

Capital social de l'entreprise familiale : une approche empirique de son efficience organisationnelle¹

<p>Albert B.R. LWANGO (Correspondant)</p> <p>Groupe ESC Troyes</p> <p>217, Av. Pierre Brossolette</p> <p>BP 710 - 10002 Troyes cedex-France</p> <p>Tel + 33 (0)3 25 71 22 79</p> <p>Fax + 33 (0)3 25 71 22 38</p> <p>albert.lwango@groupe-esc-troyes.com</p>	<p>Régis COEURDEROY</p> <p>Louvain School of Management</p> <p>1, Place des Doyens</p> <p>B-1348 Louvain la Neuve</p> <p>Tel + 32 10 47 84 24</p> <p>Fax + 32 10 47 83 24</p> <p>regis.coeurderoy@uclouvain.be</p>
---	---

RESUME

Pourquoi les entreprises familiales sont majoritairement de petite taille ? Sur base de leur dotation particulière en capital social, ces entreprises disposeraient d'un avantage concurrentiel en termes d'utilisation des mécanismes sociaux et non formels pour contrôler et protéger les échanges. Ce qui leur permettrait de réduire les coûts bureaucratiques organisationnels. Mais cet avantage ne concernerait que les entreprises de petite taille et moins diversifiées. Pour vérifier cela, cette étude se penche sur un échantillon de 296 entreprises familiales de Bukavu, une ville située à l'Est de la R.D. du Congo. L'analyse structurelle utilisée se sert de l'approche PLS-partial least squares- pour évaluer les modèles de mesure et calculer les coefficients structurels en rapport avec les hypothèses formulées. Les résultats montrent qu'avec l'augmentation de la taille de l'entreprise et la diversification de ses activités, un niveau élevé de capital social familial est plutôt associé à une augmentation de coûts bureaucratiques. Nous estimons alors qu'il existe un seuil d'efficience du capital social familial. L'existence de ce seuil est une explication de la prédominance relative des entreprises familiales dans la sphère de petites organisations.

MOTS CLEFS

Entreprise familiale ; capital social ; coûts bureaucratiques ; avantage concurrentiel.

¹ Cette communication est un essai *empirique* d'un texte *théorique* qui a été présenté à la XVII^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS 2008). Sur sa première partie (théorique), elle s'appuie sur la position des auteurs qui défendent plutôt une vision contingente des avantages associés au capital social de l'entreprise familiale ; les facteurs de contingence étant la taille (ou la génération) de l'entreprise familiale.

*Capital social de l'entreprise familiale : une approche empirique de son efficience
organisationnelle*

INTRODUCTION

Dans leurs travaux, Arregle et al. (2003, 2004 et 2007) mettent en avant la spécificité du capital social développé par les firmes familiales pour expliquer la source éventuelle de leur avantage concurrentiel. Il nous est ainsi possible de nous baser sur ces travaux afin d'identifier un capital social qui s'appuie sur les facteurs de la stabilité, de l'interdépendance, des interactions et de l'accessibilité pour souligner les spécificités de l'entreprise familiale. Cependant, si le capital social génère des caractéristiques managériales spécifiques à ce type d'organisation, nous voulons montrer que l'existence de ce capital social ne garantit pas toujours une plus grande efficience comparative de l'entreprise familiale. Le capital social familial peut être fondé sur la solidarité familiale et une tendance exagérée à impliquer les membres familiaux au détriment de l'efficacité économique.

Dans cette recherche à la fois empirique, nous étudions dans quelle mesure le capital social créé par l'entreprise familiale peut ou non améliorer l'efficience organisationnelle. En s'appuyant sur un modèle d'évaluation des « coûts bureaucratiques » propres à l'organisation - coûts de mesure et coûts de coordination : nous montrons d'une part que, plus la solidarité familiale ou une forte implication de la famille renforcent le capital social, plus ce capital social bénéficie d'un avantage en termes de coûts bureaucratiques internes par comparaison avec l'entreprise non familiale. Cette hypothèse repose sur l'idée que la connaissance mutuelle et l'interdépendance réduisent les coûts de mesure et de coordination. En revanche, nous considérons que, lorsque l'organisation augmente en taille, les bénéfices de ce capital social issu de la famille se perdent. Les coûts de mesure comme de coordination s'élèvent alors lorsque les « règles du jeu » familiales deviennent exclusives pour les autres parties prenantes à l'organisation. Avec la croissance de la taille de l'organisation, nous pouvons vérifier qu'il existe un seuil d'efficience du capital social familial.

Dans la suite, une première section théorique permet d'identifier la dynamique de l'avantage concurrentiel. La théorie proposée se fonde sur l'effet d'abord positif puis négatif du capital social familial, au sens d'une réduction suivie d'une augmentation des coûts bureaucratiques organisationnels avec l'augmentation de la taille de l'organisation. Par la suite, une seconde

section présente la méthodologique, les données et les résultats de la recherche. En fin, la conclusion résume les apports et les limites de cette étude.

1. L'EVOLUTION DU LIEN CAPITAL SOCIAL FAMILIAL – COÛTS BUREAUCRATIQUES ORGANISATIONNELS

Les travaux d'Arregle et al. (2003, 2004 et 2007) mettent en avant la spécificité du capital social développé par cette catégorie d'entreprises, dans le but d'explorer la source potentielle de leur compétitivité. Mais ces travaux ne permettent pas d'identifier clairement les canaux de diffusion qui connectent ce capital social à l'avantage concurrentiel de l'entreprise familiale. La présente section théorique cherche à combler cette lacune. Sur base d'un processus explicatif des canaux de diffusion qui se propose de connecter le capital social aux coûts bureaucratiques de l'organisation, elle permet d'inscrire ce capital social dans les courants dominants de la recherche managériale. Dans cette section, nous analysons l'origine et la nature du capital social familial récemment mis en avant par un certain nombre d'auteurs. Sur cette base, nous pouvons mener l'analyse des effets de ce capital social sur les coûts bureaucratiques de l'organisation. Le tableau 1 reprend les différents coûts bureaucratiques ; certains sont plutôt *ex ante* dans la mesure où ils précèdent la mise en place de la transaction ; d'autres sont *ex post*, car liés à la réalisation de la transaction.

