



Capital social de l'entreprise familiale et gouvernance : une approche théorique de la succession entrepreneuriale

Régis COEURDEROY

CRECIS - Louvain School of Management

Albert B. R. LWANGO

Groupe ESC Troyes

**CAPITAL SOCIAL DE L'ENTREPRISE FAMILIALE ET
GOUVERNANCE : UNE APPROCHE THEORIQUE DE LA
SUCCESSION ENTREPRENEURIALE**

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

CIFEPME 2010

Bordeaux 27, 28 et 29 octobre

CAPITAL SOCIAL DE L'ENTREPRISE FAMILIALE ET GOUVERNANCE : UNE APPROCHE THEORIQUE DE LA SUCCESSION ENTREPRENEURIALE

Résumé :

Des travaux récents analysent en quoi l'entreprise familiale est dotée d'un capital social spécifique, potentiellement avantageux (Arregle et al., 2003, 2004 et 2007 ; Pearson et al., 2008). Nous prolongeons dans ce texte ces travaux, en établissant un lien entre la notion de capital social familial et les apports de la théorie des droits de propriété (Barzel, 1982 ; Foss et Foss, 2005 ; Kim et Mahoney, 2005). Nous proposons, dans un premier temps, que le capital social familial permet de limiter le coût de gouvernance du système de propriété de l'entreprise, source d'avantage concurrentiel vis-à-vis des entreprises non familiales. Dans un second temps, nous proposons que cet avantage peut s'éteindre, voire s'inverser, avec le départ du membre fondateur de l'entreprise familiale et la dispersion des attributs de la propriété et des pouvoirs entre ses successeurs. L'inversion de cet avantage peut contribuer à expliquer les difficultés qu'éprouvent de nombreuses entreprises familiales lors du passage à la seconde génération. Dans ce sens, le processus et la planification de la succession efficaces sont ceux qui s'assurent d'un transfert seulement des effets positifs du capital social familial.

Mots Clefs : PME familiales ; organisation, gouvernance; transmission d'entreprise.

1. Introduction

Malgré la forte présence des entreprises familiales dans les économies (Beckhard et Dyer, 1983 ; Shanker et Astrachan, 1996), nombre d'entre elles connaissent des difficultés lors du passage à la seconde génération (Chittoor et Das, 2007 ; Royer et al., 2008). Aronoff (1998) observe que seulement 30% d'entreprises familiales survivent à la seconde génération, tandis que Lansberg (1983) va jusqu'à avancer que l'entreprise familiale a une durée de vie de 24 ans, coïncidant, souligne-t-il, avec la moyenne d'années de gestion de la plupart des fondateurs. Villalonga et Amit (2004) ont même trouvé qu'à la deuxième génération, les entreprises familiales seraient moins porteuses de valeur que les entreprises non familiales...

Face à ces constats et à la suite de l'urgence posée par les problèmes de succession, la littérature précédente s'est beaucoup plus penchée sur les rôles des acteurs, les conditions de survie, le processus et la planification de la succession (Steier, 2001 ; Cadieux et Lorrain, 2002 ; Sharma et al., 2003 ; Cadieux, 2007 ; ...). Cela laisse entières les interrogations en amont des constats relevés. Nous nous interrogeons alors d'une part sur les moyens qui assurent la transformation concrète des spécificités familiales en avantages qui expliquerait la forte présence des entreprises familiales dans les économies et, d'autre part, sur les raisons qui expliqueraient la perte des avantages avec le départ des membres fondateurs de ces entreprises.

Avec Litz (1995), nous définissons l'entreprise familiale comme étant une entreprise où le pouvoir et la propriété sont concentrés dans les mains d'une famille. Par ailleurs, les membres cherchent à maintenir des liens sociaux et des influences au sein de l'organisation. Pour Litz,

l'entreprise familiale possède ainsi trois caractéristiques clefs, à savoir la multiplicité des rôles joués par les membres familiaux, l'influence que peut exercer l'institution familiale sur la vie de l'entreprise et l'intention de continuité intergénérationnelle. Arregle et al. (2007) proposent de compléter cette définition, en intégrant la possession par ce type d'organisation d'un capital social familial¹. Ce capital social (familial), c'est-à-dire l'ensemble des ressources réelles et potentielles liées à la possession d'un réseau (familial) durable de relations plus ou moins institutionnalisées de connaissances et de reconnaissances mutuelles (Bourdieu, 1980), met en lumière le comportement et les attentes spécifiques au sein de l'entreprise familiale. Il permet d'aborder à la fois les forces mais aussi d'anticiper les faiblesses relatives à l'insertion intergénérationnelle de l'entreprise dans un réseau familial.

Partant des apports de Arregle et al. (2003 ; 2004 et 2007), qui analysent en quoi les entreprises familiales ont un avantage concurrentiel, nous établissons un lien entre les travaux sur le capital social familial (Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Tsai et Ghoshal, 1998 ; Steier, 2001 ; Arregle et al., 2003, 2004 et 2007 ; Pearson et al., 2008) et les apports de la théorie des droits de propriété (Barzel, 1982 ; Foss et Foss, 2005 ; Kim et Mahoney, 2005). Nous voulons préciser dans quelle mesure le capital social familial se transforme en avantage de l'entreprise familiale, en partant de l'économie des « coûts de mesure ». Ceux-ci correspondent aux coûts de fonctionnement du régime de propriété privée dans un système marchand (Barzel, 1982 ; Williamson, 1985). Notre hypothèse repose sur l'idée que la connaissance et les reconnaissances mutuelles, issues du capital social familial, réduisent les coûts d'évaluation de la productivité individuelle (Jensen et Meckling, 1976) et les « coûts d'influence » (Milgrom et Roberts, 1992) ; ces coûts étant considérés ici comme les deux composantes des coûts de mesure. En revanche, nous proposons que, dans la mesure où le capital social familial se crée autour de la figure centrale du créateur de l'entreprise -cas le plus fréquent- (Lansberg, 1983 ; Aronoff, 1998), lorsque celui-ci se retire, cet avantage peut s'éteindre voire s'inverser. Les coûts d'évaluation de la productivité individuelle tout comme les coûts d'influence s'élèveront alors lorsque les membres de l'entreprise ne bénéficient plus de la garantie, de la proximité et de l'interdépendance structurée entre eux autour du créateur. Par ailleurs, avec le départ du membre fondateur, le capital social familial permettrait de sauvegarder les liens et les influences familiaux au sein de l'entreprise. Mais la dispersion (partage) de la propriété et du pouvoir entre les copropriétaires - cas le plus fréquent aussi- (Beckhard et Dyer, 1983 ; Aronoff, 1998 et Steier, 2001) inciterait les successeurs à se prémunir contre les risques d'expropriation par les uns du patrimoine commun. Ces successeurs souvent familiaux peuvent en effet revendiquer des positions de gestionnaires à partir desquels certains d'entre eux peuvent s'approprier les valeurs créées par l'entreprise. La marge de manœuvre des dirigeants de l'entreprise familiale peut les conduire à opter pour les décisions néfastes pour les actionnaires et les autres parties prenantes (Hirigoyen, 2002). Ces propriétaires peuvent se révéler opportunistes en détournant une partie non négligeable de la valeur créée (Shleifer et Vishny, 1997). Par conséquent, avec le départ de son membre fondateur, l'entreprise familiale devra investir dans les mécanismes plus formels pour contrôler et protéger les échanges. Les entreprises familiales qui continueraient à tirer profit des spécificités familiales seraient celles qui ont su assurer un transfert bénéfique du capital social lors du transfert générationnel.

