

Capital social et avantages des firmes familiales : proposition d'un modèle intégrateur

Jean-Luc Arregle

Professeur

Edhec

393 promenade des Anglais

BP 3116

06202 Nice cedex 3

France

Philippe Very

Professeur

Stela Raytcheva

Professeur assistant

Résumé :

L'objectif de cette recherche consiste à montrer pourquoi la théorie du capital social est susceptible d'expliquer la création et l'existence d'avantages éventuels propres aux entreprises familiales. Peu de construction théorique a jusqu'ici été développé spécifiquement pour cette population d'entreprises, qui joue pourtant un rôle important dans les économies.

Le capital social représente les ressources relationnelles que des acteurs individuels peuvent mobiliser à travers leurs réseaux de relations sociales. Un capital social unique peut être source d'avantage concurrentiel. Or, l'entreprise familiale se caractérise par le lien entreprise-famille, qui influence les facteurs à l'origine du capital social : temps, interdépendances, interactions et accessibilité au réseau. L'analyse théorique de ces liens nous incite à identifier deux types de capital social familial, sources potentielles d'avantages pour l'entreprise familiale. Une réflexion complémentaire, s'appuyant sur des différences entre familles, montre la diversité des deux types de capital social qui peuvent être créés au sein de l'entreprise. Le modèle théorique constitué dessine finalement des pistes prometteuses de recherche pour cerner plus précisément les atouts spécifiques dont peut éventuellement bénéficier l'entreprise familiale.

Mots-clés : capital social, firmes familiales, réseau, approche fondée sur les ressources

Capital social et avantages des firmes familiales : proposition d'un modèle intégrateur

L'objectif de cette recherche consiste à montrer pourquoi la théorie du capital social est susceptible d'expliquer la création et l'existence d'avantages éventuels propres aux entreprises familiales. Peu de construction théorique a jusqu'ici été développé spécifiquement pour cette population d'entreprises, qui joue pourtant un rôle important dans les économies (Lank, 1994).

Dans les pays occidentaux, environ les deux tiers des entreprises peuvent être définis comme familiales et contribuent à plus de 50% des PNB respectifs. Aux Etats-Unis, les affaires familiales représentent plus de 90% des entreprises (Ibrahim et Ellis, 1994 ; Astrachan et Kolenko, 1994) et entre 30% et 60% du PNB (Glueck et Meson, 1980) ; en Allemagne, 80% des entreprises sont familiales (Reidel, 1994), et leurs poids dans le PNB s'élève à 66%. Selon l'étude d'Allouche et Amann (1995) le nombre des entreprises familiales françaises est aussi important : sur les 500 plus grandes entreprises industrielles à actionnariat français, 59% sont familiales.

Cependant cette importance ne se retrouve pas dans les recherches en stratégie où elles ont une place beaucoup plus faible. Ainsi, ce type d'entreprise a souvent été négligé au détriment d'autres problématiques. Comme Krister Ahlström, PDG du groupe familial finlandais Ahlström (2 milliards d'Euros de chiffre d'affaires, 7000 employés en 2001), le constatait (Ahlström, 1996), les entreprises familiales sont importantes et ont des problématiques spécifiques qui demandent à être étudiées mais ne le sont pas ou peu.

Depuis une quinzaine d'années, les recherches en stratégie sur les firmes familiales, bien que minoritaires dans le domaine, se sont développées de façon notable bénéficiant de l'apport de nombreuses disciplines (psychologie, sociologie, économie, management stratégique, entrepreneuriat...). Une partie importante des recherches consacrées aux entreprises familiales est centrée sur leurs performances financières et/ou globales et démontre généralement leur supériorité par rapport aux entreprises non-familiales (Charreaux, 1991 ; Allouche et Amann, 1995, 1998 ; Gallo et Vilaseca, 1996). D'autres recherches s'intéressent à l'impact du couple famille-entreprise sur les choix stratégiques adoptés au sein de ces entreprises. Une multitude de travaux est consacrée à l'évolution de l'affaire familiale (Peiser et Wooten, 1983), ses stratégies de changement (Beckhard et Dyer, 1983 ; Haddadj, 1998), les

problèmes de transmission du pouvoir (Barnes et Hershov, 1985 ; Handler et Kram, 1988 ; Gasse et al., 1988 ; Merigot et Hirigoyen 1988) et de la pérennité de l'entreprise (Ward, 1988 ; Fox et al., 1996 ; Harvey, 1999). Le rôle spécifique du dirigeant-proprétaire soulève la question du contrôle (Goffee et Scase, 1985) et de la structure spécifique de la propriété et de l'actionnariat (Daily et Dollinger, 1992 ; Daily et Thomson, 1994).

En outre, la gestion financière et des ressources humaines au sein de cette catégorie d'entreprises est notablement différente de celle de la firme non-familiale. Nous pouvons citer les travaux de Gallo et Vilaseca (1996), Hirigoyen (1982, 1984), Allouche et Amann (1995), Maherault (1998), Trehan (2000) et Harvey, (1999) qui supportent la thèse de la spécificité de la structure et de la gestion financière de l'affaire familiale. Telles sont aussi les conclusions des études portant sur les pratiques de gestion des ressources humaines (Dailey et Reuschling, 1980 ; Lansberg, 1983 ; Boles, 1996 ; Allouche et Amann, 1995 ; Cromie et al. 1995).

La contrepartie de cette richesse disciplinaire est le manque de cohérence, des visions fragmentées, d'un modèle décrivant et expliquant les spécificités de ces firmes, et leurs conséquences sur des notions centrales de la stratégie : les avantages concurrentiels et la performance.

Comme Wortman (1994) l'énonce, il n'y a pas de paradigme unifiant les recherches sur les firmes familiales notamment en stratégie. En particulier, il semble nécessaire de lier de façon plus explicite des variables descriptives des firmes familiales à des variables de performance. Si nous ne retenons que la perspective de la stratégie, il s'agit de proposer un modèle qui essaye de caractériser les spécificités éventuelles de firmes familiales et leurs conséquences sur les avantages concurrentiels de ces firmes. Un concept central est avancé comme pouvant servir de fil directeur à ce modèle : le capital social. En effet, la plupart des avantages concurrentiels spécifiques des firmes familiales puisent leurs racines dans le réseau familial et les processus organisationnels de ces entreprises (Habbershon et Williams, 1999), en accord avec des courants de recherche en stratégie comme l'approche fondée sur les ressources. L'utilisation du concept de capital social permet de structurer les liaisons spécificités / processus organisationnels / avantages.