Tableau 1. Classification des coûts bureaucratiques

	Coûts <i>ex ante</i>	Coûts <i>ex post</i>
Coûts de Coordination	Coûts de définition d'un mécanisme organisationnel Manque d'incitants	Coûts de management de l'organisation Clémence
Coûts de Mesure	Coûts d'évaluation de la productivité individuelle	Coûts d'influence

Source : Coeurderoy (2007)

Il est possible de s'appuyer sur les contenus du capital social tel que défini par Nahapiet et Ghoshal (1998), pour examiner les retombées positives du capital social de l'entreprise familiale

en termes de réduction de ces coûts bureaucratiques. Ces auteurs ont structuré le contenu de ce capital social en trois dimensions : une dimension structurelle, une dimension relationnelle et une dimension cognitive (Tableau 2).

Tableau 2. Dimensions du capital social

	Contenu
Dimension structurelle	Lien du réseau, Configuration du réseau et « Appropriabilité » de l'organisation
Dimension relationnelle	Confiance, Normes, Obligations, Identification
Dimension cognitive	Langage, codes communs et Histoire commune

Source utilisée : Nahapiet et Ghoshal (1998)

Ainsi, par exemple la confiance générée à travers le réseau constitué par la famille réduit le temps consacré aux opérations de vérification des opérations effectuées avec les partenaires de l'entreprise ; cela renforce également la coopération.² Ceci permet la production à des conditions des coûts plus favorables. Là où il y a interdépendance des individus par des réseaux denses d'engagement et de réciprocité, précise Putnam (2001), les gens sont plus enclins à respecter les lois, sans doute parce qu'ils sont davantage confiants que les autres aussi les respecteront, et qu'ainsi ils ne seront pas des « gogos » dans ce dilemme d'action collective. Allouche et Amann (2000) soulignent alors que l'entreprise familiale est une organisation de type clanique où le personnel trust est vecteur de performance pour au moins trois raisons : la prédominance des règles implicites sur les règles explicites, la capacité des membres de la famille à déduire les règles de fonctionnement de l'organisation à partir des signaux faibles et subtils plutôt que par

² Il est raisonnable de penser, note Putnam (2001), que le capital social et l'exécution institutionnelle des contrats pourraient être, dans un certain sens, des options de rechange pour assurer l'ordre social. Le capital social facilite bel et bien le respect d'un contrat officieux — la logique de cet état de chose découle de la théorie élémentaire du capital social, c'est la théorie des jeux : si j'entretiens des rapports étroits et des réseaux de réciprocité avec d'autres gens, je n'ai pas réellement besoin d'avoir un contrat avec mon voisin ; lui et moi allons ratisser les feuilles. Nous le faisons sans être liés par contrat et je ne le poursuis pas s'il ne fait pas sa part du ratisage. Donc, si le capital social est en recul aux États-Unis, conclue Putnam, cela risque d'avoir des conséquences pour d'autres formes d'exécution de contrats.

des systèmes de contrôle et d'audit rigoureux et explicites, l'apprentissage naturel des membres du clan familial par transfert systématique et sans barrières des savoirs accumulés.

Partant de ses dimensions cognitive et relationnelle, notamment à travers un langage et des codes communs, une histoire partagée, le capital social renforce les règles et les normes qui, par des incitations implicites, réduisent la divergence d'intérêt qui naîtrait entre le principal et l'agent. Selon Jensen et Meckling (1976), trois types de coûts sont en effet induits par cette relation d'agence : les coûts de surveillance supportés par le principal pour tenter de limiter le comportement opportuniste de l'agent ; l'agent peut avoir lui-même à encourir des coûts de façon à mettre le principal en confiance et un coût d'opportunité dénommé « perte résiduelle » qui désigne la perte d'utilité subie par le principal par suite de la divergence d'intérêt avec l'agent comme par exemple le caractère non optimal des investissements. En ce sens, le capital social réduit l'opportunisme des acteurs et les coûts d'agence, en dehors des mécanismes institutionnels et de marché. Il tient compte des intérêts des individus et favorise la coopération.³ De la sorte, nous pouvons établir un lien entre l'existence d'un capital social et la réduction des coûts pour préciser l'avantage concurrentiel qu'une firme familiale pourra se procurer.

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

- *Suivant sa dimension structurelle :*

A une structure dense, interne à l'entreprise correspondra un niveau élevé de cohésion, d'intimité et d'intensité émotionnelle. La hiérarchie et les connexions de type parents/enfants, enfants/enfants, etc prenant leur appui au sein de la famille se prolongent dans l'entreprise, en tant qu'institution que la famille crée et qui subit son influence à travers les membres qui y adhèrent.⁴ En termes de configuration générale et des branchements, le rôle et la place des acteurs sont ici importants. Ils pourraient être aménagés de manière à placer à des postes de

³ Omori (2001) indique que le capital social remplace les marchés et les institutions et il peut constituer l'assise directe du bien-être.

⁴ Même les membres non familiaux de l'entreprise se préoccupent du bien familial. Arregle et alii (2004) notent que puisqu'il y a influence mimétique ou normative, pour demeurer membres actifs, les choix et conseils de ces membres non familiaux ne peuvent faire fi de l'intérêt familial.

responsabilité des personnes qui pourraient se servir de leur légitimité au sein de la famille dans les tâches courantes de l'entreprise.

- *Suivant sa dimension relationnelle :*

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

- *Suivant sa dimension cognitive :*

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

En référence à ces trois dimensions, le capital social de l'entreprise familiale permet de saisir l'effet de la structure familiale sur l'entreprise, la nature des relations qui se développent et les représentations communes qui émergent de l'interaction entre la famille et l'entreprise. Le niveau de confiance, les normes et les valeurs partagées au sein d'un réseau formé autour de l'entreprise familiale sont là des éléments qui facilitent la coopération et donc la compréhension entre acteurs au-delà des dispositifs bureaucratiques plus formels et plus coûteux. De la sorte, les différentes dimensions du capital social fournissent un faisceau des facteurs qui permettent de saisir les spécificités et particularités associées à l'entreprise familiale et leurs liens avec des avantages en termes d'économie sur les coûts bureaucratiques.

Des avantages de ces différentes dimensions du capital social, on en conclut en l'hypothèse de recherche suivante, toutes choses égales par ailleurs :

Hypothèse 1 : Le capital social familial permet d'économiser sur les coûts bureaucratiques (effet réducteur du capital social sur les coûts bureaucratiques).