¹ Arregle et al. (2007, p.87) notent alors : « 'a business firm may be considered a family business to the extent that its ownership and management are concentrated within a family unit, to the extent its members strive to achieve and/ or maintain intra-organizational family-based relatedness', and to the extent to which the family unit has strong family social capital (en italique dans le texte) ».

Dans la suite de ce texte, nous proposons d'expliquer comment le capital social familial, spécifique à l'entreprise familiale, permet de limiter les coûts de gouvernance relatifs à l'évaluation et à l'influence au sein d'un système de propriété. Comme indiqué ci-haut, c'est par cette économie des « coûts de mesure » que nous précisons l'avantage que l'entreprise familiale se constitue vis-à-vis de l'entreprise non familiale. Nous proposons, par après, que cet avantage peut s'éteindre, voire s'inverser, avec le départ du membre fondateur de l'entreprise familiale et la perte de légitimité originelle de ce capital social familial. Cette inversion d'avantage peut permettre d'expliquer l'une des difficultés qu'éprouvent de nombreuses entreprises familiales lors du passage à la seconde génération.

Dans la deuxième section, nous précisons alors les liens entre le capital social familial et la réduction des coûts de mesure. Dans la troisième, nous rappelons le rôle central du fondateur dans le capital social et déduisons les effets de son départ sur le capital social familial et l'augmentation des coûts de mesure. Enfin, la conclusion offre l'occasion de remettre en perspective ce travail théorique.

2. Capital social familial et réduction des coûts de mesure de l'entreprise familiale

A partir du modèle de capital social défini par Nahapiet et Ghoshal (1998), il nous est possible d'identifier le capital social de l'entreprise familiale fondé sur les facteurs durables d'interaction et d'implication de la famille (Chrisman, Chua et Steier, 2005 ; Pearson et al., 2008) ; c'est-à-dire sur la stabilité, l'interdépendance, les interactions et l'accessibilité (Arregle et al. 2004 ; 2007). Nous proposons que ces facteurs du capital social de l'entreprise familiale permettent à l'entreprise familiale de construire son avantage concurrentiel en limitant les coûts de mesure. Il est utile de préciser le contenu de ce capital social avant d'analyser ses effets sur la réduction des coûts de mesure.

2.1. Le contenu du capital social de l'entreprise familiale

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

Sur la base de ces travaux sociologiques, Nahapiet et Ghoshal (1998) ont structuré le contenu du capital social d'une entreprise en attributs, regroupés dans trois dimensions, à savoir une dimension structurelle, une dimension relationnelle et une dimension cognitive : (1) la dimension structurelle représente la structure du réseau, c'est-à-dire aussi bien sa configuration générale que ses branches. Cette dimension se rapporte à la présence ou l'absence des liens entre acteurs du réseau, la configuration du réseau, sa morphologie (densité, connectivité, et hiérarchie) et l'« appropriation » de l'organisation (« *appropriable*

organisation »²), au sens où les réseaux créés pour une raison peuvent servir à une autre; (2) la dimension relationnelle définit la nature des relations que les différents acteurs construisent à travers l’histoire de leurs interactions, elle se penche sur les relations particulières telles que la confiance, les normes, les obligations et l’identification; et (3) la dimension cognitive désigne un langage et des codes communs, ainsi qu’une histoire partagée entre les membres du réseau.

Arregle et al. (2003, 2004, 2007) ont analysé plus spécifiquement le capital social développé dans l’entreprise familiale. Ils explorent les mécanismes qui lient les capitaux sociaux de l’entreprise et de la famille, à partir de quatre facteurs principaux : il s’agit de la stabilité, des interactions, de l’interdépendance et du bouclage (« *closure* ») :

Tableau 1. Conditions de création d’un capital social familial

<i>CAPITAL SOCIAL FAMILIAL CREE</i>	<i>CONDITIONS DE CREATION</i>
<i>DIMENSION STRUCTURELLE</i>	<i>STABILITE</i> Stabilité cellule familiale Stabilité propriété familiale
Liens du réseau	
Configuration du réseau	
« Appropriabilité » de l’organisation (Appropriable organisation)	
<i>DIMENSION RELATIONNELLE</i>	<i>INTERACTIONS</i> Frontières poreuses Contacts fréquents
Confiances	
Normes	
Obligations	
Identifications	<i>INTERDEPENDANCE</i> Valorisation patrimoine commun Influence sur partenaires externes <i>BOUCLAGE</i> Accès réservé Adhésion aux normes
<i>DIMENSION COGNITIVE</i>	
Langage et codes communs	
Histoires communes	

La stabilité est une condition nécessaire pour que les relations sociales fortes émergent. Cette stabilité puise ses racines dans la tradition familiale et la nature intrinsèquement lente de l’évolution du groupe familial. La cellule familiale favorise la stabilité du réseau au cours du temps, stabilité qui est nécessaire à l’émergence de relations sociales fortes et potentiellement créatrices de valeur. La stabilité peut être envisagée sous deux angles : la stabilité de la cellule familiale indépendamment de l’entreprise et le maintien au sein de la famille de la propriété et souvent du pouvoir (dynastie).