L'objectif de cet article est donc de proposer un modèle intégrateur partant des spécificités des firmes familiales pour arriver aux avantages concurrentiels spécifiques à ces firmes. Il ne s'agira donc pas de détailler et de formuler des hypothèses relatives à certaines dimensions de ce modèle mais seulement de proposer sa structure générale.

Dans une première partie, en s'appuyant sur l'approche fondée sur les ressources, le concept de familiness est présenté et défini. Dans une seconde partie, le capital social est défini et ses principales dimensions décrites ainsi que les facteurs jouant sur sa création. Enfin, dans une troisième partie, un modèle théorique est proposé, qui explique comment la famille influence la création et le développement d'un capital social propre à l'entreprise familiale.

1. Avantages concurrentiels des firmes familiales : le concept de « Familiness »

Comme le constatent Habbershon et Williams (1999), les recherches sur les entreprises familiales ont comme caractéristique de souffrir de l'absence d'un cadre conceptuel unificateur solide. Il n'existe pas de paradigme unifiant les recherches conceptuelles et empiriques sur ce type de firme. Les disciplines s'intéressant aux entreprises familiales sont nombreuses : psychologie, droit, comptabilité, stratégie, entrepreneuriat, économie... Cette diversité a eu des effets bénéfiques en apportant une certaine richesse mais le manque de cohésion a aussi limité les développements relatifs à la compréhension des firmes familiales et de leur spécificité et avantage vis-à-vis des autres types d'entreprises (Habbershon et Williams, 1999).

Ce problème se pose notamment quand il s'agit de comprendre l'aspect unique de ces firmes et les avantages concurrentiels qu'elles peuvent en tirer. De nombreuses recherches identifient, de façon parcellaire, certains avantages des firmes familiales par rapport aux autres mais il manque un cadre théorique qui permette de comprendre, identifier et apprécier leurs avantages.

Dans un objectif de combler ce vide, Habbershon et Williams (1999) proposent d'utiliser l'approche fondée sur les ressources pour développer un cadre théorique de l'avantage concurrentiel des firmes familiales. Une grande partie des avantages des firmes familiales provient de processus organisationnels originaux, hérités de l'aspect familial de l'entreprise, et qui se prêtent particulièrement à une analyse selon le cadre proposé par l'approche fondée sur les ressources (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991).

Ce courant de recherche en stratégie met en avant les ressources, compétences, et capacités de l'entreprise comme déterminants de la compétitivité de l'entreprise et de la création de quasi rentes. Ainsi, les processus organisationnels spécifiques à une entreprise familiale lui permettront de développer une performance supérieure à d'autres firmes non familiales quand ils sous-tendent ou constituent des ressources, compétences ou capacités. Ces processus permettent de développer des ressources rares, de valeur et difficilement imitables par des

firmes non familiales. La question de la spécificité des entreprises familiales en stratégie revient donc à étudier en quoi la nature familiale agit sur ces trois composantes de l'approche fondée sur les ressources.

De façon générale, dans les recherches sur les firmes familiales, l'aspect bénéfique de la nature familiale semble l'emporter sur les problèmes éventuels. Par exemple, un certain nombre d'avantages ont été constatés pour ces firmes dans les recherches (tableau 1). La question suivante est, à présent, de comprendre l'avantage organisationnel (Barney et Zajac, 1994 ; Nahapiet et Ghoshal, 1998) de certaines entreprises familiales par rapport aux autres.

Tableau 1 : principaux avantages des entreprises familiales identifiés par les recherches

Avantages des firmes familiales	Auteurs
<ul style="list-style-type: none"> • Développement du Leadership, Empowerment • Meilleures pratiques managériales • Meilleure créativité • Plus réactives aux changements de l'environnement • Confiance, motivation et loyauté supérieures • Meilleure réputation et crédibilité • Membres de la famille sont plus productifs que les autres • Pratiques de travail plus flexibles • Maximisent la flexibilité • Prise de décisions rapide • Meilleure attention à la R&D • Utilisent plus les contrôles informels, coûts de contrôle et monitoring inférieurs • Meilleur management de la structure du capital et allocation des ressources • Partage de valeurs au travers de plusieurs cultures – Surmontent les barrières culturelles 	<ul style="list-style-type: none"> • Fiegner et al., 1994 ; Handler, 1989, 1992 • Prokesch, 1986 • Pervin, 1997 • Dreux, 1990 • Tagiuri et Davis, 1996 • Tagiuri et Davis, 1996; Ward et Aronoff, 1991 • Resenblatt et al., 1985 ; Levering et Moscovitz, 1993 • Goffee et Scase, 1985 • Poza et al., 1997 • Ward, 1997 • Ward, 1997 • Daily et Dollinger, 1992 • Monsen, 1969 • Swinth et Vinton, 1993