L'argument pour cette hypothèse est résumé dans le tableau 3.

Tableau 3 : Coûts bureaucratiques dans l'organisation et effets du capital social familial

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

Toutefois, dans le cadre de notre étude, nous avançons l'idée que l'existence d'un capital social familial va produire des coûts bureaucratiques selon une fonction de forme quadratique. En conséquence, à partir d'une certaine taille, l'entreprise familiale va tendre à connaître un désavantage de ce point de vue, comparativement à une entreprise non-familiale, toutes choses égales par ailleurs. Nous pouvons argumenter cette situation en reprenant l'idée que le stock de capital social familial (identifié par le contenu ci-haut présenté) dont jouit cette forme d'entreprise au départ est hérité de la famille. A ce propos notent Arregle et al. (2003), « (...) un capital social familial bénéfique résulte de l'histoire de la famille, de processus émergents et involontaires existants pour des raisons qui n'ont rien à voir avec le domaine entrepreneuriale ». Il n'empêche toutefois qu'au départ l'entreprise en tire bénéfice sans y investir un coût initial. Mais au fur et à mesure, le maintien et le développement de ce capital social deviennent coûteux pour l'entreprise. Warner (2001) souligne que si les liens se créent à travers les interactions qui émergent naturellement dans une communauté, par contre entre différentes communautés, ces genres d'interactions n'apparaissent pas naturellement, les rencontres peuvent être initiées et construites pour encourager le développement du capital social. Bourdieu (1986) met à cet effet

l'accent sur l'importance des coûts d'investissement et des rendements dans la construction et le maintien du capital social.

L'entreprise familiale illustre cette réalité où finalement les relations trop fréquentes voire le niveau de confiance trop élevé, les obligations de solidarité, ..., ou globalement un niveau élevé de capital social, tout en renforçant les liens entre les membres, peut cacher une réalité qui affaiblit l'entreprise en privilégiant l'altruisme, la complaisance, et de la confiance exagérée la voie est laissée libre à des fraudes même entre membres familiaux. De ce point l'entreprise familiale dispose en interne aussi bien des faiblesses générées par son capital social.

De façon plus générale, la littérature (Portes, 1998 ; Woolcock, 2000 ; Woolcock et Narayan, 2000) répertorie plusieurs effets négatifs du capital social, entre autres : l'exclusion au sens où l'identification à une communauté peut créer des liens forts au sein du groupe, mais également déboucher à des hostilités intergroupes ; surtout, lorsque, comme le dit Woolcock (2000), il y a à la fois rattachements et détachements ; il y a création des nouveaux réseaux, mais aussi destruction ou érosion des anciens ; la formation d'un groupe « égocentré » peut aboutir à une discrimination conflictuelle ; la limite ou le retard au développement peuvent résulter des normes rigides d'assistance aux membres du réseau de l'entreprise ; le nivellement vers le bas peut provenir de la solidarité au sein du groupe ; la restriction de la liberté individuelle qui étouffe l'indépendance et l'autonomie.

Dans le contexte de l'entreprise familiale, ces différents risques seront associés à une propension à privilégier les membres du réseau familial au détriment des partenaires externes dont les relations seraient plus bénéfiques à l'entreprise. Ici les exemples sont multiples. Il peut s'agir du recrutement interne au réseau familial des personnes dont les compétences ne correspondent pas ou plus aux besoins et aux responsabilités nécessaires aux postes. Il peut également s'agir du maintien de tels individus à des niveaux des responsabilités qui dépassent leurs compétences, au motif qu'il faut sauvegarder la cohésion de la communauté. Un autre exemple concerne une tendance qui serait à privilégier les relations personnelles des membres de la famille dans la passation des contrats avec les fournisseurs et les clients, pouvant générer un manque à gagner ou des conflits. L'indépendance et l'autonomie étouffées peuvent freiner l'innovation.⁵ De même,

⁵ Jacquemain (2006) parle à cet effet de la face « claire » et la face « sombre » du capital social (bright side vs dark side) et note : « (...) la densité des connexions, ou leur nature, n'implique en soi aucune finalité préétablie. Des

l'introduction des facteurs d'exclusion à l'accès à des postes de responsabilité, peut créer des conflits dont la résolution serait coûteuse pour l'entreprise. Cette résolution passerait par des systèmes des primes compensatoires aux membres non familiaux qui ne peuvent accéder à des postes de management réservés aux familiaux. Lorsque l'entreprise familiale devient complexe, ces problèmes s'aggravent. Gersick et al. (1997) illustrent les problèmes qui surgissent car les mêmes personnes ont à répondre à plusieurs obligations en tant que membres d'un, de deux ou trois sous-systèmes avec chacun ses propres normes, règles, structures organisationnelle, selon que ces personnes appartient au groupe de propriétaires, d'employeurs et/ou de membres familiaux. En termes de coûts de coordination, on peut s'attendre à ce qu'avec la stabilité, la multiplication des interactions et interdépendances totales, et l'accessibilité limitée le capital social créé par la structure familiale tende à ne plus générer les économies évoquées précédemment avec l'augmentation de la taille (figure 2).

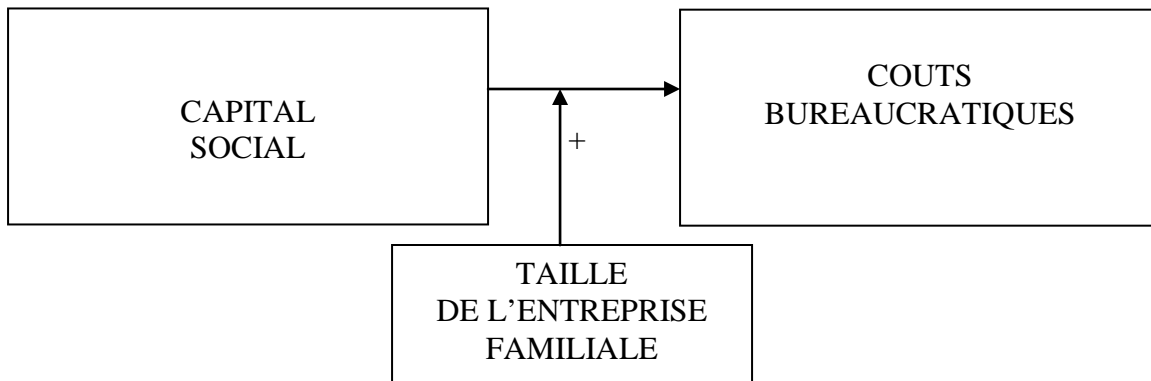


Figure 2. Effet de la taille

- La dimension cognitive du capital social va révéler des rendements décroissants. Maintenir une homogénéité de sens et d'interprétation devient plus coûteux dans la mesure où cette spécificité doit s'étendre à un grand nombre d'acteurs externes :
- Dans le cas des problèmes d'incitants individuels, la taille tend à générer un écart entre le capital familial et les résultats de l'organisation en termes d'incitants individuels. En ce sens, l'effet tend à s'inverser, c'est-à-dire qu'il existe un risque que les politiques

réseaux peuvent se constituer comme on l'a vu, avec les objectifs les plus divers et tout réseau, même le plus informel, se définit en partie par ceux qu'il exclut ».

