

CHAPITRE 7

L'influence du capital social sur les stratégies des entreprises familiales en Tunisie : une étude exploratoire

Mohamed GHARBI

*Enseignant technologique en Économie et Gestion
Institut Supérieur des Études Technologiques de Bizerte – Tunisie*

Introduction

L'objet de cette communication est de contribuer au développement de nouvelles pistes de recherches portant sur les stratégies des entreprises familiales. Ces entreprises retiennent une attention particulière dans les études et les recherches académiques (Zahra et Sharma, 2004). Leurs caractéristiques et leurs spécificités, bien démontrées, sont à l'origine de leur compétitivité et de leur appropriation d'avantages concurrentiels par rapport aux entreprises non familiales. Ces caractéristiques se répartissent sur plusieurs dimensions : organisationnelle, financière, de ressources humaines et stratégiques (Allouch et Amann 2000, Arrégle 2004).

Une analyse de la littérature concernant les entreprises familiales fait apparaître que les recherches se rapportant aux stratégies de ces firmes sont peu abondantes. D'ailleurs, jusqu'à présent il n'existe pas de modèle théorique intégrateur distinguant la stratégie de l'entreprise familiale, décrivant son orientation, sa for-

mulation, sa mise en place et ses facteurs contingents (Zahra et Sharma, 2004). Il s'agit d'une situation paradoxale compte tenu de l'importance économique reconnue de ces entreprises et de l'intérêt qu'elles occupent dans les travaux de recherche en management.

L'enchevêtrement des deux sphères, la famille et l'entreprise, traduit les particularités du management au sein de ces entreprises. Les fondateurs ont une forte identification de leurs entreprises et en font l'instrument de transmission de valeurs et de culture à leurs familles et à la société. Ils personnifient l'identité d'objectifs entre famille et management pour servir les intérêts aussi bien de la famille que de l'entreprise. Ce lien direct prédomine dans le management de ces entreprises, ce qui influence les décisions et contribue à maintenir alignés la vision et les objectifs des membres de la famille et de l'entreprise. Cet alignement crée une intention source des décisions et choix stratégiques de la firme.

L'analyse du capital social de l'entreprise familiale s'avère utile à ce niveau en raison de son aptitude à intégrer les facteurs relevant du monde de la famille et celui de l'entreprise dans un cadre d'analyse cohérent.

Le présent travail s'attelle à la tâche d'explorer les éléments distinctifs du capital social de l'entreprise familiale et de suggérer un cadre conceptuel permettant d'appréhender la relation entre le capital social et la stratégie de ces entreprises. Il convient de répondre à la problématique suivante : quelle est l'influence du capital social sur l'évolution des stratégies des entreprises familiales ?

Cette problématique a été le fruit de la confrontation de deux champs d'études : le capital social d'une part et les entreprises familiales d'autre part.

1. Le concept de capital social

Le concept de capital social constitue un thème de recherche et un sujet de travaux théoriques et empiriques relevant de plusieurs disciplines : la sociologie, la criminologie, les sciences politiques, l'économie, le management stratégique, l'organisation, et la liste n'est pas encore arrêtée définitivement (Adler et Kwon 2002). Il est devenu actuellement le concept le plus populaire exporté de la sociologie vers le langage de tous les jours (Portes 1998).

Bourdieu définit le capital social comme « l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'inter-connaissance et d'inter-reconnaissance » (Bourdieu 1980).

Le volume de capital social détenu par un individu dépend du nombre de personnes qui sont dans son réseau personnel, et du volume de capital culturel, économique et symbolique détenu par ces personnes.

La participation d'un individu dans un groupe lui permet de tirer des profits. Il est appelé à mettre en place des stratégies pour construire un réseau de relations, dans lequel il va s'investir dans l'objectif de tirer des bénéfices ultérieurement (Portes, 1998).

Le capital social, selon Bourdieu est décomposable en deux éléments distincts : d'une part les relations sociales et d'autre part les ressources obtenues à travers ces relations. Il s'agit d'une vision *instrumentale* du capital social qui met l'accent à la fois sur les bénéfices que les individus peuvent retirer de la participation à des réseaux et sur la construction délibérée de réseaux dans le but d'augmenter le capital réseau des individus.

James Coleman est à l'origine de la révélation académique du concept de capital social. Il le définit selon une approche *fonctionnelle* « il ne s'agit pas d'une mais de diverses entités dotées de deux caractéristiques communes : elles présentent toutes quelques aspects d'une structure sociale et facilitent certaines actions chez ceux qui évoluent au sein de la structure. Comme les autres formes de capital, le capital social est productif : il rend réalisable des buts autrement inaccessibles. [...] Contrairement aux autres formes de capital, le capital social est inhérent à la structure des relations entre les personnes. Il ne réside ni dans les individus ni dans les instruments de production » (Coleman, 1988).

Les formes de capital social reconnues par Coleman englobent les obligations et les attentes, la confiance, le potentiel en matière d'information, les normes, les sanctions efficaces, des relations d'autorité, les organisations sociales susceptibles d'appropriation et les réseaux sociaux.

Coleman montre que le capital social permet une meilleure construction et valorisation du capital humain. Pour Coleman (1988), le capital social a deux principales fonctions, d'une part il exerce un contrôle sur les actions individuelles et, d'autre part, il permet de faire circuler l'information et d'accéder à des opportunités. Les structures sociales apparaissent alors comme une alternative à la loi et au contrat pour contraindre les comportements.

Selon Putnam (1995) le capital social est l'ensemble des « caractéristiques de l'organisation sociale telles que les réseaux, les normes et la confiance, qui facilitent la coordination et la coopération, pour un bénéfice mutuel » (Putnam, 1995).