<p>plus efficacement</p> <ul style="list-style-type: none"> • La prise de décision peut être centralisée, augmentant l'efficacité et l'efficience • Coûts de transaction inférieurs • Réduction des coûts d'agence • Mettent l'accent sur le potentiel de croissance plutôt que sur la croissance des ventes à court terme • Opportunité unique d'être orienté à long terme, moins réactif aux cycles économiques, plus constant dans l'orientation • Plus indépendantes financièrement • Plus performantes économiquement • Portent plus d'attention au développement de la marque • Culture organisationnelle • Ratio dettes / fonds propres plus faible • Les concurrents ont peu d'information sur l'état financier de l'entreprise • Les interdépendances avec l'environnement macroéconomique sont moins intenses • Payent des salaires plus élevés • Tirent le meilleur de leurs employés • Coûts de recrutement et des RH inférieurs • Mettent l'accent sur les valeurs personnelles et de la famille plutôt que sur les valeurs d'entreprise. Reconnues pour leur intégrité et engagement dans les relations • Plus efficaces dans les activités à forte intensité en main d'œuvre • Inspirent plus de loyauté et d'attention de la part des employés 	<ul style="list-style-type: none"> • Tagiuri et Davis, 1996 ; Goffee et Scase, 1985 • Aronoff et Ward, 1995 • Aronoff et Ward, 1995 ; McConaughy et al., 1995 • Donckels et Frohlich, 1991 ; Daily et Thomson, 1994 ; Daily et Dollinger, 1992 • Ward, 1997 ; Harvey, 1999 ; Hirigoyen, 1982, 1984 • Maherault, 1998 ; Trehan, 2000 • Charreaux, 1991 • Porter, 1992 ; Dreux, 1990 ; Allouche et Amann, 1995 • Ward, 1997 • Dyer, 1986 ; Astrachan, 1988 • Gallo et Vilaseca, 1996 • Johnson, 1990 • Donckels et Frohlich, 1991 • Donckels et Frohlich, 1991 • Moscatello, 1990 • Levering et Moscovitz, 1993 • Lyman, 1991 • Levering et Moscovitz, 1993 • Ward, 1988
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> • Réputation de la famille et les relations avec les partenaires externes sont plus fortes et régies par des valeurs • Développent des alliances avec d'autres firmes familiales • Capital « patient », investissements dans des opportunités avec des rentabilités à long terme sans contraintes à court terme • Coût du capital plus faible 	<ul style="list-style-type: none"> • Lyman, 1991 • Ward, 1997 • de Visscher et al., 1995 ; Dreux, 1990 • Aronoff et Ward, 1995
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Cependant, toutes les entreprises familiales n'ont pas forcément des avantages vis-à-vis des firmes non familiales, elles peuvent même souffrir de désavantages (voir par exemple Davis et Harveston, 2001). Il semble ainsi difficile d'énoncer des affirmations du type « les entreprises familiales ont un avantage X par rapport aux autres » (Habbershon et Williams, 1999). Certaines entreprises familiales auront un tel avantage alors que d'autres ne seront pas capables de le créer en fonction de leurs ressources, compétences et capacités et de leur situation concurrentielle. Pour arriver à créer un avantage concurrentiel à partir de ses spécificités, une entreprise familiale doit maîtriser des ressources, compétences ou capacités rares, non imitables et non substituables qui permettent de créer de la valeur.

Ainsi, il est possible de distinguer trois types d'entreprises familiales :

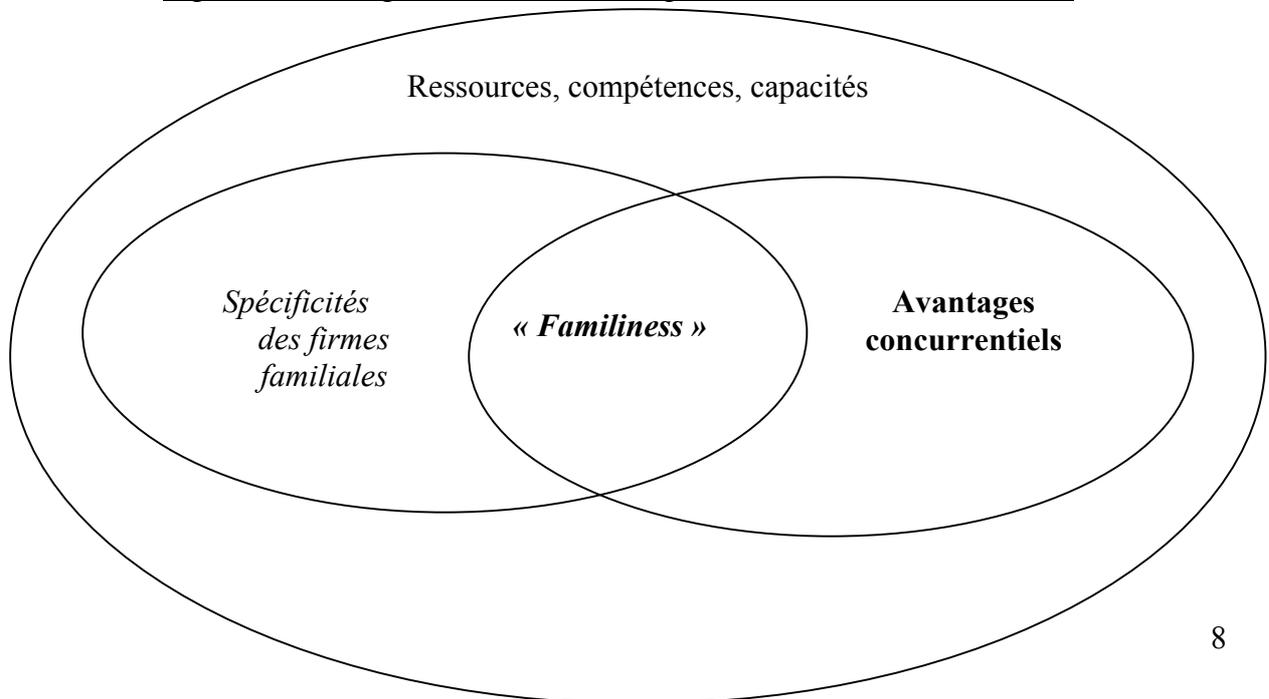
- les entreprises familiales qui arrivent à traduire leur spécificité en ressources, compétences ou capacités stratégiques. Elles bénéficieront donc de sources spécifiques d'avantages concurrentiels par rapport aux autres firmes non familiales.
- les entreprises familiales qui n'arrivent pas à traduire leur spécificité en ressources, compétences ou capacités stratégiques. Elles créeront leurs avantages concurrentiels selon d'autres aspects et ne montreront pas forcément de spécificités de comportement ou de résultat par rapport à d'autres non familiales.
- les entreprises familiales qui n'arrivent pas à traduire leur spécificité en ressources, compétences ou capacités stratégiques mais au contraire en rigidités et handicaps. La spécificité de ces entreprises aura alors un impact négatif (désavantages concurrentiels) sur leur réussite et performance.

