactions entre les employés d'une ENF du fait que ces interactions peuvent être poursuivies dans un temps et un espace dépassant les frontières du travail ;
- les interactions avec l'externe (clients, banquiers et autres parties prenantes externes) « peuvent être nombreuses et intenses » (Yeung et Soh, 2000 cité par Arrègle et al. 2004) et ce, grâce à l'accumulation de ce type d'interactions avec la succession des générations ;
- "le bouclage" qui se traduit par une "accessibilité naturellement réglementée". En fait, l'intégration au réseau familial est conditionnée par l'appartenance au même arbre généalogique. Le résultat d'un tel phénomène est le verrouillage du réseau et la densité et l'intensité des liens entre ses membres.

Ces caractéristiques, dépendent largement de la taille et de la configuration du réseau familial (nature des relations familiales intragénérationnelles et intergénérationnelles) en présence dans l'EF et de la définition qu'en donnent le dirigeant (Arrègle et al., 2004, p.25). A cet égard, nous pouvons distinguer deux formes de réseaux familiaux : le réseau familial étroit et le réseau familial large

---

<sup>2</sup> Ces travaux se basent sur le modèle classique de la famille qui reste encore le modèle de base des représentations relatives à la structure familiale et à son réseau relationnel.

**- Le réseau familial étroit**

Le réseau familial strict est un réseau composé uniquement des membres de la famille. L'étroitesse de ce réseau s'accompagne de la densité des relations familiales (Arrègle et al., 2004, p.24). Une telle situation est envisageable particulièrement dans les EF détenues par les membres d'une famille nucléaire ou de la première génération (*Ibid.*, p.27). Dans ces entreprises, la taille de la famille impliquée est supposée être encore réduite et le dirigeant est généralement mû par une logique d'action patrimoniale qui valorise davantage les considérations et les objectifs familiaux et réduit l'ouverture à l'extérieur.

**- Le réseau familial large**

Le réseau familial large est un réseau relationnel entre les membres de la famille et encore avec les partenaires externes non membres de la famille. L'ampleur du CSF se conjugue souvent avec l'existence d'un réseau familial épars et ouvert (suivant le raisonnement de Burt, 1992). La dispersion et l'ouverture de ce réseau s'amplifient avec la succession générationnelle de la famille et avec un style de direction orienté vers l'extérieur et dépassant les frontières familiales (Arrègle et al., 2004, pp.27-28).

**2) Les dimensions du capital social familial**

**- La dimension structurelle du capital social familial du dirigeant**

La dimension structurelle du CSF du dirigeant porte sur les formes de connexions qui peuvent exister dans la structure du réseau familial du dirigeant au sein de l'EF. Parmi les facettes principales de cette dimension figure la taille du réseau, la fréquence et la densité des interactions entre le dirigeant et les membres du réseau, la centralité, les trous structuraux, etc. (Burt, 1992 ; Wellman, 1992 ; Degenne et al., 1994 ; Wasserman et al., 1994 ; Scott, 1991 cité par Liao et al., 2005). L'aspect structurel du CSF permet de déterminer les possibilités et les potentialités d'accéder à des opportunités, à des informations<sup>3</sup>, à d'autres types de ressources et au soutien. Il permet donc de déceler les voies que peuvent emprunter les flux d'échange à l'intérieur du réseau familial. Ceci ne dépend pas seulement de la taille de la famille (nombre des membres du réseau familial) mais aussi de la nature et de la diversité des

---

<sup>3</sup> Selon Burt (1992) les bénéfices informationnels revêtent trois formes : l'accès, le timing et la spécificité.

interactions au sein du réseau relationnel familial (e.g. la multiplicité des relations familiales<sup>4</sup>).

En outre, à partir de la configuration des connexions du réseau familial, nous pouvons repérer la hiérarchie du pouvoir familial régnant au sein de l'EF. La position structurelle de l'individu au sein du réseau détermine ses chances d'accès aux ressources relationnelles et au pouvoir.