Le capital social favorise essentiellement l'action collective et notamment la coopération. Sa vision est davantage centrée sur la qualité des relations sociales et notamment sur la confiance. Grâce à la confiance les individus sont incités à coopérer, ce qui favorise l'action collective et par conséquent le bien-être social.

Selon Putnam il existe plusieurs formes de capital social. Certaines sont institutionnalisées telles qu'un syndicat, une association sportive..., etc. D'autres formes sont « officieuses » telle qu'une réunion d'un groupe de personnes dans un café tous les dimanche matin. Néanmoins il existe un recoupement entre les deux formes précitées, par exemple le cas d'un groupe de métallurgistes qui travaillent ensemble tous les jours à l'usine, qui jouent aux cartes le samedi soir et qui fréquente la même mosquée chaque vendredi. Il existe également des formes de capital social « invisibles » comme le signe de tête que l'on échange avec la personne que l'on voit occasionnellement au supermarché, en faisant la queue à la caisse. Putnam attribue une attention particulière à ces aspects informels dans les rapports sociaux.

Dans le cadre de l'analyse des réseaux sociaux Burt (1993), le capital social peut être analysé dans le cadre des réseaux sociaux à travers l'existence des « trous structurels » ou « holes » entre les acteurs.

2. Le capital social dans les organisations

Selon Baret et Maciel (2004) les différentes problématiques de recherche en gestion utilisant le concept de capital social se divisent en trois catégories : Les déterminants, les composantes (ou dimensions) et les effets du capital social. Ces trois catégories représentent, en fait, les caractéristiques du capital social.

Deux catégories de déterminants sont évoquées dans les travaux et recherche en management, les déterminants internes, c'est-à-dire relatifs à la nature même du réseau social, et les déterminants externes, qui ne sont pas de nature sociale en eux-mêmes, ce qui est le cas par exemple des pratiques de gestion.

Les principaux déterminants internes cités sont notamment le temps, l'interdépendance, l'interaction et la délimitation du réseau dans l'espace (Nahapiet et Ghoshal, 1998).

Les recherches recensées donnent dans l'ensemble plus d'importance aux déterminants externes du capital social et notamment aux pratiques managériales censées favoriser le processus de création, de construction ou d'appropriation du

capital social entre les employés. Les facteurs externes évoqués sont l'organisation informelle et les pratiques de gestion des ressources humaines (Leana et Buren, 1999).

Nahapiet et Ghoshal (1998) attribuent au capital social trois dimensions : structurelle, relationnelle et cognitive. La dimension structurelle est la configuration des relations interpersonnelles entre les acteurs à l'intérieur de l'organisation. Cette configuration facilite le transfert d'informations (Coleman 1988), l'apprentissage organisationnel (Fischer et White 2000), et l'exécution des activités dans l'organisation (Shah 2000). Par exemple, Bolino et al. (2002) soulignent que le transfert d'informations et de connaissances se fait plus aisément et « sans biais » lorsque les employés sont interconnectés dans l'organisation.

La dimension relationnelle se caractérise par un fort degré de confiance, de normes et de perception d'obligations partagées, et par l'identité commune.

Selon Nahapiet et Ghoshal (1998), la dimension cognitive du capital social incorpore non seulement la compréhension mutuelle entre les employés, les langages et les récits communs, mais également une vision partagée qui permet aux membres de l'organisation de percevoir et d'interpréter les événements de façon similaire (Bolino et al. 2002).

3. *Le capital social dans l'entreprise familiale*

Le concept de capital social permet de faire le lien entre deux mondes étroitement reliés à savoir l'entreprise et la famille (Arrégle et al, 2004). En effet, les interactions entre les membres de la famille ont des effets bénéfiques sur l'entreprise. Ces interactions correspondent exactement à la définition du capital social appliquée au réseau familial (Arrégle et al, 2004).

La famille constitue une source qui crée et génère un capital social pour être utilisé ultérieurement par ses membres. C'est un terrain important d'application de ce concept (Portes, 1998) comme le montrent de nombreux travaux tels que ceux d'Aldrich (1999), à propos de l'impact du capital social de la famille sur la réussite économique des entrepreneurs. La famille est une institution qui a des influences sur les organisations à travers leurs membres, parce qu'elle contribue à structurer leurs comportements autour de concepts comme la confiance, la coopération, l'identité... etc. L'exemple des entreprises japonaises indique le rôle joué par les familles dans l'instauration d'un management particulier et différent par rapport à celui des entreprises occidentales (Bhappu 2000).

En général, la famille affecte directement (ou indirectement) le management des entreprises familiales à travers ses membres qui appartiennent généralement à la direction de ces entreprises et donc participent à la prise de décisions. Ceci contribue à diffuser les perceptions de la réalité élaborées par la famille.

La famille transfère à l'entreprise certaines caractéristiques de l'esprit, des idées, des valeurs sociales, des normes de comportement imprégnées par les membres de la même famille. Par ses caractéristiques et son fonctionnement, la famille est une source, un utilisateur et un créateur de capital social (Bubolz, 2001). En contribuant fortement à construire le comportement et les schémas de pensée de ses membres, la famille a un impact sur la constitution du capital social de l'entreprise.

Le management de l'entreprise familiale se trouve donc enraciné (encastré) dans l'héritage administratif familial (Arrégle et al, 2000). De ce fait, puisqu'il y a enracinement, comprendre le management de l'entreprise familiale requiert de comprendre les relations sociales au sein de la famille. La famille possède donc des effets directs, à travers le capital social familial, sur la constitution du capital social de l'entreprise familiale.