Pour Habbershon et Williams (1999), il est possible de parler de « familiness » d'une entreprise pour définir « les ressources uniques que possède une entreprise suite aux systèmes d'interactions entre la famille, les membres de la famille et l'activité » (voir figure 1). Les entreprises possédant cette dimension relèveront donc du premier type.

En se basant sur les recherches existantes sur les entreprises familiales, Habbershon et Williams (1999) proposent une liste de processus caractéristiques des entreprises familiales et pouvant être, ou supporter, des ressources, compétences ou capacités :

- la gestion des employés,
- la création d'un accord sur les objectifs,
- l'augmentation de la confiance,
- l'encouragement de la participation,
- la socialisation des nouveaux employés,
- le renforcement de la réputation,
- l'unification de la structure des croyances du groupe,
- l'engagement et l'implication,
- l'augmentation de la flexibilité,
- le support à la créativité,
- le partage de la culture à travers les frontières,
- le développement d'alliances,
- le soutien à la R&D.

Figure 1 : avantages concurrentiels et spécificités des firmes familiales



Les spécificités organisationnelles à la base des avantages des firmes familiales doivent être identifiées pour être ensuite gérées, développées et transformées. Ceci rend nécessaire une analyse en profondeur des mécanismes expliquant l'existence de ces spécificités. Une étude détaillée des différentes dimensions mises en avant par Habbershon et Williams (1999) montre que, en fait, l'existence de nombreuses routines créatrices des avantages relève du capital social original que peut posséder une entreprise familiale. Par exemple, le processus de décision de ces firmes, l'existence d'une vision commune sur les objectifs, l'engagement ou l'implication sont le fruit de ressources sociales complexes qui sont le produit des relations entre les membres de la famille. D'où la question : l'entreprise familiale serait-elle susceptible de développer un capital social particulier ?

2. Le capital social :

Le concept de capital social connaît depuis quelques années un développement notable, allant jusqu'à constituer une théorie de la firme alternative aux coûts de transaction (Ghoshal et Moran, 1996). Le capital social représente les ressources relationnelles que des acteurs individuels peuvent mobiliser à travers leurs réseaux de relations sociales (Bourdieu et Wacquant, 1992 ; Coleman, 1990 ; Putnam, 1995). Les chercheurs travaillant sur ce thème sont donc principalement intéressés par le rôle et l'importance des relations comme une ressource pour l'action sociale.

Ces liaisons existantes au sein d'un réseau d'individus peuvent représenter une ressource de valeur pour une entreprise. Par exemple, le réseau de relations entre managers de différentes divisions peut avoir un impact sur le partage de l'information, la création d'objectifs stratégiques communs et partagés, ainsi que sur les évolutions des liaisons inter unités (Tsai, 2000). De même, le capital social a un impact important sur le capital intellectuel (Nahapiet et Ghoshal, 1998) d'une entreprise (savoir et capacités d'apprendre d'une collectivité sociale). En effet, le capital intellectuel est créé à travers deux mécanismes organisationnels : la combinaison et l'échange. Les liaisons inter et intragroupes jouent un rôle fondamental sur ces deux dimensions.

Il existe plusieurs approches du capital social. La définition la plus large semble être : « the sum of the actual and potential resources embedded within, available through, and derived from the network of relationships possessed by an individual or social unit » (Nahapiet et Ghoshal, 1998).

Une analyse plus détaillée du capital social met en évidence trois dimensions (Nahapiet et Ghoshal, 1998) qui permettent de le décrire :

- La **dimension structurelle** : il s'agit du réseau formé par les relations entre les acteurs. Elle s'intéresse à la structure de ce réseau.
- La **dimension relationnelle** : correspond à la nature des relations que les acteurs ont développés entre eux à travers leur histoire, les sentiments d'obligation, de confiance, de normes ...
- La **dimension cognitive** : ressources fournissant une représentation partagée et un système de représentations entre les acteurs. Cela peut être un langage partagé, des codes, des histoires ou expériences communes...

2.1. Les trois dimensions du capital social

Selon la dimension structurelle, par exemple, un réseau de relations stables avec des relations denses et un haut niveau d'interactions peut apporter des avantages à une entreprise en étant à la source de plusieurs ressources, compétences ou capacités.

La structure du réseau peut s'analyser selon les branches (ramifications, connexions) qui relie un acteur aux autres. Celles-ci auront un impact sur l'information disponible pour un acteur. Selon la nature et la configuration des connexions au sein du réseau, un acteur pourra être avantagé grâce à un accès privilégié à des informations de valeur, ou y avoir accès de façon plus rapide ou avant d'autres qui ne bénéficient pas de ces relations.

Les connexions qui composent un réseau social fournissent donc les canaux utilisés pour la transmission des informations mais la configuration générale des connexions est aussi un aspect important du capital social. Il est, par exemple, intéressant d'avoir un réseau avec des contacts épars évitant des redondances. Un réseau dense peut être moins efficace car il retourne les mêmes informations qu'un réseau épars bien structuré mais à un coût supérieur (Burt, 1992). En revanche, il semble qu'un réseau plus dense ayant des redondances est plus efficace lorsqu'il s'agit de transférer des informations ambiguës et complexes ou lorsque les deux parties de la relation ont un savoir différent (Hansen, 1996). De même, Cohen et Levinthal (1990) ont montré qu'une certaine redondance était nécessaire pour le développement de capacités d'absorption inter fonctionnelles. L'intérêt de la redondance au sein du réseau de connexions semble donc dépendant de la nature du savoir et des connaissances échangées au sein du réseau. Ainsi, il est nécessaire de tenir compte de la diversité du réseau par rapport au nombre de connexions existantes.

Il a également été montré (Ibarra, 1992 ; Krackhardt, 1989) que trois caractéristiques des réseaux (la densité, la connectique et la hiérarchie) sont positivement associées à la flexibilité du réseau et la facilité d'échange des informations.

La structure du réseau aura donc un impact sur l'étendue de l'information qui peut être accessible.