Les interactions entre les membres familiaux affectent la formulation de la stratégie de l’entreprise. Ici les frontières sont poreuses entre les relations proprement professionnelles de l’entreprise avec les différentes parties prenantes à l’entreprise et les relations purement familiales avec les mêmes parties prenantes. Les événements de l’entreprise et ceux de la famille s’entremêlent également. La cellule familiale renforce les interactions, qui sont en général particulièrement nombreuses entre membres, et s’étendent aux autres parties

² « Appropriable organization » est un terme utilisé par Coleman (1988) pour décrire la manière dont les liens au sein d’un groupe peuvent être facilement transférés à un autre groupe (Pearson et al., 2008).

prenantes, avec multiplication des occasions de rencontre et une tendance à développer un réseau des contacts fréquents. Les interactions nombreuses participent au développement et à la préservation des obligations mutuelles dans le réseau (Bourdieu, 1986).

L'interdépendance tient à ce que l'entreprise est un patrimoine collectif et peut-être même la principale richesse de la famille. En conséquence, les membres familiaux poursuivent un objectif commun de valorisation du patrimoine - ce qui, en termes dynamiques, accroît leur interdépendance, à travers les générations et autour de l'entreprise familiale.

Le bouclage du capital social familial structuré par la famille vient de ce qu'il faut être membre de la famille pour accéder à ce réseau. La cellule familiale détermine donc l'accessibilité. Plus précisément, cette accessibilité renvoie à l'existence d'un lien entre les membres de telle sorte que l'adhésion aux normes est d'un niveau élevé (Coleman, 1988).

2.2. Les effets du capital social familial sur le fonctionnement du système de propriété de l'entreprise : le rôle des « coûts de mesure »

Comme indiqué dans la section précédente, l'entreprise familiale développe un capital social spécifique. Il s'établit sur la base d'interactions fortes dans un cercle restreint et choisi d'individus. On peut donc estimer que ce capital social fondé sur la stabilité des interactions et de l'implication familiale génère des caractéristiques managériales spécifiques à l'organisation (Chrisman, Chua et Steier, 2005 ; Arregle et al., 2007 ; Pearson et al., 2008). Dit autrement, ces interactions sociales (d'origine familiale) influencent les interactions organisationnelles et économiques (dans l'entreprise). Elles permettent notamment à l'entreprise familiale de tirer profit de ressources disponibles à travers les contacts ou les connexions (Nahapiet et Ghoshal, 1998) mais aussi d'utiliser les mécanismes sociaux dans l'adaptation, la coordination et la protection des échanges (Jones et al., 1997).

Ce capital social familial imprègne le fonctionnement même de l'entreprise, dans la mesure où il participe directement à la gouvernance (Miller et al., 2008). Plus précisément, le capital social familial affecte le management du système de propriété qui structure l'entreprise³. Ce management représente en termes économiques des coûts spécifiques, désignés généralement sous le terme de « coûts de mesure » (Barzel, 1982 ; Williamson, 1985 ; Foss et Foss, 2005). Les coûts de mesure viennent « des difficultés qui existent dans l'évaluation de la valeur d'un bien ou de la performance des agents » (Coeurderoy, 2007). La collectivisation sous une même propriété introduit en effet un écart entre les efforts et les actions des agents et leur rétribution individuelle. Cet écart est susceptible de se traduire sous forme de distorsions dans l'allocation des ressources disponibles et donc d'inefficience quant à la valorisation économique des droits de propriété.

Ces coûts de mesure se décomposent analytiquement en deux composantes (Coeurderoy, 2007) : la première composante des coûts de mesure concerne les coûts d'évaluation de la productivité individuelle (Jensen et Meckling, 1976). Dans un système collectif de profits joints, il s'avère difficile de fixer la contribution de chacun à la productivité de l'ensemble. Ce problème organisationnel nécessite de mettre en place des mécanismes de suivi de l'effort de chacun. La seconde composante des coûts de mesure se manifeste sous le terme de « coûts d'influence » (Milgrom et Roberts, 1992). Ce terme désigne l'ensemble des coûts liés à des pertes d'efficience au niveau des choix d'allocations de ressources. Il existe en effet des

³ Nous limitons ici notre analyse à l'entreprise capitaliste, c'est-à-dire une entreprise qui est régie par un système de droits de propriété. Il s'agit aujourd'hui du cas le plus fréquent dans nos économies.

risques de dysfonctionnement dans le développement de ces processus d'allocations lorsque les agents peuvent détourner l'information à leur profit. Tout cela peut se traduire par de fausses prévisions, des omissions, des développements d'investissements peu utiles à l'entreprise, du lobbying, etc...., bref, tout un ensemble d'efforts et de décisions qui manifestent des comportements opportunistes *ex post* et qui s'écartent de la recherche d'une allocation optimale des ressources.

A travers les différentes dimensions et leurs attributs qui se recoupent et se renforcent mutuellement, le capital social familial, toutes choses égales par ailleurs, va permettre à l'organisation de réduire les coûts de mesure liés au fonctionnement de l'organisation. Ceci peut être justifié en mettant en relations les dimensions du capital social avec les deux sous-catégories de coûts de mesure.

A travers sa dimension structurelle (liens du réseau, configuration du réseau, appropriabilité de l'organisation), le capital social familial réduit les coûts d'évaluation de la productivité individuelle. Putnam (2001) note que, là où il y a interdépendance des individus par des réseaux denses d'engagement et de réciprocité, 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 piégés dans ce dilemme d'action collective. La hiérarchie et les connexions de type parents/enfants, prenant leur appui au sein de la famille se prolongent ainsi dans l'entreprise, en tant qu'institution que la famille crée et façonne 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 sont aménagés de manière à placer à des postes de responsabilité des personnes qui se servent de leur légitimité au sein de la famille dans les tâches courantes de l'entreprise. Ainsi, par exemple, certaines entreprises familiales identifient des postes clés, notamment de gestion ou de direction des branches de l'entreprise, qui doivent forcément être occupés par un membre de la famille car ces postes sont l'interface avec des partenaires utiles du réseau familial au sens large, comme des alliés ou des fournisseurs importants de l'entreprise. L'appartenance à la famille est valorisée par ces partenaires. De même une famille peut être membre d'un groupe d'affaires s'appuyant sur des relations de confiance issue d'une même origine personnelle, ethnique ou communautaire (Allouche et Amann, 1998). La cohésion liée à l'appropriation par l'entreprise de la structure familiale et à l'origine commune des membres crée un esprit d'équipe (de famille). Cela évite par conséquent de recourir à des mécanismes formels d'évaluation de la productivité individuelle.