d'incitants mises en place par les entreprises non familiales révèlent des effets plus bénéfiques ;

- De la même manière, la dimension relationnelle du capital social familial va tendre à ne plus permettre de tirer les bénéfices en termes de coûts de management de l'organisation. La spécificité de la structure familiale et de ses règles de fonctionnement tend à accroître les coûts de management quand elles doivent concerner un grand nombre d'individus ;
- Enfin en termes de « clémences », les exceptions à la règle d'équité connaissent également des effets contraires avec l'accroissement de la taille, dans la mesure où l'organisation doit se montrer capable de conserver les principaux talents au-delà de la sphère familiale.

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

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

Hypothèse 2 Avec la croissance de la taille de l'organisation, l'effet réducteur du capital social sur les coûts bureaucratiques diminue (diminution de l'effet réducteur du capital social sur les coûts bureaucratiques).

2. LA METHODOLOGIE, LES DONNEES ET LES RESULTATS DE LA RECHERCHE

Cette section présente la méthodologie utilisée pour vérifier que les entreprises familiales perdent leurs avantages lorsqu'elles augmentent en taille. Elle montre la manière dont l'investigation a été menée et ensuite comment les données ont été épurées, et en fin elle présente les résultats obtenus à partir de la méthode PLS (Partial Least Square) utilisée pour vérifier les hypothèses.

2.1. METHODOLOGIE

2.1.1. Echantillon et processus d'investigation

La collecte de données a été réalisée à Bukavu, à l'est de la RDC du 12 décembre 2007 au 27 février 2008. Les entreprises ont été choisies en fonction de deux critères :

- être enregistrée au nouveau registre de commerce ou être inscrite au régime de la patente, ce qui a permis d'exclure les toutes petites initiatives de départ opérant encore dans l'informel ;
- avoir été créée par un fondateur connu comme tel et avoir au sein de l'entreprise deux ou plusieurs membres d'une famille dont au moins un occupe un des postes principaux, ce qui a permis d'exclure les entreprises non-familiales.

Un premier essai a consisté à administrer le questionnaire aux responsables des entreprises familiales membres de la Fédération des Entreprises du Congo (FEC). Mais cette modalité n'a pas donné satisfaction, car il n'y a pas eu retour des questionnaires remis. Nous avons précédé autrement. Nous avons réuni 50 étudiants, à deux reprises, par groupe de 10. Aux premières séances nous leur avons présenté l'objectif de l'enquête. Aux deuxièmes, le questionnaire et les modalités de l'enquête ont été discutés. L'administration du questionnaire s'est finalement réalisé par intermédiaire de 37 étudiants qui ont accepté volontiers d'interroger, éventuellement de traduire en langue locale les questions d'enquête par un contact direct avec les responsables des entreprises familiales. Ainsi, 10 questionnaires étaient remis à chaque étudiant. Notre suivi se faisait par téléphone et par contact direct en cas de besoin⁶.

⁶ Une pré-enquête a été réalisée sur base d'un échantillon de 41 entreprises familiales avec un questionnaire plus large de 226 items administrés par 3 étudiants. C'est après avoir analysé et recueilli les réactions des enquêteurs que le nombre d'items a été réduit à 93.

Chaque entreprise constitue une unité d'analyse. Les informations recueillies concernent au total 296 entreprises familiales. Les données ont été collectées en interrogeant les responsables des entreprises familiales. Il s'agissait chaque fois de la personne qui, tout en étant disponible, connaissait les réalités de l'entreprise. Ce qui a permis de constituer une base de données utilisables qui couvrent les variables relatives au capital social qui mesurent la spécificité de l'entreprise familiale, les coûts bureaucratiques ainsi que les variables sur les caractéristiques de l'entreprise qui permettent d'apprécier la taille de l'entreprise.

2.1.2. Les variables retenues

- *La variable « spécificités de l'entreprise familiale » mesurées par le capital social*

Les spécificités de l'entreprise familiale se rapportent aux différentes dimensions du capital social. Il s'agit des dimensions structurelles, relationnelles et cognitives. Dans la littérature, la mesure de ces différentes dimensions du capital social pose plusieurs problèmes, entre autres l'unité d'analyse. Les enquêtes antérieures ont été menées sur des bases diverses, telles que les provinces ou régions d'un pays (Putnam, 1993, 2000), les nations (Knack et Keefer, 1997), les communautés (SCAT⁷), ...

Le modèle de questionnaire de référence retenu ici est le Social Capital Assessment Tool (SCAT) de la Banque Mondiale, particulièrement ses annexes B : Community Profile et D : Household Questionnaire. L'annexe B du SCAT, plus qualitative, vise à familiariser le chercheur ou l'équipe de recherche aux caractéristiques et problèmes particuliers du capital social à utiliser dans les phases postérieures de l'enquête. Une phase initiale d'administration de ce questionnaire vise à délimiter la communauté, à recueillir les données primaires utilisables et à mettre en contexte⁸ l'enquête à réaliser. A cet effet, nous avons réalisé des interviews en 2006 et 2007. Ces interviews ont permis d'adapter l'annexe D du SCAT aux données disponibles et pertinentes du contexte de la République Démocratique du Congo. L'annexe D du SCAT, à administrer dans une deuxième phase, dispose de l'avantage particulier de saisir les dimensions du capital social de la communauté ménagère, en partant des déclarations d'un seul individu.

⁷ SCAT = Social Capital Assessment Tool est un outil développé par la Banque mondiale pour mener des investigations sur le capital social dans les pays en développement. Le premier test du SCAT a été utilisé au Panama (Krishna et Shrader, 1999).