Ainsi, si un membre occupe une position hiérarchique centrale dans le réseau, il aura un accès meilleur aux ressources du réseau (Liao et al., 2005).

### **- La dimension relationnelle du capital social familial du dirigeant**

La dimension relationnelle du CSF correspond aux relations interpersonnelles qui sont développées entre le dirigeant et les membres de sa famille et qui sont ancrées dans une histoire partagée (adapté de Granovetter, 1992). Ce type de relations repose sur la confiance interpersonnelle, la transparence, les normes en vigueur, l'existence d'un sentiment d'obligations et d'attentes (réciprocité) et un processus d'identification au groupe familial<sup>5</sup>, lesquels présentent le ciment pour une *cohésion familiale* forte et durable. L'aspect relationnel est renforcé au sein d'un système familial marqué par sa stabilité, un degré élevé d'interdépendance et aussi d'intensité émotionnelle ou affective dans les interactions entre ses membres. Il est ainsi associé à l'existence de liens familiaux forts (adapté de Larson and Starr, 1993 ; Coleman, 1988 ; Granovetter, 1973). À ce niveau d'analyse, il est à signaler que si la position structurelle du dirigeant dans son réseau familial est nécessaire pour l'accès aux ressources, le capital relationnel lui permet d'en capturer pleinement l'accessibilité de manière à saisir les opportunités de l'échange et/ou du support informationnel, matériel et émotionnel dans le réseau familial (inspiré de Lin, 2001<sup>6</sup>). En outre, avec le développement de la cohésion sociale (familiale), les individus deviennent plus disposés à s'engager dans des activités coopératives (Tyler et Kramer, 1996 ; Fukuyama, 1995).

---

<sup>4</sup> La multiplicité des relations familiales correspond au degré auquel les mêmes liens servent à faire des choses variées. Plus on fait des choses avec les mêmes personnes, plus la relation correspondante est multiplexe. Une faible multiplicité correspond à une spécialisation des relations et vis versa.

<sup>5</sup> Cette structure d'identification renforce en retour leur sentiment d'appartenance.

<sup>6</sup> D'après Lin (2001, pp.82-83), il ne suffit pas d'avoir accès à un réseau social, encore faut-il s'en servir. L'usage est associé aux contacts menés par l'individu auprès des personnes intermédiaires. Dans la mesure où ces contacts augmentent la probabilité d'accès aux autres ressources, ils constituent le *capital social mobilisé*.

### **- La dimension cognitive du capital social familial du dirigeant**

La dimension cognitive du CS telle que définie par Nahapiet et Ghoshal (1998, p.423) présente les ressources qui produisent « des représentations, des interprétations et des systèmes de signification partagés entre les parties ».

Dans le cadre de l'EF, un processus cognitif partagé entre le dirigeant et les membres de sa famille impliqués dans l'EF peut se construire et se développer avec le temps de travail et hors travail<sup>7</sup> et avec le partage de plusieurs expériences communes<sup>8</sup>. Un tel processus inclut un système de représentations et de visions partagées<sup>9</sup>, un langage commun et un ensemble de codes et de routines spécifiques à la famille qui vont imprimer les comportements de ses membres et même ceux des autres employés de l'EF. L'adoption d'un système cognitif partagé par les membres de l'organisation favorise l'apprentissage continu et réciproque, l'adaptation au changement de l'environnement et ainsi la flexibilité et la performance de l'organisation (Bolino et al. 2002).

Toutefois, le poids de la dimension cognitive du CSF dépend largement de la stabilité, la fréquence et l'intensité des liens de connexion au sein du réseau familial. Une telle situation est envisageable dans les familles nucléaires (un réseau familial étroit et fermé) plutôt que dans des familles étendues ou multiples (un réseau familial large et ouvert) (Leaptrout, 2005).