Proposition 1a L'existence d'un capital social familial, à travers sa dimension structurelle permet d'économiser sur les coûts d'évaluation de la productivité individuelle.

A travers sa dimension relationnelle (confiances, normes, obligations et identifications), la confiance générée à travers le réseau constitué par la famille permet de réduire l'effort consacré aux opérations de vérification des transactions effectuées entre les membres de l'entreprise.⁵ Allouche et Amann (2000) soulignent que l'entreprise familiale est une

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.

⁵ 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

organisation de type clanique où la confiance est vecteur de performance pour au moins trois raisons : la prédominance des règles implicites sur les règles explicites, la capacité des membres de la famille à déduire les règles de fonctionnement de l'organisation à partir des signaux faibles et subtils plutôt que par des systèmes de contrôle et d'audit rigoureux et explicites, l'apprentissage naturel des membres du clan familial par transfert systématique et sans barrières des savoirs accumulés. Cette confiance renforce et est renforcée à son tour par les normes, les perceptions d'obligations partagées et d'identité commune, profitables pour l'entreprise familiale. Ainsi, autant les individus partagent des valeurs communes, entretiennent des relations affectives et se retrouvent au sein d'un même réseau, autant ils ont confiance les uns aux autres et sont animés par des sentiments de réciprocité. Il s'en suit que la loyauté envers le groupe et la forte intensité émotionnelle entre les membres facilitent la coopération, l'échange d'informations et les contacts qui, en définitive, évitent de recourir à des mécanismes bureaucratiques d'évaluation de la productivité de chacun.

Proposition 1b L'existence d'un capital social, à travers sa dimension relationnelle, permet d'économiser sur les coûts d'évaluation de la productivité individuelle.

Ces mêmes facteurs de loyauté et d'intensité émotionnelle freinent également l'opportunisme des membres. Plus encore, ils développent une propension à l'altruisme, qui font que les membres de l'entreprise intègrent les intérêts des autres dans leurs actions et processus décisionnels (Lubatkin et al. 2007). La cohésion offre une occasion à l'entreprise de limiter l'individualisme et les comportements opportunistes (Ouchi, 1980). La confiance entre les membres et le partage en commun des normes suscitent de l'engagement réciproque. Cet engagement permet de confier plus des responsabilités à ces membres, ce qui développe non seulement leur compétence, mais aussi le sentiment d'appartenance. L'entreprise peut par conséquent économiser sur les coûts organisationnels dédiés au suivi et au contrôle des comportements opportunistes des agents (Miller et al. 2008).

Proposition 2a L'existence d'un capital social, à travers sa dimension relationnelle, permet d'économiser sur les coûts d'influence.

A travers sa dimension cognitive (langages et codes communs, histoires communes), les convergences d'intérêt et de vision ainsi qu'un destin commun permettent de saisir les avantages que l'entreprise familiale peut se constituer comparativement à une entreprise où prévaut plutôt une relation d'agence (Jensen et Meckling, 1976). En ce sens, le capital social réduit l'opportunisme des acteurs et les coûts qui naîtraient de la divergence d'intérêt au sein de l'entreprise, à travers un langage et des codes communs et une histoire partagée. Le capital social encourage la coopération et l'« associabilité » des acteurs, c'est-à-dire une subordination des objectifs individuels et des actions relatives aux objectifs et actions collectifs (Pearson et al., 2008). Ce qui permet à l'entreprise familiale d'économiser sur les coûts d'influence qui tendraient de limiter le comportement opportuniste des acteurs.

Proposition 2b L'existence d'un capital social, à travers sa dimension cognitive, permet d'économiser sur les coûts d'influence.

élémentaire du capital social, c'est la théorie des jeux : si j'entretiens des rapports étroits et des réseaux de réciprocité avec d'autres gens, je n'ai pas réellement besoin d'avoir un contrat avec mon voisin ; lui et moi allons ratisser les feuilles. Nous le faisons sans être liés par contrat et je ne le poursuis pas s'il ne fait pas sa part du ratissage.

Au total, les différentes dimensions du capital social et leurs attributs inter-reliés fournissent un faisceau de facteurs convergents qui permettent de saisir les spécificités et particularités associées à l'entreprise familiale et leurs liens avec des avantages, à travers une réduction des coûts de mesure. Ici, il y a, comme le précisent Miller et Le Breton-Miller (2005), moins de contraintes à assumer les coûts de contrôles et de primes à la motivation⁶.

Proposition 3 *L'existence d'un capital social familial permet d'économiser sur les coûts de mesure dans l'organisation.*