Il est possible de résumer cette relation dans le schéma suivant :

Figure 1 – Interaction entre le capital social familial et le capital social de l'entreprise familiale



– Les Particularités du capital social de l'entreprise familiale

Le capital social de l'entreprise familiale est influencé par les liens sociaux avec la famille. C'est cette relation qui lui procure les caractéristiques nécessaires pour sa création et son développement. Selon les travaux de Nahapiet et Ghoshal (1998), le capital social se caractérise par les quatre facteurs : le temps, l'interdépendance entre les membres du réseau, leur interaction et le bouclage (*closure*) des relations. Selon Arrégle et al (2004), ces facteurs peuvent être appliqués au capital social des entreprises familiales.

1 - Le temps

Les relations sociales au sein de l'entreprise familiales sont caractérisées par une stabilité et une continuité au cours du temps. La confiance, la coopération et les obligations se construisent au cours de l'histoire de la famille et se transmettent dans l'entreprise familiale. La stabilité du réseau familial favorise la construction de ces relations sociales. Les spécificités familiales jouent sur cette stabilité de deux façons : la stabilité de l'éducation reçue au sein de la cellule familiale indépendamment de l'entreprise et le maintien au sein de la famille de la propriété et souvent du pouvoir.

2 - L'interdépendance

Généralement les membres de la famille du créateur ou de l'entrepreneur sont concernés par l'entreprise, car elle fait partie du patrimoine collectif (Gersick et al, 1997). C'est d'ailleurs souvent un des biens principaux de la famille.

Les recherches sur l'altruisme (Schulze, 2003) soulignent la prééminence d'un intérêt familial commun en intégrant la prise en compte des préférences des autres membres de la famille dans la courbe d'utilité des décideurs. De ce fait les membres de la famille appartenant au réseau de l'entreprise partagent la même préoccupation : décider et agir dans l'intérêt de la famille. Les membres employés par l'entreprise travaillent à la valorisation d'un capital commun. En ce sens, les uns ont besoin des autres pour faire fructifier leur patrimoine et le faire évoluer comme souhaité. Le réseau d'entreprise se caractérise donc par l'interdépendance de nombreux acteurs, interdépendance liée à l'existence d'un patrimoine collectif. Cette interdépendance peut être à la fois inter et intra-générationnelle, interne et externe à la famille.

3 - Les interactions

Les relations sociales se développent et deviennent de plus en plus fortes à travers les interactions. Le capital social, d'ailleurs comme toute forme de capital, augmente avec son utilisation. Les membres familiaux de l'entreprise, notamment ceux appartenant à la direction, ont l'occasion de se rencontrer en dehors de leur lieu de travail, dans le cadre de la vie familiale. Les interactions se poursuivent donc en d'autres espaces et d'autres lieux : les frontières entre travail et famille sont susceptibles d'être floues.

Cette originalité des interactions entre membres de la famille peut aussi permettre de façonner la dimension structurelle du capital social de l'entreprise aux bénéfices des membres de la firme familiale. Les interactions existantes entre

membres de la famille peuvent être utilisées pour organiser l'architecture du réseau de pouvoir en choisissant les postes occupés par les membres de la famille au sein de l'entreprise. Plusieurs firmes familiales privilégient le recrutement de leurs membres au sein de la famille (Sirmon et Hitt, 2003). La structure du capital social de la firme familiale est conçue selon les décisions, intérêts et compétences des membres de la famille.

Les interactions avec les clients, les banquiers et autres parties prenantes externes peuvent être nombreuses et intenses. Les membres de la famille tendent à entretenir des relations interpersonnelles fortes avec leurs clients.

Au-delà des interactions au sein de l'entreprise, les membres de la famille tendent à développer un réseau d'interactions avec des acteurs externes et ainsi ils peuvent fortement modeler la structure, l'étendue et la valeur du capital social de la famille et de l'entreprise familiale.

4 - Le bouclage

Compte tenu du poids que peut avoir la famille dans le management de l'entreprise et dans la composition de l'équipe de direction, le bouclage du réseau de la firme familiale est influencé par le bouclage du réseau familial. Ce dernier est codifié. Il faut être membre de la famille pour intégrer le réseau. Ce dernier est donc fermé et d'accès difficile. La généalogie passée et futur constitue le droit d'accès. La densité des liens à l'intérieur du réseau familial, un autre aspect du bouclage, dépend de l'intensité et de la nature des relations sociales que ses membres entretiennent.

En résumé, sur chacun des quatre facteurs favorisant l'émergence d'un capital social fort, la firme familiale est susceptible de se distinguer de l'entreprise non-familiale du fait même de sa nature particulière, et donc de créer un capital social spécifique caractérisant le familialisme de l'entreprise familiale. Les firmes familiales possèdent donc une caractéristique propre : leur capital social est influencé par le capital social de la famille propriétaire.

4. La stratégie de l'entreprise familiale : résultat d'un processus multidimensionnel

Les entreprises familiales, et compte tenu de leurs particularités notamment l'étroite relation entre d'une part le système de management et d'autre part la famille, possèdent un facteur inexistant dans les autres entreprises et participant

directement ou indirectement à l'élaboration de cette stratégie. Ce facteur est la famille. La stratégie de l'entreprise familiale se trouve très influencée par la vision de la famille ce qui explique sa distinction de celle des autres entreprises non familiales.

Selon Allouch et Amann (2000), et dans une étude regroupant les travaux concernant les entreprises familiales, les recherches élaborées ont abordé les thèmes suivants :

- évolution du cycle de vie de la petite entreprise à la grande entreprise dans le cas des entreprises familiales (Peiser et Wooten, 1983) ;
- les stratégies de changement dans les entreprises familiales (Beckhard et Dyer, 1983) ;
- le transfert de pouvoir dans les entreprises familiales (Barnes et Hershon, 1985) ;
- les problèmes de succession (Handler et Kram 1988, Lansberg, 1988) ;
- les buts des propriétaires des entreprises familiales (Davis et Taguiri, 1982) ;
- les modes de contrôle des entreprises familiales (Goffie et Scase 1985) ;
- la survie et la pérennité des entreprises familiales (Ward 1988, Mignon 1998) ;
- lien entre le comportement stratégique et structure de propriété (Daily et Thornson, 1994).