En analysant le CSF du dirigeant, nous pouvons repérer des liens d'interactions entre ses trois dimensions.

En effet, avec la fréquence des interactions sociales entre le dirigeant et les membres de sa famille (la dimension structurelle) l'attachement émotionnelle au sein du réseau familial qui représente la dimension relationnelle du CSF du dirigeant peut s'intensifier (e.g., Gulati, 1995; Granovetter, 1985). Autrement dit, lorsque les membres de la famille interagissent fréquemment ils deviennent plus attachés les uns aux autres et la croyance à leur dignité de confiance se développe.

---

<sup>7</sup> Dans l'entreprise familiale, les frontières sont floues entre le temps du travail et le temps consacré à la vie familiale.

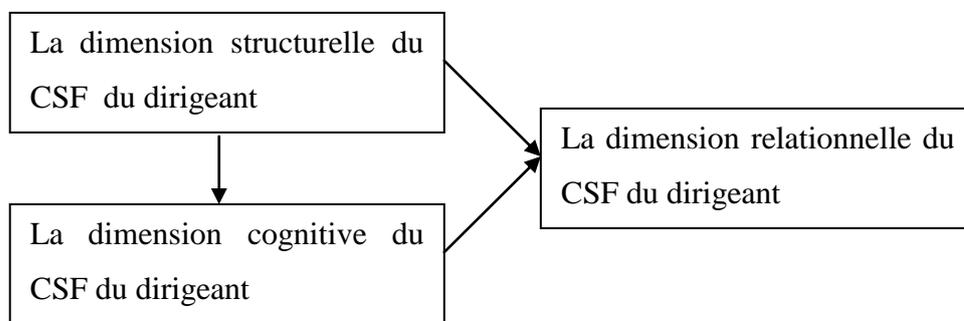
<sup>8</sup> A ce propos, Weick et Roberts (1993) cité par Nkakleu, 2003, p.9) parlent de « la mémoire collective ». Dans notre cas, il s'agit de la mémoire collective familiale.

<sup>9</sup> Le développement d'un système de représentation et de visions partagées permet aux individus de percevoir et d'interpréter les événements de façon similaire (Bolino et al. 2002).

En outre, la vision partagée représentant la dimension cognitive peut favoriser le développement des relations fortement étroites et de confiance. D'ailleurs, selon Ouchi (1980) les croyances partagées favorisent la convergence des intérêts réduisant ainsi la possibilité du comportement opportuniste.

Concernant le lien d'influence de la dimension structurelle et la dimension cognitive, nous pouvons dire que l'interaction sociale joue un rôle crucial dans la formation d'une vision partagée. La fréquence des interactions permet aux acteurs de réaliser et d'adopter leur propre langage, codes et pratiques organisationnelles.

Nous pouvons schématiser les liens d'interactions entre les différentes dimensions du CSF du dirigeant selon la figure ci-dessous :



**Figure 3 : les liens d'interactions entre les dimensions du capital social familial du dirigeant**

#### **IV. Conclusion**

Cet article a cherché à présenter la littérature consacrée au capital social (CS) et principalement le capital social familial (CSF). Ainsi, après avoir présenté les fondements théoriques du CS, nous nous penchons sur l'analyse du CSF, récemment utilisée dans les recherches sur les entreprises familiales en spécifiant ses différentes dimensions : la dimensions structurelles, la dimension relationnelle ainsi que la dimension cognitive qui caractérisent le réseau social familial de l'EF. Le CSF peut être analysé en tant que bien collectif soit en tant que bien individuel. Dans cette recherche, nous nous inscrivons dans le cadre de la perspective individuelle et ce, en s'appuyant sur la définition de Bourdieu (1980). Cette perspective permet de maintenir l'acteur principal à savoir le dirigeant au cœur de l'analyse tout en prenant en compte de son interaction avec son réseau familial et son réseau entrepreneurial. L'utilisation

du CSF du dirigeant est particulièrement recommandée dans les enquêtes où les acteurs principaux ont des CSF hétérogènes en termes de taille du réseau familial ou de nombres de générations y impliqué ou encore de la nature de relation avec les membres du réseau familial au sein de l'EF.