Ces différentes propositions sont synthétisées dans la figure 1

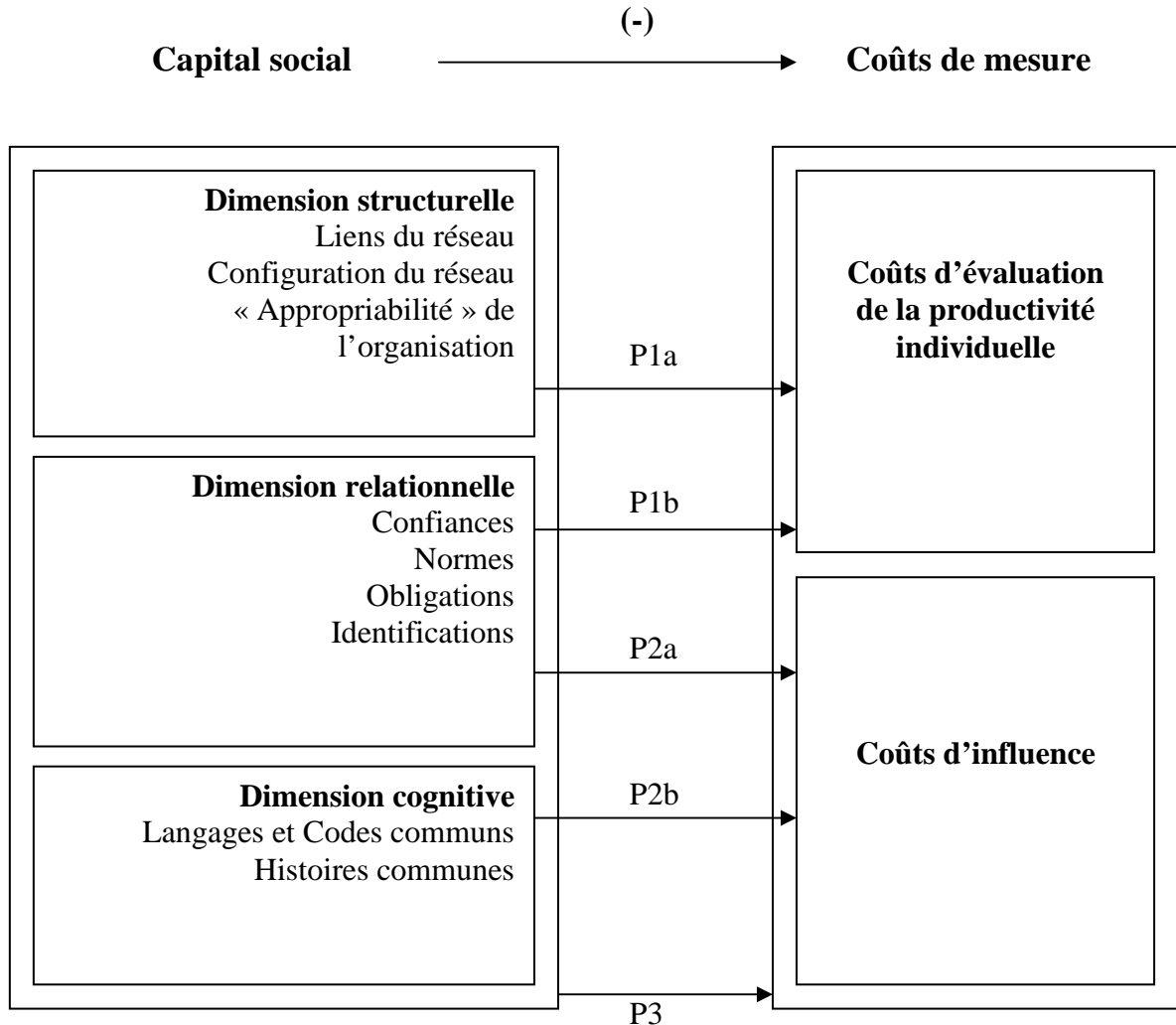


Figure 1. Dimensions du capital social et réduction des coûts de mesure

⁶ Miller et Le Breton-Miller (2005) notent toutefois qu'il serait trompeur de dire que ces genres d'entreprises ne font pas recours à la bureaucratie ou aux primes d'encouragement, mais toute en le faisant, elles disposent d'une troisième alternative, à savoir l'usage d'un « contrôle clanique ». Ce mécanisme de contrôle peut être illustré par l'avantage cité par Coleman (1988) des marchands de diamant de New York qui confiant de la cohésion de leur communauté se prêtent régulièrement des diamants entre eux, sans trop de formalités.

3. Effets de la succession entrepreneuriale sur le lien capital social familial et coûts de mesure

La sous-section précédente présentait un cadre général, c'est-à-dire l'effet d'un stock de capital social pour une entreprise familiale typique. Sans être explicitement formulée, elle concerne donc d'abord essentiellement les entreprises familiales de forme dominante. Il s'agit des entreprises familiales opérant encore sous contrôle de leur fondateur. Or, seulement 30 % d'entreprises familiales survivent à la seconde génération (Aronoff, 1998). Lansberg (1983) note même qu'approximativement les entreprises familiales ont une durée de vie de 24 ans, qui coïncide avec la moyenne d'années de gestion de la plupart des fondateurs. Cela porte à s'interroger sur l'évolution du capital social familial et de ses effets après le retrait du fondateur. Il est question d'une analyse dans la dynamique de l'entreprise familiale et de son capital social, à travers la présence du fondateur prise comme facteur de contingence.

Du point de vue entrepreneurial, Arregle et al. (2003) indiquent qu'« (...) 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 entrepreneurial ». Si entreprise familiale et entrepreneuriat doivent effectivement être distingués, il n'en reste pas moins que le fondateur de l'entreprise, personnage central du réseau, interface entre l'entreprise et la famille, représente le plus souvent l'élément structurant de ce capital social constitué avec la famille pour des coûts comparativement faibles.

Dans le cadre de notre étude, nous avançons l'idée que c'est autour du fondateur de l'entreprise que se structure à moindre coût la stabilité, l'interaction, l'interdépendance et l'accessibilité au réseau familial de l'entreprise. A travers son initiative entrepreneuriale et son rôle d'interface entre la famille et l'entreprise, il crée un pouvoir et une légitimité qui lui permettent d'orienter les actions des membres du réseau familial dans un sens bénéfique à l'entreprise en limitant les coûts de mesure. Gaultier (1988) illustre d'où peut provenir cette légitimité, en notant : « Le chef d'entreprise (...), surtout s'il en est le créateur, est (donc) attaché de façon "viscérale" à son entreprise. Il lui a consacré beaucoup de peine et d'efforts, et pris des risques humains, financiers et patrimoniaux, pour la développer ou la maintenir à flot au moment des coups durs qu'elle a immanquablement subis. L'entreprise, poursuit-il, est, pour lui, comme un enfant supplémentaire d'autant plus aimé qu'il l'a fait beaucoup souffrir ». Cette légitimité étend en quelque sorte son rôle de père à tous ceux qui travaillent dans l'entreprise. Le pouvoir du créateur lui permettra d'adapter le niveau de capital social et de veiller à un transfert des normes et valeurs de la famille qui sont utiles à l'entreprise. Il pourra ainsi tirer profit d'un altruisme de ses « enfants » appelés à soutenir l'initiative entrepreneuriale de leur père. L'altruisme qui débouche sur une gouvernance efficace, soulignent Lubatkin et al. (2007) est celui par lequel les enfants employés dans l'entreprise sont imprégnés des valeurs et normes préexistantes ainsi que de leur renforcement et de l'obligation familiale qui encourage la réciprocité et autres comportements tournés vers autrui. C'est ainsi que indiquent Arregle et al. (2004), grâce à ses relations sociales, un membre du réseau peut bénéficier d'une influence et d'un pouvoir plus ou moins forts qui lui permettent de faire réaliser certaines actions aux autres et ainsi d'atteindre ses objectifs.