Certainement ce recensement n'est pas complet, d'autres travaux ont abordé d'autres thèmes relevant du domaine de la stratégie des entreprises familiales.

Par exemple selon Harris, Martinez et Ward (1994), la stratégie de l'entreprise familiale est marquée par les traits suivants :

- orientation vers l'intérieur ;
- engagement à long terme ;
- importance de l'harmonie familiale ;
- responsabilité sociale et loyauté ;
- influence du conseil d'administration dans l'exécution ;
- croissance lente et moins de présence sur les marchés globaux ;
- moins de capital externe.

En abordant le thème de l'orientation stratégique des PME Familiales françaises, Mouline (2000) a constitué une typologie fondée sur l'improvisation stratégique et la dimension entrepreneuriale. Il a regroupé les entreprises familiales en quatre catégories : les actives, les entreprenantes, les suiveuses et les défensives.

Malgré ces études, il n'existe pas une définition de la stratégie de l'entreprise familiale ou une description de son processus de formation dans un cadre théorique et empirique unifiant toutes ces études (Arrégle, 2003).

Dans une recherche publiée dans la revue *The Family Business Review* (2004), Zahra et Sharma (2004) ont constaté que les articles relevant du domaine de la formulation de la stratégie, publiés dans la revue depuis sa parution, ne constituent que 5 % de l'ensemble des articles. La stratégie est parmi les thèmes les moins abordés dans la revue en question.

Selon Ward (2004) les facteurs influant la stratégie de l'entreprise familiale sont essentiellement :

– Les facteurs familiaux

Les facteurs familiaux tels que la taille de la famille, le nombre d'enfants dans la famille, leur sexe, leurs intérêts et leurs aptitudes influencent considérablement le fonctionnement et le management dans l'entreprise (Rouvinez et Ward 2004).

En effet, certaines activités ou produits sont développés pour les jeunes membres de la famille. Un père fondateur peut créer des produits et des activités pour les répartir ensuite équitablement entre ses enfants. Donc les choix stratégiques ont été conçus pour préparer des emplois futurs aux enfants et pas uniquement pour saisir des opportunités et développer l'entreprise compte tenu de l'évolution de l'environnement. Il est habituel de constater que chaque héritier dans une entreprise familiale possède sa propre direction, division ou entreprise dans le cas d'un groupe.

– L'histoire de la famille

L'histoire de la famille est constituée par l'ensemble des événements vécus par la famille dans le passé. La mémoire familiale garde trace de tous ces événements. Les entreprises familiales accordent une grande attention à leur histoire et en tirent des leçons. Plus les entreprises familiales avancent dans le temps, plus elles acquièrent de l'expérience pour affronter la concurrence et surmonter les crises. Elles transmettent ce savoir à l'intérieur de l'organisation et aux générations futures. La mémoire familiale représente un réservoir qui accumule et conserve les événements de la famille.

L'échec dans une stratégie d'expansion géographique, par exemple, pourrait éliminer définitivement ce choix dans le futur même pour des générations ultérieures.

Certaines familles optent pour des dirigeants qui appartiennent à la famille pour des raisons de confiance et de confidentialité. Elles évitent de faire appel à des managers extérieurs à la famille ce qui pourrait affecter les décisions stratégiques de l'entreprise notamment lorsque ces membres de la famille sont étrangers au monde des affaires.

Cette mémoire institutionnelle et cette perspective historique permettent à l'entreprise familiale de tracer leurs orientations stratégiques et de répondre aux changements éventuels dans l'environnement.

– La vision de la famille

L'interprétation de ces facteurs familiaux et des événements passés composant l'histoire de la famille permettent de façonner une vision source d'une intention stratégique de la famille marquant les stratégies adoptées par les entreprises familiales. C'est l'état futur de l'entreprise souhaité par les membres de la famille (intéressés par le management de l'entreprise), c'est ce qu'ils veulent qu'elle devienne. C'est l'aspiration vers laquelle les membres de la famille cherchent à focaliser l'attention et l'énergie des dirigeants et personnel de l'entreprise.

C'est à travers cette intention de la famille que vont s'organiser les différentes étapes du processus de formulation et des choix de la stratégie. L'entreprise, compte tenu de cette vision, sera en mesure d'exercer un pouvoir sur l'ensemble des variables externes et internes.

La stratégie de l'entreprise sera donc la résultante d'une tension créatrice entre cette vision et la réalité observée (Dyer 2003).

Comme dans la plupart des entreprises, la planification stratégique dans l'entreprise familiale est une conséquence d'analyse et d'évaluations permettant de formuler une stratégie et de spécifier les moyens de la déployer. Ceci va donner lieu à une stratégie délibérée. Cependant, la stratégie de l'entreprise familiale comporte également une composante émergente qui naît essentiellement dans l'action (Mouline 2000).

– La personnalisation de la stratégie

Il est possible de parler dans ces entreprises de « personnalisation de la stratégie » (Johnson et Scholes 2000) car elle se développe par la volonté d'un individu (le fondateur de l'entreprise ou son principal successeur) ou d'un groupe (les membres de la famille héritiers de l'entreprise). Selon Mouline (2000) l'un des principaux éléments descriptifs de l'entreprise familiale est la centralité, l'omniprésence et la responsabilité exclusive de son dirigeant dans toutes les décisions.