La dimension relationnelle du capital social joue un rôle important pour les échanges d'information au sein des membres du réseau selon quatre éléments : la confiance entre les membres du réseau, les normes, l'existence d'obligations et d'attentes, et le processus d'identification.

Par exemple, la confiance interpersonnelle a un rôle important dans la création du savoir dans des contextes de forte ambiguïté ou incertitude (Boisot, 1995). Les normes existent quand le droit, défini de façon social, de contrôler une action n'est pas détenu par un acteur mais par les autres (Coleman, 1990). Elles représentent donc un certain consensus entre les membres du système social et définissent les standards sociaux prévalant au sein de ce groupe en fonction desquels la valeur et la pertinence des comportements seront évaluées (Birenbaum et Sagarin, 1976). Ceci aura des conséquences sur la façon dont les individus perçoivent et interagissent avec les autres, abordent les décisions ou résolvent des problèmes (Chatman et Flynn, 2001). Par exemple, certaines normes peuvent avoir un effet positif sur la création des savoir de l'entreprise comme la volonté de valoriser la diversité, une ouverture aux critiques et une tolérance de l'échec (Leonard-Barton, 1995).

Les obligations représentent un engagement à mener une certaine activité ou accomplir une certaine tâche dans le futur. A la différence de normes plus générales, l'obligation ne concerne que des relations personnelles bien spécifiques (Coleman, 1990). Elle permet à un acteur au sein d'un réseau social de bénéficier d'une sorte de crédit (« des services ») de la part d'autres membres du réseau social.

Le processus d'identification permet à un membre du réseau de se sentir comme étant un « semblable » ou comme faisant un avec d'autres acteurs. Cela peut provenir de l'appartenance d'un individu à un groupe ou du fait qu'un individu adopte les valeurs ou normes des autres individus comme cadre de référence (Merton, 1968). Par exemple, Lewicki et Bunker (1996) constatent qu'une forte identification à un groupe permet non seulement d'augmenter les opportunités d'échanges mais aussi de renforcer la fréquence de coopération. A l'opposé quand des groupes ont des identités contradictoires, ceci peut constituer une

barrière importante au partage d'information, l'apprentissage et la création de connaissances (Child et Rodrigues, 1996 ; Simon et Davies, 1996).

Une communication efficace suppose aussi que les acteurs partagent une certaine compréhension commune du contexte dans lequel ils évoluent (Boisot, 1995). Cet aspect dépend de la dimension cognitive du capital social. Ainsi, cette compréhension commune peut provenir de deux phénomènes : à travers l'existence d'un langage, de codes ou d'un vocabulaire communs, et le partage d'histoires ou expériences communes. Ces deux aspects constituent des facettes d'une dimension supérieure : le développement de modèles ou processus cognitifs semblables ou partagés (Nahapiet et Ghoshal, 1998).

2.2. Facteurs à l'origine du capital social

Ces différents éléments constitutifs du capital social sont liés de façon étroite aux dimensions qui sont à l'origine et façonnent les relations sociales. Quatre dimensions peuvent jouer sur l'émergence du capital social propre à un groupe (Nahapiet et Ghoshal, 1998) : le temps, l'interdépendance, les interactions, et l'accessibilité.

Le capital social d'une entreprise ou d'un groupe à un instant donné est le produit de l'histoire qui reflète les relations sociales au cours du temps (Bourdieu, 1986). L'instauration d'un capital social suppose une certaine stabilité et continuité de la structure sociale prévalant au sein du réseau d'acteurs. Ainsi, ces deux aspects des relations sociales ont des effets bénéfiques sur le niveau de confiance et les normes de coopération au sein du réseau (Axelrod, 1984 ; Granovetter, 1985 ; Ring et Van de Ven, 1992) ou encore sur la clarté et la visibilité des obligations mutuelles au sein du réseau (Misztal, 1996).

Selon Coleman (1990) le capital social s'érode quand les membres du réseau deviennent moins dépendants les uns des autres. De nombreux chercheurs sur le capital social sont d'accord pour affirmer que le capital social se développe dans un contexte d'interdépendance mutuelle élevée (Nahapiet et Ghoshal, 1998).

Généralement, les relations sociales se renforcent par les interactions entre acteurs mais, surtout, elles disparaîtront en cas d'absence d'interactions. Il peut donc exister un cercle vertueux : plus les relations sociales sont utilisées plus elles peuvent se renforcer. L'existence d'interactions est une condition nécessaire au développement et au maintien d'un capital social dense (Bourdieu, 1986). La coopération au sein du réseau social se nourrit de contacts, de dialogues réguliers, autrement dit de sociabilité entre les membres du réseau. La vie

organisationnelle d'un groupe ou d'une entreprise se caractérise par un ensemble d'actions (réunions, évènements sociaux...) permettant la création et l'entretien de réseaux sociaux denses.

Enfin, la difficulté d'accès au réseau conduit au développement de niveaux élevés de capital social de type relationnel et cognitif (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Les communautés fortes se caractérisent par une « identité qui les sépare « des autres » et des frontières sociologiques qui distinguent les membres des non membres » (Etzioni, 1996). Un réseau plus fermé permettra de développer, plus facilement, des normes, une identité, et une confiance au sein du réseau (Ibarra, 1992).

Le capital social est donc un concept multidimensionnel qui est une production dérivée d'autres activités. Il suppose cependant l'existence d'un élément fédérateur autour duquel les activités sont organisées (Nohria, 1992) et qui définira le niveau d'ouverture du réseau.

La famille peut être cet élément constitutif du réseau social. De ce fait, de par leurs spécificités vis-à-vis de la création et de la nature du capital social, les entreprises familiales peuvent disposer de certains avantages par rapport aux autres firmes pour les trois dimensions constitutives du capital social. De nombreuses ressources, compétences ou capacités identifiées comme étant à la source des avantages concurrentiels des firmes familiales seraient, en fait, fondées sur le capital social original que peuvent avoir ces entreprises.