⁸ L'une des grandes conclusions qui ressortent de l'ensemble des projets de l'Initiative sur le capital social de la Banque mondiale, indique Franke (2005), est que l'effet de ce qu'elle décrit comme étant du capital social est très différent selon les sites à l'étude et ce ne sont pas toujours les mêmes facteurs qui sont à l'œuvre.

Le modèle de mesure de la Banque mondiale ne retient cependant que deux dimensions du capital social : une dimension structurelle et une dimension cognitive. Ainsi, par exemple dans les enquêtes SCAT, la confiance fait partie de la dimension cognitive tandis que Tsai et Ghoshal (1998) la classent dans la dimension relationnelle. Le modèle de mesure de la Banque mondiale a été complété et adapté à partir des items de Tsai et Ghoshal (1998), qui ont retenus des attributs du capital social couvrant les trois dimensions de départ⁹. Les items du questionnaire de Tsai et Ghoshal (1998) sont cependant adaptées aux grandes entreprises et mesure le capital social à partir des unités de celles-ci, en interrogeant de multiples répondants dans une même entreprise.

C'est donc en s'inspirant des enquêtes de la Banque mondiale, de l'article de Tsai et Ghoshal (1998) et des interviews réalisées (2006, 2007) que nous avons conçu les items qui mesurent les différentes dimensions du capital social au sein de l'entreprise familiale. L'effort a consisté à couvrir une diversité d'attributs regroupés dans les trois dimensions.

- *La variable coûts bureaucratiques de l'organisation*

Comme indiqué plus haut, les coûts bureaucratiques sont décomposés en deux grandes catégories : les coûts de coordination et les coûts de mesure. Les coûts de coordination sont à leur tour décomposés en coûts de définition d'un mécanisme organisationnel, coûts liés aux problèmes d'incitants individuels, coûts de management de l'organisation et coûts concernant la question de clémence dans l'organisation. Les coûts de mesure comprennent les coûts d'évaluation de la productivité individuelle et les coûts d'influence (Coeurderoy, 2007). C'est sur base de ces catégories et sous-catégories que nous avons formulé les items qui mesurent les coûts bureaucratiques dans les entreprises familiales.

- *La variable taille de l'entreprise*

La taille de l'entreprise a été mesurée selon l'effectif total des agents (Ef1). Cette mesure a été complétée par le nombre des secteurs d'activités dans lesquelles l'entreprise opère qui définit la variable diversité des activités¹⁰. Les secteurs identifiés sont : le commerce de détail, le commerce de gros, l'artisanat, l'industrie, l'achat / vente local, l'import / export et autres. Ainsi, autant une entreprise a un effectif élevé et opère dans plusieurs secteurs, autant elle est considérée

⁹ L'article empirique de Tsai et Ghoshal (1998) est sorti en mai 1998, soit un mois après celui théorique de Nahapiet et Ghoshal (1998).

¹⁰ En parlant de la diversification, nous ferons donc allusion au nombre de secteurs d'activités dans lesquels opère une entreprise.

comme complexe. L'augmentation de l'effectif de l'entreprise permet alors d'apprécier la taille sans tenir compte du nombre d'activités, tandis que la diversité des activités tient compte des secteurs d'activités de l'entreprise.

2.2. EPURATION DES DONNEES

Avant de passer aux tests, nous examinons les données en vue de les synthétiser, de sélectionner les variables à utiliser et de nous assurer de la fiabilité de cohérence interne au niveau de chaque facteur ou bloc des variables. Devant couvrir l'ensemble des facteurs liés aux dimensions du capital social et leurs effets en termes de réduction des coûts bureaucratiques, nous avons effectué une analyse factorielle exploratoire avec une rotation varimax¹¹ sur l'ensemble des items. Couramment utilisée, cette méthode de rotation rend plus aisée l'épuration des items qui nuisent à la qualité de l'échelle. Elle minimise pour un facteur le nombre de variables à corrélations élevées et améliore ainsi les possibilités d'interprétation des facteurs (Malhotra, 2004 ; Roussel, 2005). L'objectif était de couvrir les différents attributs ou facettes de chaque facteur tout en obtenant un coefficient α de Cronbach satisfaisant (supérieur à 0,70)¹².

Tableau 4 :

Matrice des composantes après rotation ^a

	Composante		
	1	2	3
cs 9 - si tu fais tomber ton portefeuille ou ton sac à main dans cette entreprise quelqu'un le retrouvera et te le retournera	,739		
cs 11 - les gens se sentent acceptés par les autres comme membres de cette entreprise	,557		
cs 14 - les relations entre les agents de votre entreprise sont pacifiques	,821		
cs 15 - les relations entre les agents de votre entreprise sont non conflictuelles	,767		
cs 16 - les agents de votre entreprise se sentent l'obligation de rester avec les autres dans l'entreprise		,878	
cs 17 - les agents de cette entreprise se doivent beaucoup les uns aux autres		,901	
cbc - coût bureaucratique de coordination			,888
cbm - coût bureaucratique de mesure			,874

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 5 itérations.

¹¹ La même analyse factorielle exploratoire était préalablement menée de façon isolée sur les items du capital social et une première réduction a été effectuée.

¹² Les communalités ou les degrés de variance qu'une variable partage avec toutes les autres n'ont pas été reportées ici mais ils sont tous supérieurs à 0.5.

De cette analyse factorielle, deux dimensions du capital social ressortent : une première dimension relationnelle liée à la confiance et la non-conflictualité¹³ et une deuxième dimension, cognitive, relative aux intérêts et obligations partagés (CSRel et CSCog, dans la suite). S’il a été possible de ressortir ces deux dimensions de capital social, l’analyse n’a pas permis de retenir les attributs de la dimension structurelle du capital social. Par ailleurs, la convergence vers un seul facteur des coûts bureaucratiques n’a été obtenue qu’après regroupement de ceux-ci en ses deux catégories : le coût bureaucratique de coordination et le coût bureaucratique de mesure. Ces regroupements se sont effectués en calculant des scores moyens (moyennes arithmétiques).

Le tableau suivant donne les facteurs retenus et leurs codes, ainsi que les coefficients α de Cronbach calculés sur ces facteurs. Ce dernier montre une fiabilité satisfaisante des échelles de mesure.