– Le processus culturel

La stratégie de l'entreprise familiale résulte également d'un processus culturel. La culture organisationnelle de l'entreprise familiale est influencée par les croyances et les convictions partagées par les membres de la famille. Ceci va déterminer inconsciemment et implicitement la représentation que la firme se fait d'elle-même et de son environnement.

L'expérience accumulée par les membres de la famille impliqués dans la prise de décision entraîne un apprentissage organisationnel de l'entreprise familiale. L'interprétation culturelle postule que la stratégie est le résultat des convictions implicites et de routines organisationnelles (Johnson et Scholes 2000). Pour le cas des entreprises familiales, il faudrait ajouter les routines familiales.

– Le paradigme organisationnel

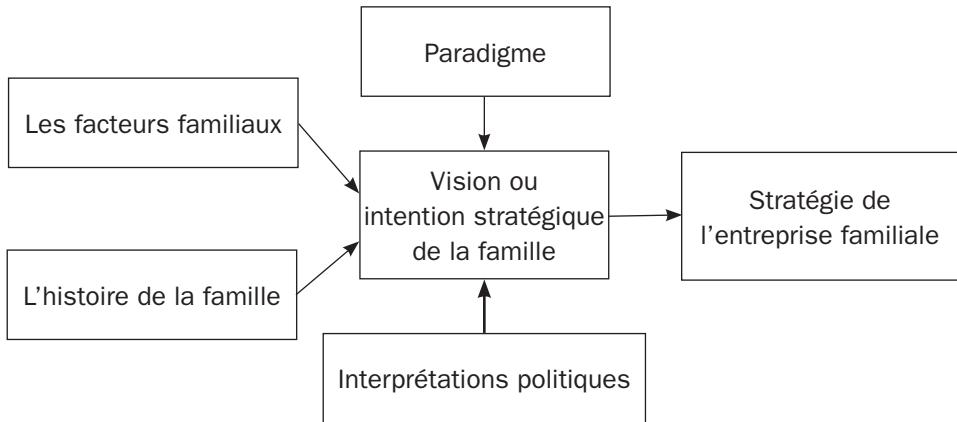
Selon Koeing (1990), « Le paradigme est la traduction plus ou moins explicite de la façon admise au sein de l'entreprise d'expliquer le succès d'hier et d'aujourd'hui. C'est au niveau du paradigme que se définissent les questions qu'il est légitime de poser et les manières acceptables d'y répondre ». Le paradigme organisationnel résultant dans les entreprises familiales se distingue par cette influence de la famille (par ses croyances, convictions, la culture familiale composée de rites, des mythes et des tabous) dans le processus de l'élaboration de la stratégie. À la fois outil de reproduction et de révolution stratégique, le paradigme offre une vision simple du processus de formation de la stratégie en articulant stratégie délibérée et stratégie émergente. Le paradigme est l'ensemble des représentations organisationnelles relatives à la conduite de l'entreprise. Ces représentations traduisent les choix stratégiques de la famille à travers ses membres dirigeants.

– Le processus de marchandage (politique)

La stratégie de l'entreprise familiale résulte également d'un processus de marchandage et de négociation entre d'une part les membres de la famille et les groupes d'intérêts externes à l'organisation (*stakeholders*) et d'autre part entre les membres de la famille et les groupes d'intérêt internes à l'organisation (ne faisant pas partie de la famille tels que les syndicats). La stratégie est la traduction d'une interprétation politique.

La stratégie de l'entreprise familiale résulte donc d'un processus multidimensionnel intégrant plusieurs facteurs différents : les facteurs familiaux, l'histoire de la famille, sa vision, le paradigme organisationnel et les interprétations politiques. La famille constitue le seul élément commun à toutes ces dimensions.

Figure 2 – Relation entre le capital social et la stratégie des entreprises familiales



– Proposition du cadre conceptuel

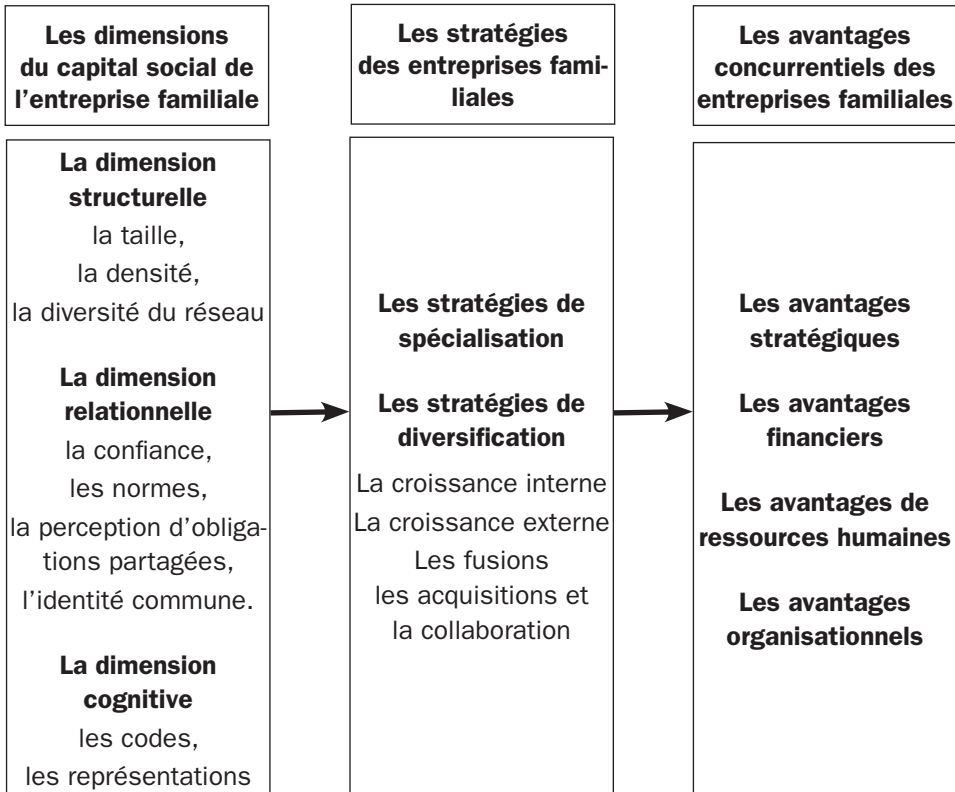
La stratégie d'une entreprise apparaît aujourd'hui enracinée dans son réseau social, générateur d'un capital social à travers la structure, la nature et le contenu des relations. L'exploitation des avantages procurés par son capital social permet à l'entreprise d'optimiser ses compétences spécifiques en formulant les orientations et les choix stratégiques adéquats. C'est un facteur stratégique pour élaborer et maintenir un avantage compétitif (Lovas et Ghoshal, 2000). Il découle de cela une relation importante entre le capital social, la stratégie et l'avantage compétitif :