Par exemple, sur un aspect du capital social qui est la confiance, Allouche et Amann (1998) ont mis en avant cette spécificité et certaines de ses conséquences. Dans une perspective similaire, mais plus générale, nous proposons que la dimension familiale peut introduire une spécificité fondamentale sur l'ensemble des dimensions du capital social de ces firmes et donc, éventuellement, sur leur degré de « familiness ».

3. Caractéristiques familiales et capital social :

Après avoir détaillé les dimensions caractéristiques du capital social et les facteurs qui le façonnent, et avoir souligné la pertinence de cette grille d'analyse pour les entreprises familiales, il est à présent nécessaire de détailler les spécificités de ces firmes et leurs conséquences éventuelles sur le capital social obtenu.

3.1. Définition de l'entreprise familiale

Le débat sur la définition des firmes familiales est actif, principalement pour des raisons relatives à l'étendue importante des objectifs et des types de firmes familiales (Sharma et al.,

1996). Nous adopterons la définition intégratrice de Litz (1995), pour qui une entreprise familiale se caractérise par la concentration du pouvoir et de la propriété en de mêmes mains, celles d'une famille, dont les membres cherchent à maintenir des liens sociaux et des influences au sein de l'organisation.

Cette définition met l'accent sur deux caractéristiques fondamentales de l'entreprise familiales, à savoir la multiplicité des rôles joués par les membres de la famille et l'influence que peut exercer l'institution familiale sur la vie de l'entreprise. Cet enracinement possible du fonctionnement de l'entreprise dans le milieu familial a été étudié par les chercheurs sous divers angles.

3.2. Les racines familiales d'un capital social spécifique

Les recherches en management ont montré que les rôles de chef d'entreprise et de membre familial sont étroitement liés (Davis et Tagiuri, 1982 ; Wortman, 1994). S'appuyant entre autres sur les travaux de Davis et Tagiuri (1982), Gersick et al. (1997) ont illustré ces chevauchements de rôles en dessinant trois cercles en partie superposés.

Ces cercles représentent respectivement les propriétaires, les employés de l'entreprise et la famille. D'après les auteurs de ce modèle, les priorités perçues par chaque individu dépendent de son appartenance à un ou plusieurs cercles. Un actionnaire familial sera sensible aux objectifs économiques et familiaux. Un autre membre, non actionnaire et non employé par l'entreprise, sera concerné avant tout par les intérêts familiaux liés à l'entreprise, car celle-ci fait partie du patrimoine, de la richesse commune. Le dirigeant familial pourrait considérer la réputation de l'entreprise et son pouvoir au même titre que la logique familiale et le raisonnement économique. De fait, le modèle de Gersick et al. (1997) montre que les relations entre acteurs sont forcément nombreuses, mais souvent conflictuelles à cause des différences entre les priorités de chacun.

Le lien famille-entreprise ne s'arrête pas à l'existence d'interactions et de conflits potentiels. Selon la perspective institutionnelle, la famille est une institution qui contribue à façonner les attitudes et comportements de ses membres. Pour Berger et Luckmann (1967), chaque individu développe sa propre conception de la réalité au cours du temps et en particulier pendant son enfance. Il intègre alors des schémas cognitifs qui vont ultérieurement influencer sa perception et sa façon d'être. Ce processus de socialisation primaire expérimenté pendant les premières années émane des institutions qui contribuent à éduquer l'enfant, comme la famille, l'école ou la religion. La famille a un poids dominant dans ce processus de

construction sociale, compte tenu du temps passé avec les parents, frères et sœurs (Berger et Luckman, 1967). De fait la famille est susceptible d'influencer fortement les représentations de la réalité que se forgent ses membres, lorsqu'ils sont enfants ou encore lorsqu'ils ont atteint l'âge adulte.

De nombreuses institutions influencent aussi le management de l'entreprise (North, 1990 ; Whitley, 1992). Les « institutions de proximité », telles les systèmes politiques et financiers ou les réglementations, exercent une influence coercitive sur les pratiques managériales, en ce sens qu'elles définissent un ensemble de contraintes et d'opportunités pour les entreprises et leurs dirigeants. Les « institutions éducatives », comme la famille ou l'école ont une influence davantage normative ou mimétique sur les organisations et leurs membres, parce qu'elles contribuent à structurer les comportements autour de concepts comme la confiance, la coopération ou l'identité (Whitley, 1992). Whitley a essentiellement utilisé la perspective institutionnelle pour expliquer des différences nationales entre pratiques de management. Dans le même ordre d'idées, Bhappu (2000) explique le management, la stratégie et la structure des entreprises japonaises par les caractéristiques de la famille japonaise.

Appliquons le même type de raisonnement, combiné à la théorie de Berger et Luckmann (1967), à l'entreprise familiale. La famille conçue comme une institution devrait affecter les pratiques managériales dans la firme familiale. Comme les autres institutions éducatives, la famille communique des connaissances explicites à tous ses membres afin que ceux-ci acquièrent un savoir et des pratiques qui ont conduit par le passé à des résultats favorables. De plus, comme les autres institutions éducatives, la famille imprègne ses membres d'une connaissance collective qui représente l'ensemble des valeurs sociales et des normes de comportement portées par le groupe familial. Par conséquent, les membres d'une famille qui travaillent dans l'entreprise familiale devraient logiquement se comporter et agir de façon cohérente avec l'éducation qu'ils ont reçue au sein de leur famille. En d'autres termes, le management de l'entreprise familiale est enracinée (« embedded ») dans « l'héritage administratif familial », concept similaire à « l'héritage administratif national » utilisé par Bartlett et Ghoshal (1989). De fait, puisqu'il y a enracinement, comprendre le management de l'entreprise familiale requiert de comprendre les relations sociales au sein de la famille : Granovetter (1985) souligne ce besoin de contextualisation pour accéder à la compréhension.

En résumé, l'analyse institutionnelle enrichit la compréhension du lien famille-entreprise en poursuivant la réflexion au-delà de la traditionnelle vision d'interactions nombreuses entre

membres familiaux, vision la plus souvent utilisée en management. La famille influence, essentiellement de façon mimétique et normative, les attitudes et comportements des membres familiaux parties prenantes dans l'entreprise familiale.

Examinons maintenant comment ces racines influencent la création d'un capital social spécifique.