Ce pouvoir hiérarchique du fondateur sur les membres familiaux lui permet de protéger le patrimoine et de contrôler les échanges à travers les mécanismes sociaux. L'existence d'un capital social lui évite alors de recourir à des mécanismes formels, plus coûteux consécutifs à l'évaluation et à l'influence des actions des agents. En revanche, ces coûteux mécanismes de mesure deviennent des facteurs communs dans les instances où la maximisation individuelle et la maximisation commune ne coïncident pas (Barzel, 1982). C'est le cas lorsque le créateur

se retire de l'entreprise et que les membres de sa famille accèdent à la propriété et à la direction de l'entreprise. Pour assurer la continuité de l'entreprise, dans la plupart de cas c'est une équipe des successeurs qui est mise en place ; il existe rarement un leadership « naturel » de tout le système pour remplacer le fondateur, de sorte que souvent plusieurs personnes de la génération suivante se partagent les rôles qu'assumait seul le créateur (Aronoff, 1998 ; Beckhard et Dyer, 1983 ; Steier, 2001). Par ailleurs, le pouvoir entre les successeurs étant de type égalitaire, une compétition d'accès au contrôle s'ouvre entre eux. Le capital social permet de sauvegarder les liens et les influences de la famille au sein de l'entreprise. En même temps, il augmente le risque de capture du patrimoine de l'entreprise par certains successeurs.

Avec le passage générationnel, les coûts de mesure augmentent du moment où les attributs de la propriété et du pouvoir sont dispersés entre plusieurs membres familiaux. Ne disposant plus de la présence du créateur comme garantie, chaque membre familial est motivé à minimiser les risques des pertes sur sa part de propriété. Cette motivation est d'autant forte que les pertes de l'entreprise peuvent engager sa responsabilité voire entamer son patrimoine individuel. Aussi, il y a des risques que des individus fort de leurs droits de propriété nouvellement acquis revendiquent et obtiennent des positions à partir desquels ils peuvent s'accaparer du patrimoine collectif ou tout simplement accéder à des postes qui dépassent leur compétence. L'entreprise familiale devra alors investir dans les mécanismes plus formels pour contrôler et protéger les échanges. La professionnalisation nécessaire aura comme conséquence un formalisme et une contractualisation dans les relations entreprise et famille, ainsi qu'un renforcement des contrôles (Ward, 1987 ; Barrett, 1998 ; James, 1999). En plus, comparativement à l'entreprise non familiale, avec l'événement de la succession, l'entreprise familiale peut ne pas bénéficier d'un effet d'expérience sur l'utilisation des mécanismes formels.

Tableau 2. Dynamique capital social et augmentation coûts de mesure

<i>CAPITAL SOCIAL FAMILIAL</i>	<i>DYNAMIQUE</i>	<i>COUTS DE MESURE</i>
<i>DIMENSION STRUCTURELLE</i>	<i>STABILITE</i> Transferts sociaux	<i>COUTS D'EVALUATION DE LA PRODUCTIVITE INDIVIDUELLE</i> Regain d'opportunisme des agents Mécanismes plus formels
Liens du réseau		
Configuration du réseau		
« Appropriabilité » de l'organisation (Appropriable organisation)		
<i>DIMENSION RELATIONNELLE</i>	<i>INTERACTIONS</i> Contraintes de solidarité Maintien de la confiance	<i>COUTS D'INFLUENCE</i> Retour sur investissements passés pour les familiaux Primes compensatoires pour les non familiaux
Confiances		
Normes		
Obligations	<i>INTERDEPENDANCE ET BOUCLAGE</i> Maintien d'une homogénéité de sens Maintien d'une homogénéité d'interprétation	
Identifications		
<i>DIMENSION COGNITIVE</i>		
Langage et Codes communs		
Histoire commune		

--	--	--

Au niveau de la dimension structurelle du capital social familial, son maintien occasionnera des coûts : les liens et les réseaux tissés au niveau de l'entreprise peuvent servir à des raisons familiales, notamment par des transferts indépendamment de l'efficacité économique lorsque le fondateur se retire, lui qui limitait la fréquence de ces transferts, et dont la position en tant qu'interface entre l'entreprise et de la famille assurait la cohésion du réseau ; les transferts permettent ainsi d'assurer la stabilité et renforce la dimension structurelle du capital social. La dimension relationnelle du capital social familial va elle-même occasionner des coûts : les normes de solidarités et d'obligations familiales vont peser comme une contrainte sur l'entreprise familiale car il faut éviter l'éclatement de la structure familiale et continuer à maintenir les relations de confiance et d'identification. La dimension cognitive du capital social familial sera aussi génératrice des coûts : maintenir une homogénéité de sens et d'interprétation devient plus coûteux dans la mesure où cette spécificité ne profite plus de la cohésion autour du fondateur. L'entreprise investit alors pour éviter l'isolement des membres familiaux et sauvegarder un patrimoine en commun.

Ces efforts de maintien du capital social familial se traduisent cette fois dans une hausse des coûts de mesure suite au départ du fondateur. Ainsi, en termes d'évaluation de la productivité individuelle, l'effet tend à s'inverser, c'est-à-dire qu'il existe aussi un risque que les acteurs familiaux qui auparavant étaient prêts à donner plus qu'ils ne recevaient de l'entreprise exigent un retour sur leur investissement passé ; ou encore que les acteurs non familiaux puissent exiger des primes compensatoires excessives, lorsque la nouvelle restructuration de l'entreprise après le retrait du fondateur ne leur permet pas d'accéder à des postes de responsabilité auxquels ils espéraient, ces postes restant dédiés aux membres familiaux pour éviter l'éclatement de la famille et ses répercussions sur l'entreprise. Dans le cas des problèmes d'influence, le départ du fondateur tend également à générer un changement de perspective. Les bénéficiaires initialement tirés se perdent dans la mesure où il y a un risque que les agents poursuivent plutôt leurs intérêts personnels, ce qui nécessite de mettre en place des mécanismes d'évaluation coûteux.