Figure 3 – Relation capital social – stratégie – avantages compétitifs des entreprises familiales



L'impact du capital social sur la stratégie a été abordé dans les travaux portant sur l'entrepreneuriat (Aldrich et Zimmer (1986), Aldrich et Waldinger (1990), Zhao et Aram (1995), Chollet (2002)), également dans le cadre des PME (Trehan (2000), Aydi (2003)). La revue de la littérature montre cependant que les travaux sur l'entreprise familiale n'ont pas à notre connaissance traité cette relation entre le capital social et la stratégie des entreprises familiales. Il serait donc possible de proposer le cadre conceptuel suivant :

Figure 4 – Proposition du Cadre conceptuel



5. Méthodologie

Une caractéristique de ce travail réside dans la quasi-absence de recherche portant sur l'impact du capital social sur l'évolution des stratégies des entreprises familiales. La littérature sur le capital social d'une part, et les entreprises familiales d'autre part, est abondante mais pratiquement inexistante à la croisée de ces deux champs d'étude. Dès lors une **étude exploratoire** s'impose. C'est d'ailleurs dans ce cadre que se situe le choix d'une **approche qualitative inductive** pour ce travail. L'analyse qualitative permet de mettre en évidence les relations examinées et les leurs causes. (Miles et Huberman, 2003).

Il s'agit d'une étape préliminaire pour découvrir et préciser les hypothèses de recherche, compte tenu de la nouveauté de son objet. Cette approche qualitative doit être complétée ultérieurement par une approche quantitative pour vérifier et tester ces hypothèses.

Trois études de cas, ayant été effectuées au cours du premier semestre de l'année 2005, à partir des contacts personnels et d'un démarchage propre. Des entretiens semi-directifs ont été destinés aux directeurs des entreprises familiales car ils possèdent les informations nécessaires sur les interactions entre la famille et l'entreprise qu'ils dirigent. Le guide d'entretien a été structuré autour de trois thèmes préalablement définis :

- le réseau social du dirigeant de l'entreprise familiale. Il constitue une composante de la dimension structurelle du capital social de l'entreprise ;
- la confiance à l'intérieur du réseau familial du dirigeant. Il fait partie de la dimension relationnelle du capital social ;
- les codes et les représentations à l'intérieur du réseau familial représentant des éléments de la dimension cognitive du capital social.

Compte tenu de la complexité du concept de capital social et de la difficulté de sa mesure, il a été retenu une seule variable pour chaque dimension. Ainsi, il a été choisi d'étudier la taille du réseau social (dimension structurelle), la confiance (dimension relationnelle) et en fin les codes et les représentations (dimension cognitive).

1 - La société P

P est une société anonyme créée en Octobre 1987 par son fondateur N. Elle est spécialisée dans l'extrusion des films et gains plastiques pour l'emballage des produits. Elle fait partie du secteur de la plasturgie. Elle emploie actuellement 25 personnes dont trois membres de la même famille :

- le fondateur : N ;
- le directeur technico-commercial : S, fils de N.

Depuis sa création en 87, l'activité de la société **P** ne cesse d'accroître pour atteindre aujourd'hui un chiffre d'affaires de 2 850 000 de dinars hors taxes et un volume de production de 1 500 Tonnes par an (2004). Ceci explique le recours à des augmentations successives de capital jusqu'à 500 000 de dinars actuellement.

S âgée de 32 ans se charge actuellement, en collaboration avec son père, de mettre en place une politique d'amélioration de l'organisation de l'entreprise : constructions de nouveaux locaux pour l'administration, amélioration de la gestion des stocks, acquisition de nouvelles machines, certification, etc.

2 - La société EP

L'entreprise EP est une société à responsabilité limitée dont le capital s'élève à 30 000 dinars, créée en 1990. Elle possède actuellement deux activités distinctes : la grande distribution et la restauration. Elle est fondée par M et développée par ses fils. À partir de 1992, elle est constituée sous la forme d'une SARL. Son effectif a atteint aujourd'hui 105 personnes permanentes dont les cinq frères de la famille B H :

- M. SA : le frère aîné, il a aujourd'hui 60 ans ;
- M. MO : le directeur général de la société. Il a 48 ans ;
- M. L : le responsable financier ;
- M. SR : le responsable des achats ;
- M. A : le gérant de la pizzeria.

Aujourd'hui **EP** est assimilé à un groupe de sociétés dirigées par la famille BH : deux grandes supérettes au centre-ville, une grande pizzeria, un restaurant touristique et un grand supermarché.