## REFERENCE

- **J. Allouche & B. Amann.** (2000) L'entreprise familiale: un état de l'art. [Online]. Available : <http://asso.nordnet.fr/adreg/Allouche-Amman3.pdf>
- **J.L. Arrègle, R. Durand, & P. Very,** « Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales », *Management*, vol.7, N°1, pp.13-36. 2004.
- **J.L. Arrègle, M.A. Hitt, D.G. Sirmon, & P. Very,** « The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms », *Journal of Management Studies*, vol.44, N°1, pp.73-94, 2007.
- **J.L. Arrègle, P. Very & S. Raytcheva,** « Capital social et avantages des firmes familiales : proposition d'un modèle intégrateur », in *Actes de la 11<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS*, 2002, 28 p.
- **N. Athanassiou, W.F. Crittenden & P. Marquez,** « Founder centrality effects on the Mexican family firm's top management group: firm culture, strategic vision and goals, and firm performance », *Journal of World Business*, 37, pp.139-150 2002.
- **C. Baret and A. Soto-Maciel.** (2004) Apports et limites de la mesure du capital social en recherche en gestion des ressources humaines. [Online]. Available : [http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome1/Baret\\_Soto.pdf](http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome1/Baret_Soto.pdf)
- **M.C. Bolino, W.H. Turnley & J. M., Bloodgood** « Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations », *Academy of Management Review*, vol.27, N°4, pp.505-522. 2002.
- **E. Bukspan,** « Capital social et performance économique de l'action publique : les nouvelles formes de gestion des ressources humaines dans l'Union

International Journal of Business & Economic Strategy (IJBES)  
International Conference on Innovation in Business, Economics & Marketing Research  
(IBEM'14) Vol.2  
européenne », in *Actes du colloque sur « Le Capital social » organisé par le GRIS*, Université de Rouen, 6 février 2003, pp.81-85.

- **R. S. Burt**, *Structural holes: the social structure of competition*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992.
- **J.S. Coleman**, « Social Capital in the Creation of Human Capital », *American Journal of Sociology*, 94, pp.95-120.1988.
- **J. Coleman**, *Foundations of Social Theory*, Cambridge, Harvard University Press, 1990.
- **E. Davel**, « Organisation et culture en contexte familial : l'ambivalence comme enjeu de gestion », Thèse pour l'obtention du grade de Philosophiæ Doctor (Ph. D.) en Administration des Affaires, Faculté des Etudes Supérieures, Université de Montréal, 554p. 2006.
- **P.S. Davis & P.D. Harveston**, « The influence of family on the family business succession process: A multi-generational perspective, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.22, N°3. 1998.
- **A. Degenne, M.O. Lebeaux & Y. Lemel**, « Le capital social dans la vie de tous les jours », in *Actes du colloque sur « Le Capital social » organisé par le GRIS*, Université de Rouen, 6 février 2003, pp.31-52.
- **F. Granjon & B., Lelong** « Capital social, stratification et technologies de l'information et de communication : une revue des travaux français et anglo-saxons », *Réseaux*, N°139, pp.147-181. 2006.
- **M. Granovetter**, « The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, vol.78, N°6, pp.1360-1380. 1973.
- **M. Granovetter**, « Economic action of social structure: the problem of embeddedness », *The American Journal of Sociology*, vol.91, N°3, pp.481-510. 1985.
- **M. Granovetter**, « Economic Institutions as Social Constructions: a Framework for Analysis », *Acta Sociologica*, Vol.35, N°1. 1992.