Tableau 5 : Réduction des items de la base de données

Titre	Facteur	Description	Code items	α	
				Cronbach	
Capital social	F1	- confiance et non conflictualité	Cs9, Cs11, C14 et Cs15	.715	.745
	F2	- intérêt et obligations communs	Cs16 et Cs17	.798	
Coût bureauc.	F3	- coordination et mesure	Cbc et Cbm	.722	

La réduction du nombre des variables permet de limiter les items à retenir dans le modèle. Elle permet aussi de préciser les variables sur lesquelles portera l’analyse et partant d’affiner le modèle en faisant ressortir des groupes des variables (facteurs) décrivant avec précisions les niveaux de capital social et des coûts bureaucratiques. Par ailleurs, tenant compte des liens entre les différentes dimensions du capital social, et comme le font Tsai et Ghoshal (1998), nous considérons que le capital social relationnel est lié au capital social cognitif; ce qui nous permet de partir avec un modèle de recherche plus précis.

¹³ Au départ, la non-conflictualité faisait partie de la dimension cognitive, mais après l’analyse factorielle, cet attribut a rejoint la confiance qui est un attribut important de la dimension relationnelle.

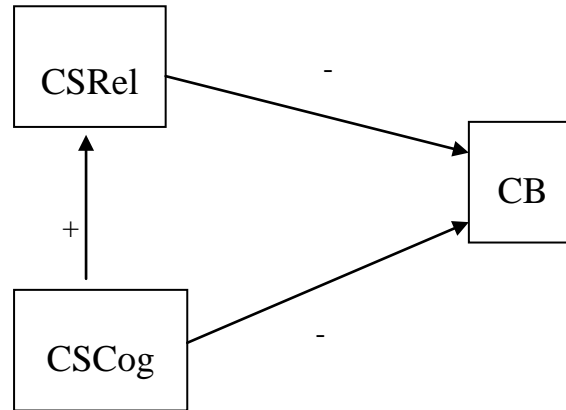


Figure 4. Modèle de recherche de départ (statique)

2.3. RESULTATS¹⁴

Nous avons d'abord évalué les modèles de mesure, c'est-à-dire l'analyse de la fiabilité des construits, la validité convergente et la validité discriminante¹⁵, et après les modèles structurels, en rapport avec la vérification des hypothèses de recherche¹⁶. L'évaluation des modèles et les

¹⁴ la construction des modèles, l'évaluation des mesures et les calculs des coefficients sont effectués sur base de l'interface graphique et des techniques de validation du logiciel SmartPLS qui a été obtenu sur demande auprès de « The SmartPLS Developer Team » <http://www.smartpls.de>

¹⁵ Evaluation du modèle de mesure :

- au niveau de la fiabilité des items : les loadings devront être supérieurs¹⁵ au seuil recommandé de 0.70 (Nunnally et Berstein, 1994), chaque item devra ainsi partager plus de variance avec son construit qu'avec son erreur ;
- au niveau de la fiabilité des construits : les « composite reliability » devront également être supérieures au seuil de 0.70 (Fornell et Larker, 1981) et donc les indicateurs retenus doivent former de façon fiable un même construit au niveau de chaque variable latente ;
- au niveau de la validité convergente : les « average variance extracted » (ou variance moyenne extraite ou encore les communalités¹⁵) devront être supérieures à 0.50 (Fornell et Larker, 1981), cela veut dire que chaque construit partage plus des variances avec ses propres items qu'avec d'autres construits (Roussel et al., 2005).

¹⁶ Evaluation du modèle structurel : La technique du bootstrap, présente dans SmartPLS, permet de repérer les liens significatifs, en rapport avec l'effet réducteur du capital social sur les coûts bureaucratiques de l'organisation. En retenant les seuils usuels de 5 % et 10 % de niveau de signification, nous identifieront les liens significatifs (respectivement $t > 1,96$ et $t > 1,76$). Par ailleurs, nous déterminerons les pourcentages de variation des coûts bureaucratiques expliqués par la variation du capital social.

résultats concernent respectivement le modèle statique sur l'effet réducteur du capital social familial sur les coûts bureaucratiques organisationnels et le modèle dynamique sur l'effet modérateur de la taille de l'entreprise sur les liens capital social / coûts bureaucratiques.

2.3.1. Résultats du modèle statique : effet réducteur du capital social familial sur les coûts bureaucratiques organisationnels

Tableau 6 : Validation de l'instrument de mesure du modèle statique

	AVE	Composite Reliability	Cronbachs Alpha
Cbur	0,7996	0,8885	0,7154
CSCog	0,8310	0,9077	0,7987
CSRel	0,5504	0,8302	0,7283

Le modèle de mesure répond aux critères des qualités couramment requis ($AVE > 0.50$, $Composite Reliability > 0.70$ et $Cronbachs Alpha > 0.70$). Ces conditions étant réunies, le modèle structurel statique peut être évalué.

Tableau 7 : Résultats du Modèle structurel statique

Hypothèse	Description	β Standardisé	Statistique-t	Variance expliquée
-	CSCog \rightarrow CSRel	0,352 ^{***}	5,638	13,32 %
H1	CSRel \rightarrow CB	- 0,024 ^{ns}	0,307	0,13 %
	CSCog \rightarrow CB	- 0,089 ^{ns}	1,053	0,87 %

* $p < .10$; ** $p < .05$; *** $p < 0.01$; ^{ns} : non significatif

Ces résultats ne permettent pas d'identifier un effet réducteur significatif du capital social sur les coûts bureaucratiques des entreprises familiales dans leur globalité. Les pourcentages des variances expliquées par les dimensions du capital social sont aussi faibles. Les deux dimensions du capital social sont liés positivement. Nous examinons dans la suite, la dynamique de l'augmentation de la taille de l'entreprise familiale (effectif et diversification des activités).