Ainsi, si les relations construites autour des membres de la famille et leur accès privilégié comme partenaires de l'entreprise génèrent la confiance, pouvant favoriser la coopération, réduire dans un premier temps les coûts de mesure en présence du créateur, cette même présence peut se dégrader lorsque, avec le retrait du créateur, se dissolvent les liens de solidarité et l'interdépendance entre les membres. Cette présence peut aussi générer des tensions liées à la perte de confiance et induire le développement de coûts de contrôle excessifs car il faut pouvoir évaluer l'effort de chacun et éventuellement porter une sanction avec des preuves probantes pour éviter de déclencher un conflit. L'introduction des facteurs d'exclusion à l'accès à des postes de responsabilité, peut décourager l'effort. Elle peut aussi décourager l'arrivée de nouveaux talents qui craignent sur leur possibilité de promotion indépendamment de leur utilité économique, au motif qu'il faut sauvegarder la cohésion de la famille.

En termes de coûts de mesure, on peut s'attendre à ce que le capital social familial ne génère plus les économies évoquées précédemment avec le retrait du fondateur. Le fondateur bénéficiait d'une légitimité qui lui permettait de contenir et de résoudre des conflits voire de porter des sanctions correctives sans devoir engager des coûts excessifs. Sur le fondement de cette légitimité, il pouvait orienter la gouvernance de l'entreprise familiale et les comportements des acteurs. Ses successeurs en revanche, avec la probabilité de ne plus bénéficier du même niveau de légitimité et des mêmes pouvoirs, sont confrontés au risque

d'émergence des conflits qui étaient latents lors de la présence du fondateur. Ils vont devoir engager des coûts dans les mécanismes d'évaluation de la productivité individuelle (il faut apporter des preuves solides pour sanctionner un membre familial) ou dans ceux d'influence du comportement des agents (il faut limiter un regain d'opportunisme de la part des agents qui auparavant étaient liés au fondateur, peut-être même plus qu'à l'entreprise prise isolément). Au total, avec le départ du fondateur le capital social familial qui s'est développé et structuré autour de son action, tend plutôt à augmenter les coûts de mesure dans l'entreprise. En conséquence, on peut à partir de ces arguments formuler la proposition de recherche suivante, toutes choses égales par ailleurs :

Proposition 4 Avec l'événement de la succession, les coûts de mesure du capital social familial tendent à s'élever substantiellement de manière à dépasser les bénéfices.

Conclusion

Ce travail théorique est un essai d'explication théorique de la difficulté éprouvée par l'entreprise familiale lors du transfert générationnel. Il se fonde sur une augmentation des coûts de mesure, qui peut par ailleurs être le signal d'un regain d'opportunisme (et de la perte des avantages familiaux) de la part des gestionnaires familiaux à la suite du départ du fondateur. Afin de limiter les risques d'expropriation des richesses au détriment des minoritaires et la diminution des bénéfices de l'entreprise en général, Anderson et Reeb (2004) proposent une présence des membres indépendants en dehors de membres familiaux au conseil d'administration. Mais dans ce cas, comme leur action n'a de chance d'être acceptée, comprise et assimilée de façon spontanée, il faut éviter que la présence de ces administrateurs externes ne provoque des crises organisationnelles graves surtout pour les entreprises cotées (Barrédy, 2007). C'est ici que le conseil de famille et le pacte familial peuvent jouer un rôle majeur. Ils devront assurer le transfert des effets positifs du capital social et éviter que les problèmes émotionnels ou tout simplement les obligations de réciprocités entre les membres familiaux ne viennent entraver le bon fonctionnement de l'entreprise.

En proposant une analyse sur la connexion du capital social familial aux coûts de mesure, ce travail apporte un éclairage nouveau. Il comble une lacune sur la connaissance des mécanismes précis qui lient l'interaction entreprise – famille à l'avantage concurrentiel de l'organisation. Il permet aussi d'anticiper sur les effets négatifs du capital social familial, consécutifs à la dispersion des droits de propriété. En conséquence, comme implication managériale, l'entreprise devra prévoir ce problème d'augmentation des coûts de mesure et veiller au transfert des aspects positifs du capital social, dans le processus de transmission à la prochaine génération. Nous nous situons ainsi en amont de l'abondante littérature actuelle à dominance normative et préoccupée par la réussite de la transmission au sein de l'entreprise familiale.

Ce travail ouvre des voies à la recherche future. Il serait utile d'approfondir en termes de processus ce qu'il faut entendre par retrait du fondateur et d'en donner les modalités. Un autre travail serait d'analyser plus en détails le réseau familial dans ses interactions avec d'autres réseaux intra- et inter-organisationnels. Il serait également intéressant de développer l'idée de l'absence d'un effet d'expérience sur l'utilisation des mécanismes formels qui désavantage l'entreprise familiale comparativement à une entreprise non familiale, et cela lorsque le créateur se retire. Enfin, une étude empirique serait appropriée pour confronter ces raisonnements théoriques aux faits. A notre avis, toutefois, cette recherche ouvre une

perspective nouvelle sur l'impact économique et managérial du capital social familial et offre une contribution originale sur la dynamique de l'avantage concurrentiel de l'entreprise familiale.