3 - Le Groupe A

Le Groupe A (au sens économique et non juridique du terme) est un ensemble de quatre sociétés, dirigées par T :

- le C P : Vente des cyclomoteurs et de leurs pièces de rechanges, elle est gérée par son frère M ;
- la C C T : L'importation et la distribution en gros des cyclomoteurs et de leurs pièces de rechange ;
- la CI : La fabrication des engins et des motocycles ;
- la MP : La création d'outillage et des pièces mécaniques de précision, la fabrication et la maintenance des moules et la transformation par injection.

Monsieur T a choisi la SARL comme forme juridique pour ses entreprises. Ses associés sont ses trois enfants et sa femme. Ses sociétés sont toutes sises à Sousse et elles emploient 85 personnes permanentes. Il est actuellement un dirigeant de l'UTICA à Sousse.

6. *Résultat de la recherche*

Les liens entre le capital social et les stratégies des entreprises étudiées peuvent être résumés dans les trois tableaux suivants :

– Cas de la société P

	Évolution de la stratégie de la société P		
	La création de l'entreprise	La spécialisation dans les films étirables	Élargissement de la gamme de produits
La dimension structurelle du capital social (la taille du réseau)	<ul style="list-style-type: none"> - la famille : le père, le beau-père, sa femme, sa mère - ses anciens collègues banquiers - les fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> - les amis - les fournisseurs - les clients - les associations professionnelles (UTICA) 	<ul style="list-style-type: none"> - son fils et sa fille - les associations professionnelles (UTICA) - les clients - les fournisseurs
La dimension relationnelle du capital social (La confiance)	<ul style="list-style-type: none"> - la confiance entre les membres de la famille 	<ul style="list-style-type: none"> - la confiance des clients et fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> - la confiance des clients et fournisseurs - la confiance en son fils
La dimension cognitive du capital social (Les codes et les représentations)	<ul style="list-style-type: none"> - attachement à la famille - attachement à la ville (Sousse) - motivation pour les affaires transmises par son père et son beau-père 	<ul style="list-style-type: none"> - motivation pour les affaires - volonté de réussir le projet et gagner le pari 	<ul style="list-style-type: none"> - l'expérience transmise à son fils - la bonne communication et l'entente avec son fils

– Cas de la société EP

	Évolution de la stratégie de la société EP		
	La création de l'entreprise	Croissance interne : les supermarchés	Diversification : la restauration
La dimension structurelle du capital social (la taille du réseau)	<ul style="list-style-type: none"> - la famille : le père, les proches - les connaissances à travers les groupes de résistance - le réseau des amis juifs - les fournisseurs et les clients 	<ul style="list-style-type: none"> - le père et ses fils - les fournisseurs : producteurs et grossistes tunisiens et étrangers - des connaissances dans la douane - les amis dirigeants des entreprises installées à Bizerte 	<ul style="list-style-type: none"> - les cinq frères - les fournisseurs italiens et français - les spécialistes de la restauration italienne
La dimension relationnelle du capital social (La confiance)	<ul style="list-style-type: none"> - la confiance entre les membres de la famille - la confiance entre les amis 	<ul style="list-style-type: none"> - la confiance des clients et fournisseurs et des autres partenaires économiques- la confiance entre frères 	<ul style="list-style-type: none"> - la confiance entre frères - la confiance des clients et fournisseurs
La dimension cognitive du capital social (Les codes et les représentations)	<ul style="list-style-type: none"> - préserver l'unité de la famille - motivation pour les affaires amour du travail 	<ul style="list-style-type: none"> - préserver l'unité de la famille - vision plus large de l'activité des supermarchés - volonté de modernisation des locaux et de l'organisation du travail 	<ul style="list-style-type: none"> - préserver l'unité de la famille - volonté de diversifier l'activité - saisir les opportunités dans le secteur touristique de la région

– Cas du groupe A

	Évolution de la stratégie du groupe A			
	La création du « Cyclopalais »	Intégration de l'importation	Intégration de la production	La diversification : la plasturgie
La dimension structurelle du capital social (la taille du réseau)	<ul style="list-style-type: none"> - la famille : le père et le frère - les fournisseurs et les clients du père. - les fournisseurs et les clients connus à travers son ancienne activité de représentation 	<ul style="list-style-type: none"> - les fournisseurs étrangers - les clients - les membres des associations professionnelles : les chambres de commerce et l'UTICA - les responsables de l'administration - les responsables politiques 	<ul style="list-style-type: none"> - les fournisseurs étrangers - les clients tunisiens et étrangers - les membres des associations professionnelles : les chambres de commerce et l'UTICA - les responsables de l'administration - les responsables politiques 	<ul style="list-style-type: none"> - les fournisseurs étrangers - les clients tunisiens et étrangers - les membres des associations professionnelles : les chambres de commerce et l'UTICA - les responsables de l'administration - les responsables politiques

**L'INFLUENCE DU CAPITAL SOCIAL SUR LES STRATÉGIES DES ENTREPRISES FAMILIALES
EN TUNISIE : UNE ÉTUDE EXPLORATOIRE**

<p>La dimension relationnelle du capital social (La confiance)</p>	<p>- la confiance entre le père et le fils- la confiance entre le père et ses clients et fournisseurs</p>	<p>- la confiance des fournisseurs et clients tunisiens et étrangers</p>	<p>- la confiance des fournisseurs et clients tunisiens et étrangers - la confiance des membres de l'UTICA</p>	<p>- la confiance des fournisseurs et clients tunisiens et étrangers - la confiance des membres de l'UTICA</p>
<p>La dimension cognitive du capital social (Les codes et les représentations)</p>	<p>- motivation pour les affaires transmises par son père - volonté pour réussir son propre projet et de s'installer pour son propre compte</p>	<p>- motivation pour les affaires - vision plus large de l'activité de l'entreprise</p>	<p>- volonté de maîtriser toute la chaîne d'activité : importation, production, commercialisation et distribution</p>	<p>- profiter des opportunités de l'environnement dans le secteur de la plâsturgie</p>

Conclusion

À la lumière de ce qui a précédé, il semble crucial de lier l'étude des stratégies des entreprises familiales et de la manière dont elles se forment et se développent, à celle de leur capital social.