3.3. Conséquences sur la formation d'un capital social familial

D'une part, l'appartenance à la famille de plusieurs parties prenantes dans l'entreprise contribue à créer un lien particulier entre ces personnes. D'autre part, la théorie du capital social s'intéresse aux ressources relationnelles que des acteurs individuels peuvent mobiliser à travers leurs réseaux de relations sociales. Dans la théorie comme dans l'entreprise familiale, il est question des réseaux de relations. C'est pourquoi il est intéressant d'appliquer la théorie au cas de ces entreprises. Quelles conséquences le réseau familial peut-il avoir sur un capital social unique et valorisable ? C'est la question à laquelle nous avons tenté de répondre en nous intéressant aux variables intervenant dans la création du capital social.

Comme nous l'avons dit précédemment, la création d'un capital social, source éventuelle d'avantage concurrentiel, dépend de quatre facteurs principaux : temps, interdépendance, interaction et accessibilité. Etudions successivement chaque facteur dans le contexte de l'entreprise familiale.

- La **stabilité du réseau au cours du temps** est nécessaire à l'émergence de relations sociales fortes, potentiellement créatrices de différenciation. Elle 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).

Selon le premier aspect, c'est la fonction même de la famille en tant qu'institution de perdurer à travers les générations, en maintenant des liens sociaux (en plus de génétiques) et des principes d'éducation (Kellerhals, 1987). Il existe évidemment des variantes dans l'intensité des liens sociaux (Todd, 1983). Le partage d'une même éducation institutionnelle crée des schémas de référence communs. De fait, puisque les institutions éducatives évoluent lentement (Berger et Luckman, 1967), la socialisation familiale tend à imprégner les individus d'une certaine similarité cognitive, forme la plus aboutie du capital social. Nous retrouvons aussi sa dimension relationnelle. Par exemple, les normes en usage au sein d'une famille jouent un rôle fort et définissent des modes de comportements récurrents qui sont assez stables et attendus par les membres de la famille

(Bettenhausen et Murnighan, 1991). En fonction de l'éducation, de la tradition familiale ou encore de leur histoire commune, les membres de la famille partageront donc des normes plus ou moins fortes mettant plus ou moins l'accent sur la coopération par rapport à l'indépendance. Une entreprise familiale peut donc éventuellement bénéficier d'un capital social avec une dimension relationnelle d'une qualité supérieure.

Selon le second aspect, l'entreprise familiale se caractérise par la stabilité du pouvoir et de la propriété. En témoignent les travaux de Bauer et Bertin-Mouroit (1987, 1996) sur les grandes entreprises françaises, qui ont démontré l'existence d'une loi dynastique : le futur dirigeant d'un grand groupe familial a toutes chances d'être un membre de la famille.

- **L'interdépendance** : comme Gersick et al. (1997) l'ont montré, les membres de la famille du créateur sont concernés par l'entreprise, car elle fait partie du patrimoine collectif. C'est d'ailleurs souvent un des biens principaux de la famille (Bauer, 1993). L'appartenance de chacun à un ou plusieurs cercles du modèle de Gersick et al. influence leurs priorités, mais tous partagent au minimum l'intérêt familial. De fait, les membres employés par l'entreprise ou actionnaires 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. Lorsque l'heure de la succession sonnera, le patrimoine familial, entreprise comprise, devra être cédé aux héritiers. De surcroît, il existe des coûts psychologiques liés à la sortie du capital (revente des parts), l'affectif rentrant fortement en ligne de compte : le départ est parfois assimilé à une trahison de la famille et de ses valeurs (Gotman, 1988 ; Masson et Gotman, 1991). S'y ajoute le problème de la valorisation des parts pour les sociétés familiales non cotées.

En parallèle, les recherches sur l'altruisme (Schulze et al., 2000) soulignent la prééminence d'un intérêt familial commun en intégrant la prise en compte des préférences des membres de la famille dans la courbe d'utilité des décideurs. L'interdépendance, finalement, est à la fois inter et intra-générationnelle.

- Les **interactions** entre membres familiaux peuvent être nombreuses, comme il a déjà été signalé. Krister Ahlström expliquait la nécessité de constituer un conseil des familles pour débattre des questions importantes pour l'entreprise (Magretta, 1998). Puisque les logiques d'actionnaire, d'employé et de membre familial ne convergent pas forcément, la prise de décision tend à être difficile. Gersick et al. (1997) décrivent différentes structures de débat et de décision mises en place dans les entreprises familiales. Nordqvist et Melin (2001) ont discuté l'importance de ce processus d'interactions pour décider la stratégie de l'entreprise familiale. D'autre part, l'altruisme des dirigeants familiaux (Schulze et al.,

2000) joue aussi sur le niveau d'interactions. Qui dit altruisme, dit négociations quant à la prise de décision, afin de choisir la solution qui satisfait le mieux l'intérêt commun d'un cercle familial plus ou moins étendu. De surcroît, contrairement à ce que vivent les employés d'une firme non familiale, les membres de l'entreprise ont l'occasion de se rencontrer en dehors de leur lieu de travail, dans le cadre de la vie de famille. Les interactions se poursuivent donc en d'autres espaces et en d'autres temps : les frontières entre travail et famille sont susceptibles d'être floues.

La dimension structurelle du capital social peut aussi être façonnée au bénéfice de la firme familiale en utilisant les interactions entre membres de la famille et en gérant l'architecture de ce réseau (c'est-à-dire les postes occupés par les membres de la famille) au sein de l'entreprise.

Enfin, les interactions avec clients, banquiers et autres parties prenantes externes peuvent être nombreuses et intenses (Yeung et Soh, 2000). Par exemple, les membres de l'entreprise familiale tendent à entretenir des relations interpersonnelles fortes avec les clients (Longenecker et al., 1989 ; Lyman, 1991). Plusieurs recherches centrées sur le management des entreprises familiales chinoises ont identifié des interactions importantes avec les clients, mais aussi fournisseurs et banquiers (Redding, 1995 ; Yeung, 2000 ; Yeung, 2000a). En outre, le processus de succession dans l'entreprise familiale se caractérise par la création et le maintien de relations intenses avec les parties prenantes clés (Drozdow et Carroll, 1997 ; Fox et al., 1996).