2.3.2. Résultats du modèle dynamique : effet de modulation de la taille de l'entreprise sur le lien capital social / coûts bureaucratiques

- La procédure de mesure de l'effet de modulation

La dynamique des effets du capital social sur les coûts bureaucratiques est mesurée en introduisant dans le modèle une variable latente de modulation relative à la taille. Chin et al. (2003) proposent une approche de mesure de la modulation basée sur l'introduction et la mesure d'un effet d'interaction. C'est cette approche, présentée dans le logiciel SmartPLS, que nous utilisons. Elle consiste à estimer à partir de variations de R-deux, l'augmentation potentielle de la variance expliquée lorsque dans le modèle le terme d'interaction (variable latente explicative * variable latente modératrice) est pris en compte, en plus de l'introduction des effets principaux de ces mêmes variables. En complément de cette modification de R-deux, l'estimation du coefficient du terme d'interaction fournit une information additionnelle (Chin et al., 2003). Dans cette perspective, la procédure va consister à introduire dans le modèle une variable latente relative à la taille (effectif et diversité dans les activités) et à tester l'effet modérateur sur l'ensemble de l'échantillon. Nous présenterons et analyserons les effets principaux (du capital social et de la taille sur les coûts bureaucratiques) et les effets additionnels liés à l'introduction du terme d'interaction (capital social * taille). Le modèle dynamique liant le capital social aux coûts bureaucratiques en tenant compte de la taille et de l'effet d'interaction entre le capital social et la taille est alors illustré comme suit :

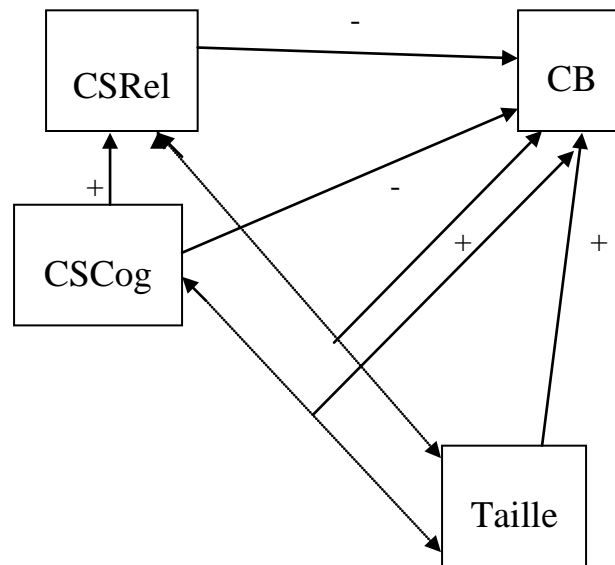


Figure 5. Modèle dynamique

Tableau 8 : Résultats du modèle structurel dynamique

Hypothèse	Description	β Standardisé	Statistique-t	Variance expliquée
H1	CSRel \longrightarrow CB	- 0,159***	3,471	0,85 %
H2	CSRel*TAILLE \longrightarrow CB	0,110**	2,247	8,89 %
-	TAILLE \longrightarrow CB	0,639***	20,967	40,45 %

*p<.10 ; **p<.05 ; ***p<.01

Note : - Résultat additionnel (hypothèse non développée)

Lorsque nous tenons compte de la taille de l'organisation, les résultats montrent que le capital social relationnel est réducteur des coûts bureaucratiques. Mais l'effet combiné capital social - taille augmente les coûts bureaucratiques. Ces résultats vont dans le sens des hypothèses formulées selon lesquelles le capital social est réducteur des coûts bureaucratiques (H1 : $\beta < 0$), mais avec l'augmentation de la taille de l'entreprise (effectif et diversification des activités), les avantages du capital social disparaissent (H2 : $\beta > 0$). Toutefois, il convient de mentionner que c'est la taille qui explique un plus grand pourcentage de variation des coûts bureaucratiques. Cet impact de la taille sur le niveau des coûts bureaucratiques n'est pas surprenant, car plus une entreprise grandit, plus elle exigera une organisation complexe et les coûts bureaucratiques seront plus importants. Cela qu'il s'agisse de l'entreprise familiale ou de l'entreprise non familiale. La particularité est qu'au niveau de l'entreprise familiale, l'interaction entre le capital social et la taille aura un effet additionnel sur l'augmentation des coûts bureaucratiques. Afin de réduire le poids relatif de la variable taille dans le terme d'interaction, à la suite des recommandations de Chin et al. (2003), nous avons standardisé les variables capital social et taille, avant de multiplier ces deux variables pour obtenir le terme d'interaction à introduire dans le modèle. A partir des résultats obtenus, le seuil d'efficience du capital social relationnel peut être illustré de la manière suivante :

$$CB = \text{Constate} - 0,159 * \text{CSRel} + 0,639 * \text{TAILLE} + 0,110 \text{CSRel} * \text{TAILLE} \quad (1)$$

De l'équation structurelle (1) et en considérant une variation infinitésimale des coûts bureaucratiques (CB) consécutive à la variation du niveau de capital social relationnel (CSRel), nous déduisons l'équation suivante :

$$\partial CB / \partial CSRel = -0,159 + 0,110 * TAILLE \quad (2)$$

De (2), la TAILLE d'efficience peut être déterminée de la manière suivante :

$$\partial CB / \partial CSRel = 0 \quad \Rightarrow \quad -0,159 + 0,110 * TAILLE = 0 \quad \Rightarrow \quad TAILLE = 0,159 / 0,110 = 1,44$$

3. CONCLUSION

Ce travail est un premier essai de formalisation de l'effet du capital social familial sur les coûts bureaucratiques des organisations. Il soutient que le capital social (1) peut favoriser un gain économique net en termes de coûts bureaucratiques mais seulement lorsque l'entreprise familiale est de petite taille et peu diversifiée et que (2) cet avantage tend à s'inverser avec l'augmentation de la taille de l'organisation. En plus de l'effet négatif sur les bénéfices de l'entreprise, cette augmentation supplémentaire des coûts bureaucratiques consécutive au capital social d'origine familiale serait un indicateur d'un accroissement d'opportunisme et des risques d'expropriation des richesses de l'entreprise par les membres familiaux. Ceci expliquerait la raréfaction relative des entreprises familiales au fur et à mesure que la taille augmente. Cette conclusion permet également de dépasser une vision exclusivement utilitariste du capital social d'origine familiale. Le maintien d'un niveau élevé de capital social familial pourrait s'expliquer non pas seulement par des intérêts économiques de l'organisation mais aussi par des intérêts sociaux de la famille. En quelque sorte l'existence d'un capital social d'origine familiale serait un moyen utilisable pour l'entreprise de petite taille, mais son maintien serait considéré comme un objectif pour assurer la cohésion familiale au sein de l'entreprise de grande taille. Dans ce deuxième cas, le capital social d'origine familiale devient coûteux, jusqu'à faire perdre à l'entreprise familiale son avantage initial. Les entreprises familiales de grande taille seraient celles qui ont été capables de transformer leur avantage initial en terme de capital social, de sorte que les désavantages potentiels soient plus que compensés par les nouveaux avantages. Nous rejoignons ici la

conclusion-recommandation de Arregle et al. (2004, p.30) pour qui : « (...) les managers d'entreprises familiales doivent agir et faire en sorte que leur familiarisme ne soit pas, comme souvent, le résultat d'heureuses coïncidences et d'aléas familiaux ».