Références

- ALLOUCHE, J. et B. AMANN (1998), La confiance : Une explication des performances des entreprises familiales, *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion, Série SG*, (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
- ANDERSON, R.C. et D.M. REEB (2004), Board Composition : Balancing Family Influence in S&P 500 firms, *Administrative Science Quarterly*, 49 (2) : 209
- ARREGLE, J.L., VERY, P. et S. RAYTCHEVA (2003), *Capital social et avantages des firmes familiales : proposition d'un modèle intégrateur*, dans F.FERY & H.LAROCHE, Perspectives en Management Stratégique, Tome X, Paris : EMS, 37-61
- ARREGLE, J-L, DURAND, R. & VERY, P. (2004) Origines du Capital Social et Avantages Concurrentiels des Firmes Familiales, *M@n@gement*, 7(2) : 13-36.
- ARREGLE, J-L., HITT M.A., SIRMON, D.G. & VERY, P. (2007) The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms”, *Journal of Management Studies*, 44(1):73-95.
- ARONOFF, C. (1998), Megatrends in Family Business, *Family Business Review*, San Francisco, 11(3): 181-186
- BARREDY, C. (2006), Réflexion théorique sur l'intérêt des administrateurs externes dans les entreprises familiales cotées, XVII ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal
- BARRETT, M.A. (1998), It's Like Any Other Business Except...: Paradoxes of learning family business, *Bond Management Review*, 5(2):7-14
- BARZEL, Y. (1982), Measurement Cost and the Organization of Markets, *The Journal of Law and Economics*, 25(1):27-48
- BECKHARD, R. et W.G. DYER Jr (1983), Management Continuity in the Family-Owned business, *Organizational Dynamics*, American Management Associations, 12(1) : 5-12
- BOURDIEU, P. (1980), *Le Capital social*, Notes provisoires, Actes de la recherche en sciences sociales, N.31
- CADIEUX, L. (2007), Succession in Small and Medium-Sized Family Businesses: Toward a Typology of Predecessor Roles During and After Instatement of the Successor, *Family Business Review*, 20(2):95-109
- CADIEUX, L et LORRAIN, J. (2002), Le processus de la succession dans les entreprises familiales : une problématique comportant des défis estimables pour les chercheurs, 6^{ème} Congrès international francophone sur la PME, HEC-Montréal
- CHITTOOR, R. et R. DAS (2007), Professionalization of Management and Succession Performance-A Vital Linkage, *Family Business Review*, 20(1):65-79
- CHRISMAN, J.J., CHUA, J.H. et P. SHARMA (2005), Trends and directions in the development of a strategic management theory of family firm, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29:555-575
- CHRISMAN, J.J.; CHUA, J.H. et STEIER, L. (2005), Sources and consequences of distinctive familiness : An introduction, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29:237-247
- BOURDIEU, P. (1986), The forms of capital, J. Richardson, *Handbook of theory and Research for the sociology of education*, Macmillan, New York
- COEURDEROY, R. (2007) *L'économie des organisations*, Vuibert, Paris
- COLEMAN, J. (1988), Social Capital in the Creation of Human Capital, *American Journal of Sociology*, 94:S95-S120
- FOSS, K. et N. FOSS (2005) Value and Transaction Costs: How Property Rights Economics Furthers the Resource-based View, *Strategic Management Journal*, 26: 541-553

GAULTIER, A. (1988), *Les holdings familiales pérennité et succession*, Les Editions d'Organisation, Paris

HIRIGOYEN, G. (2002), Le gouvernement des entreprises familiales, in *La gestion des entreprises familiales*, sous la direction de Caby J. et G. Hirigoyen, Economica

JAMES, J.R. (1999), What Can the Family Contribute to Business ? Examining Contractual Relationship, *Family Business Review*, 12(1): 61-71

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

JONES, C., HERSTERLY, W.S. et S.P. BORGATTI (1997), A General Theory Of Network Governance : Exchange Conditions And Social Mechanisms, *Academy of Management Review*, 22(4):911-945

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

KIM, J. et J.T. MAHONEY (2005), Property Rights Theory, Transaction Costs Theory, and Agency Theory: An Organizational Economics Approach to Strategic Management, *Managerial and Decision Economics*, 26:223-242

LANSBERG, I. (1983), Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap, *Organizational Dynamics, American Management Associations*, 12(1):38-46

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

LITZ, R.A. (1995), The Family Business : Toward Definitional Clarity, *Family Business Review*, Jossey-Bass Publishers, 8(2):71-81

LUBATKIN, M.H., R. DURAND et Y. LING (2007), The Missing Lens in Family Governance Theory : A Self-Other Typology of Parental Altruism, *Journal of Business Research*, 60:1022-1029

MILGROM, P. et J. ROBERTS (1992) *Economics, Organization and Management*, Prentice Hall

MILLER, D. et I. LE BRETON-MILLER (2005), *Managing For The Long Run Lessons In Competitive Advantage From Great Family Businesses*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts

MILLER, D., LE BRETON-MILLER, I. et B. SCHOLNICK (2008), Stewardship vs. Stagnation : An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses, *Journal of Management Studies*, 45(1):51-78

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

OUCHI,W.G. (1980), Markets, bureaucracies, and clans, *Administrative Science Quarterly*, 25:129-141

PEARSON, A.W.; CARR, J.C. et SHAW, J.C. (2008), Toward a Theory of Familiness : A Social Capital Perspective, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6):949-969

ROYER, S.; SIMONS, R.; BOYD, B. et RAFFERTY, A (2008), Promoting Family : A Contingency Model of Family Business Succession, *Family Business Review*, 21(1):15-30

PUTNAM, R. (2001), Mesure et Conséquences du Capital Social, *ISUMA, Revue Canadienne de Recherche sur les Politiques*, 2(1) : 41-51

SHANKER, M.C. et J.H. ASTRACHAN (1996), Myths and realities : family businesses' contributions to the US economy, *Family Business Review*, 9(2) : 107-123

SHARMA, P. ; CHRISMAN,J.J. et CHUA J.H. (2003), Succession Planning as Planned Behavior : Some Empirical Results, *Family Business Review*, 16(1):1-16

SHLEIFER, A. et R.W. VISHNY (1997), A Survey of Corporate Governance, *Journal of Finance*, 52 (2):737-783

STEIER, L. (2001), Next-Generation Entrepreneurs and Succession : An Exploratory Study of Modes and Means of Managing Social Capital, *Family Business Review*, 14(3):259-276

TSAI, W et GHOSHAL, S. (1998), Social Capital and Value Creation : The Role of Intrafirm Networks, *Academy of Management Review*, 14(4):490-495

VILLALONGA, B. et R. AMIT (2006), How Do Family Ownership, Control and Management Affect Firm Value? *Journal of Financial Economics*, 80:385-417

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, New York