- **R. Gulati**, « Network Location and Learning: The Influence of Network ressources and Firm capabilities on Alliance Formation », *Strategic Management Journal*, vol.20, pp.397-420. 1999.
- **P.C., Kamanzi** (2006) Influence du capital humain et du capital social sur les caractéristiques de l'emploi chez les diplômés postsecondaires au Canada, [Online]. Available : <http://theses.ulaval.ca/archimede/fichiers/23561/ch04.html>
- **M. Lallement**, « Capital social et théorie sociologique », in *Actes du colloque sur « Le Capital social » organisé par le GRIS*, Université de Rouen, 6 février 2003, pp.5-16.
- **J.L Laville & M. Nyssens**, « l'entreprise sociale : éléments pour une approche théorique. capital social, espace public et pluralité des principes économiques », in *Colloque Rouen*, 2003, pp. 53-67.
- **J., Leaptrott** « An Institutional Theory View of the Family Business », *Family Business Review*, vol.18, N°3, pp.215-229. 2005.
- **J. Liao & H. Welsch**, « Roles of Social Capital in Venture Creation: Key Dimensions and Research Implications », *Journal of Small Business Management*, vol.43, N°4, pp.345-362. 2005.
- **N. Lin**, « Les ressources sociales : une théorie du capital social », *Revue Française de Sociologie*, XXXVI, pp.685-704. 1995.
- **N. Lin**, (2001), *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge, University Press.
- **M. Marckesnay**, *Management stratégique*, les éditions de l'ADREG, 2004.
- **I. Mzid & L. Mezghani**, « Etude de la relation entre le profil du dirigeant de l'entreprise familiale et sa stratégie de développement », in *Actes de la 13<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique*, AIMS, 2004, 23p.
- **J. Nahapiet & S. Ghoshal**, « Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage », *The Academy of Management Review*, vol.23, N°2, pp.242-266. 1998.

- **W.G. Ouchi**, « Markets, bureaucracies, and clans », *Administrative Science Quarterly*, vol.2, N°1, pp.129-141. 1980.
- **S. Plociniczak**, « Du "pourquoi au comment ?" Création de petites entreprises, " 'embeddedness' et capital social. Enseignements d'une enquête », in *Actes du colloque sur « Le Capital social » organisé par le GRIS, Université de Rouen*, 6 février 2003, pp.93-129
- **S. Ponthieux**, « Que faire du capital social ? », in *Actes du colloque sur « Le Capital social » organisé par le GRIS, Université de Rouen*, 6 février 2003, pp.241-251.
- **S. Ponthieux**, *Le capital social*, coll. Repères, Ed. La Découverte, 2006.
- **W. Rajhi**, « Ibn Khaldoun : l'histoire et son impact sur l'analyse économique », Mémoire pour l'obtention du Diplôme Master en recherche « institutions et développement », Université Paul Cézanne Aix-Marseille 3, 2005.
- **N. Sirven**, « Capital social et développement : quelques éléments d'analyse », *Document de Travail N°57*, Centre d'économie du développement, 29 p, 2001.
- **F. Souto-Maior & E. Klaus**, « La formation du capital social dans une communauté à faible revenu », in *Actes du colloque sur « Le Capital social » organisé par le GRIS, Université de Rouen*, 6 février 2003, pp.191-207.
- **L. Steier**, « Variants of agency contracts in family-financed ventures as a continuum of familial altruistic and market rationalities », *Journal of Business Venturing*, 18, pp.597-618. 2003.
- **E. Todd**, *La troisième planète: structures familiales et systèmes idéologiques*, Paris, Éditions du Seuil, 1983.
- **E. Venter, C. Boshoff & G. Maas**, « The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses », *Family Business Review*, vol.18, N°4, pp.283-302. 2005.
- **M. Woolcock**, « Le rôle du capital social dans la compréhension des résultats sociaux et économiques », *Revue ISUMA*, Montréal, vol.2, N°1, pp.11-18. 2001.