Ce travail, dans une phase encore préliminaire, connaît de nombreuses limites. Il paraît en particulier important de plus développer les effets économiques de ce capital social ainsi que la compréhension des rendements décroissants. Il paraît aussi nécessaire de rapprocher les dynamiques de croissance en taille de l'entreprise avec la dynamique dans la famille impliquée. Avec le temps et l'évolution de la famille (naissances, mariages, divorces, ...), la diversité des acteurs impliqués et la distance en terme de degré de parenté entre eux, pourraient expliquer soit l'érosion du capital social familial de l'entreprise familiale, soit le maintien de celui-ci à un coût élevé dès lors que l'entreprise investit dans les maintiens des relations autrement ou potentiellement conflictuelles et pas toujours économiquement bénéfiques. Ces conclusions devraient également être placées dans le contexte étudié. Il est possible que le contexte à la fois économique et culturel de la République Démocratique du Congo (ou de l'Afrique) soit particulièrement favorable au maintien au sein de l'entreprise d'un niveau élevé de capital social familial indépendamment de l'efficacité économique. Par contre, ailleurs, l'entreprise familiale se franchirait plus aisément des contraintes familiales pour croître. Une autre limite majeure de cette étude est qu'elle n'a pas permis d'identifier des variables qui mesurent la dimension structurelle du capital social tout comme elle n'explique pas l'absence constatée de liens entre la dimension cognitive du capital social et le niveau des coûts bureaucratiques. Un échantillon plus large et l'analyse des données issues d'autres contextes permettraient de préciser ou de nuancer ce modèle explicatif d'évolution des avantages concurrentiels de l'entreprise familiale.

A notre avis, toutefois, cette recherche ouvre une perspective nouvelle et à développer qui cerne plus précisément ce que l'on appelle communément l'avantage concurrentiel des firmes familiales, avec cette fois-ci leurs facettes négatives. Un regard stratégique sur l'entreprise familiale doit prendre en compte les deux facettes du capital social.

RÉFÉRENCES

- AKERLOF G. (1970) The Market for Lemons: Qualitative Uncertainty and the Market Mechanism, *Quarterly Journal of Economics*, 84: 488-500.
- ALLOUCHE, J. et B. AMANN (1998), La confiance : Une explication des performances des entreprises familiales, *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, Série SG, N° 8-9 : 129-154
- ALLOUCHE, J. et B. AMANN (2000), *L'Entreprise familiale : un état de l'art*, Finance, Contrôle, Stratégie, Mars, 3(1) : 33-79
- ARREGLE, J.L., VERY, P. et S. RAYTCHEVA (2003), *Capital social et avantages des firmes familiales : proposition d'un modèle intérateur*, dans F.FERY & H.LAROCHE, Perspectives en Management Stratégique, Tome X, Paris : EMS, 37-61
- ARREGLE, J-L, DURAND, R. & VERY, P. (2004) Origines du Capital Social et Avantages Concurrentiels des Firmes Familiales, *M@n@gement*, 7(2) : 13-36.
- ARREGLE, J-L., HITT M.A., SIRMON, D.G. & VERY, P. (2007) The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms”, *Journal of Management Studies*, 44(1):73-95.
- BANQUE MONDIALE (2001), Rapport annuel
- BERTIN, A. et N. SIRVEN (2002), *Social capital and the Capability Approach: A Social Economic Theory, Working Paper*, Centre d’Economie de Développement-IFRED, Bordeaux IV
- BOURDIEU, P. (1980), *Le Capital social*, Notes provisoires, Actes de la recherche en sciences sociales, N.31
- BOURDIEU, P. (1986), The forms of capital, J. Richardson, *Handbook of theory and Research for the sociology of education*, Macmillan, New York
- BULLEN, P. et J. ONYX (1998), *Measuring Social Capital in Five Communities in NSW : an overview of a study*, *Management Alternatives*, Coogee.
- CHANDLER, AD. (1990) *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Belknap Press: Cambridge.
- CHARMES, J. (2003), Le capital social : quelques conceptions et données tirées du contexte africain. Dans J. Ballet et R. Guillon (Ed.), *Régards croisés sur le capital social*, L’Harmattan, Paris
- COEURDEROY R. (2007) *L'économie des organisations*, Vuibert (à paraître).
- COLEMAN, J. (1988), Social Capital in the Creation of Human Capital, *American Journal of Sociology*, 94:S95-S120
- COLEMAN, J. (1990), *Foundations of Social Theory*, Cambridge, Mass., Belknap Press of Harvard University Press
- DUMOULIN, R. et E. SIMON (2005), Stratégie de rupture et PME : la réplication impossible, *Revue Française de Gestion*, 31(155) : 75-97.
- FAMA, E. & JENSEN, M. (1983) Separation of Ownership and Controls. *Journal of Law and Economics*, 26: 301-325.
- FUKUYAMA, F.(1995), Social Capital and the Global Economy, *Foreign Affairs*, 74(5):89-103
- FURSTENBERG, F.F. (2005), Banking on Families : How Families Generate and Distribute Social Capital, *Journal of Marriage and Family*, 67 : 809-821

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

LEMIEUX, V.(2001), Le capital social dans les situations de coopération et de conflit, *ISUMA,; Projet de recherche sur les politiques*, 2(1) : 82-86

MEDA, D. (2002), *Quelques réflexions sur le capital social*, Place Publique, <http://www.place-publique.fr/esp/riche/reaactions16.html>

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

SIRMON, D., ARREGLE, J.L., HITT, M. Et WEBB, J. (2008), The role of family influence in firms' strategic responses to threat of imitation, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6):979-988

STEIER , L. (2003), Variants of agency contracts in family-financed ventures as a continuum of familial altruistic and market rationalities, *Journal of Business Venturing*, 18:597-618

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

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

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

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

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

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

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

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