L'importance de la famille pour le management de l'entreprise familiale s'explique par l'interaction entre le capital social familial et le capital social de l'entreprise. Cette relation peut être appréhendée dans le cadre du capital social à travers les dimensions structurelles, relationnelles et cognitives.

Dans l'objectif de construction d'un modèle intégrateur de la stratégie des entreprises familiales il est possible d'envisager les développements suivants, en relation avec ce travail :

- l'opérationnalisation des variables du capital social des entreprises familiales ;
- l'étude de l'évolution du capital social de l'entreprise familiale et ses effets dans le temps ;
- l'intégration des dimensions du capital social dans la réflexion stratégique des entreprises familiales ;
- la mise en évidence de ces dimensions du capital social dans le processus de décision stratégique et de formulation de la stratégie de l'entreprise familiale. Ceci va lui permettre de gérer les dimensions du capital social et d'en tirer profit pour accéder aux ressources et constituer des avantages compétitifs durables ;
- la recherche de l'impact du capital social sur l'orientation stratégique de l'entreprise familiale.

Bibliographie

Allouch J., Amann B. (1997), « Le retour triomphant du capitalisme familial », *L'Expansion management review*, juin 1997.

Allouch J., Amann B. (1998), « La confiance, une explication des performances des entreprises familiales », *Économie et société*, Série Gestion, septembre 1998.

Allouch J., Amann B. (2000), « L'entreprise familiale, un État de l'Art », *Finance Contrôle Stratégie*, 3 (1), mars 33-79.

Arrègle J. L., Rodolphe D., Very P (2004), « Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales » *M@agement*, 7 (2), 13-36.

Atamer T., Calori R. (2003), « *Diagnostic et décisions stratégiques* », Dunod, Paris, 2003.

Aydi G. (2003), « Capital social entrepreneurial, performance de l'entreprise et accès aux ressources externes », XIIe Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Carthage, Juin 2003, Tunisie.

Baret C., Maciel A. (2004), « Apports et limites de la mesure du capital social en recherche en gestion des ressources humaines », OREM IAE Lyon 3, GREFIGE Université Nancy 2.

Bolino M. C., Turnley W. H. et Bloodgood J. M. (2002), « Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations », *Academy of Management Review*, 27 (4), 505-522.

Bourdieu P. (1980), « Le Capital Social: Notes Provisoires », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales* 3:2_3.

Bubolz M. (2001), « Family as source, user and builder of social capital », *Journal of socio-economics*, 30 (2) : 129-131.

Burt, R. S.(1993), « The contingent value of social capital. » *Administrative science Quarterly*, 42 (1) : 339-365.

Burt R. S, Hogarth R. M., Michaud C. (2000), « The social capital of french and american managers » *Organization Science*, 11, (2) : 123-147.

Coleman J. (1988), « Social capital and the creation of human capital », *American Journal of Sociology*, 95-120.

Dyer W. G. (1986), « *Cultural changes in family firms: Anticipating and managing business and family transition* », Jossey Bass publishers.

Dyer W. G. (2003), « The family: the missing variable in organisational research », *Entrepreneurship theory and practice*, Summer 2003 : 401-417.

Granovetter M, (1973) « The strength of weak ties », *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380.

- Granovetter M. (1985), « Economic action and social structure: The problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, 91: 481-510.
- Koeing G. (1996), « *Management stratégique, paradoxes, interactions et apprentissages* », Nathan, Paris, 1996.
- Miles M. B., Huberman A. M. (2003), « *Analyse des données qualitatives* », De Boeck Université Bruxelles, 2003.
- Moulin J. P. (2000), « La PME familiale française et son orientation stratégique : une étude exploratoire », Cahier de recherche n° 2000-01, Crefige-Université Nancy 2, France.
- Nahapiet J., Ghoshal S. (1998), « Social capital, intellectual capital and the organisational advantage », *Academy of Management Review*, 23 (2), 242-266.
- Portes A. (1998), « Social capital : its origins and applications in modern sociology », *Annual Review of sociology*, 24 (1), 1-24.
- Putnam R. D. (1995), « Bowling alone: America's declining social capital », *Journal of Democracy*, 6: 65-78.
- Putnam R. D. (2004), « Le capital social », OCDE L'observateur, publié le 4 mai 2004, p 14.
- Rouvinez D. K., et Ward J. L., (2004), « *Les entreprises familiales* », Puf, Paris, 2004.
- Sharma P. (2004), « An overview of the field of business studies: current status and directions for the futur », *Family business review*, 17,1,1-37.
- Sirmon D. Hitt A. (2003), « Creating wealth in family business through managing resources », *Entrepreneurship theory and practice*, 27 (4) : 339-358.
- Tagiuri R. et Davis J. A. (1992), « The advantages and disadvantages of the family business », *Family Business Review*, 5 (1) p.43-62.
- Thiéart R. A. et al. (2003), « *Méthodes de recherche en management* », Dunod, Paris, 2003.
- Yin R. K. (1994), « *Case study research, design and methods* », Applied social research methods series, Vol 5, Sage publications.
- Zahra S., Sharma P. (2004), « Family business research : a strategic reflection », *Family Business Review*, 17 (4) : 287-356.