Analysé sous l'angle de l'influence institutionnelle, de tels résultats suggèrent qu'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.

- **L'accessibilité** est naturellement réglementée, puisqu'il faut être membre de la famille pour intégrer le réseau. C'est le droit du sang, ou ascription. Ce type de réseau est donc fermé, avec un accès très difficile. La généalogie passée et future constitue le droit d'accès.

En résumé, sur chacun des 4 facteurs favorisant l'émergence d'un capital social, la firme familiale est susceptible de se distinguer de l'entreprise non-familiale et donc de se créer un capital social familial.

Les recherches passées invitent d'ailleurs à distinguer deux types potentiels de capital social familial : le premier type est construit au sein du réseau composé uniquement de membres de la famille. Nous qualifierons ce capital social de « familial strict ».

Le second type est susceptible d'émerger au sein d'un réseau composé de la famille et des partenaires externes, non membres de la famille. Nous qualifierons ce capital social de « familial large ». Par exemple, certaines entreprises familiales identifient des postes clés au sein de l'entreprise qui doivent forcément être occupés par un membre de la famille car ces postes sont à l'interface avec des partenaires importants du réseau familial au sens large, comme des alliés ou des fournisseurs importants pour l'entreprise, et l'appartenance à la famille est valorisée par ces partenaires. De même, une firme familiale 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). En bref, la structure familiale peut *a priori* être génératrice de deux types de capital social : un capital familial strict et un capital familial large.

Reste à comprendre dans quelles conditions un tel capital peut être avantageux pour l'entreprise familiale. En effet, certaines recherches mettent en avant les avantages de ce type de firmes alors que d'autres sont beaucoup plus réservées. Pour cerner ces conditions, il est nécessaire d'adopter une approche contingente et d'identifier certaines variables qui jouent sur la nature du capital social familial et peuvent expliquer les situations contrastées des entreprises familiales vis-à-vis de leur « familiness ».

3.4. Facteurs expliquant la diversité du capital social familial

Si les quatre facteurs précédents jouent de façon générique sur la nature du capital social, pour autant les firmes familiales se caractérisent donc par une forte hétérogénéité sur ces quatre facteurs. La littérature suggère plusieurs variables pouvant avoir un impact sur la nature du capital familial créé. Nous centrerons ici l'analyse sur trois d'entre elles qui paraissent émerger fortement des recherches passées, sans prétendre à l'exhaustivité. Ces trois variables sont : le type de structure familiale, la taille de la famille et la génération.

- **Le type de structure familiale.** Cherchant à caractériser l'existence de diverses formes familiales à travers le monde, les anthropologistes ont introduit ce concept de « structure familiale » pour décrire l'organisation et le management de la famille. Pour Todd (1983), la structure familiale est le système d'interactions au sein de la famille qui influence le comportement de chaque membre et sa perception de la réalité. En bref, la structure familiale est une institution contribuant au développement culturel de ses membres. De nombreuses typologies ont été élaborées. Par exemple, celle de Todd est basée sur deux dimensions pour différencier les structures familiales occidentales : autorité/liberté et

égalité/inégalité. Autorité/liberté définit la nature des relations entre parents et enfants. Egalité/inégalité traduit la nature des relations entre frères et sœurs. On peut raisonnablement penser que les degrés d'autorité et d'égalité, qui fondent le système d'interdépendances et d'interactions au sein de la famille, pourraient influencer la nature du capital social familial de l'entreprise ainsi que les interactions au sein de l'entreprise familiale.

- **La taille de la famille.** Selon les conclusions de Gersick et al. (1997) et Bauer (1993), la taille de la famille est un facteur qui influence fortement le fonctionnement et le management de l'entreprise familiale.

Les frères et les sœurs sont très proches, ils ont été socialisés selon le même processus, dans un même environnement et avec une histoire familiale commune.. D'après Bauer (1993), l'interdépendance et les interactions entre les membres familiaux différeront suivant le nombre d'enfants que l'entreprise nourrit et le nombre d'enfants qui travaillent dans l'entreprise. Ceci a une conséquence directe sur la dimension structurelle du capital social familial.

De plus, une taille relativement importante de la famille par rapport à l'entreprise oblige certains membres à travailler hors de l'entreprise familiale. Dans un tel cas, les acteurs familiaux appartiennent à divers cercles du triptyque proposé par Gersick & al. (1997), affectant ainsi les dimensions d'interaction et d'interdépendance.

- **La génération.** Comme l'ont montré Gersick et al. (1997) à travers leur typologie des entreprises familiales, la génération influence le management. A la deuxième génération, les enfants du créateur peuvent prendre le pouvoir : parfois un seul, parfois plusieurs se partagent les rênes. Ceux-ci se marient, introduisant ainsi de nouvelles personnes au sein du cercle familial, et ont eux-mêmes des enfants susceptibles de reprendre le contrôle dans l'avenir. De fait, cette dynamique d'évolution a deux conséquences. La première est liée à la définition de la famille : les époux des enfants, les cousins de plus en plus éloignés des enfants du créateur font-ils toujours partie de la famille et ont-ils les mêmes droits que les autres membres sur le patrimoine familial (Cromie et al., 1995 ; Gotman, 1988 ; Bauer, 1993) ? La question est d'ordre quasi-génétique : elle réfère à l'accessibilité et au degré d'interdépendance. La seconde conséquence, liée en partie à la première, concerne l'évolution des interactions au sein de la famille : les fortes interactions entre parents, frères et sœurs, au sein de la famille nucléaire initiale, sont susceptibles de s'affaiblir avec l'inclusion d'étrangers (venant potentiellement d'autres types de structure familiale) au sein de la famille élargie. En bref, il est probable que la génération influence la nature du

capital social créé au sein de l'entreprise. En d'autres termes, le raisonnement suggère que la dynamique familiale entraîne une dynamique d'évolution du capital social familial.

Plusieurs dimensions, dont celles décrites ci-dessus, pourraient influencer sur la nature du capital social familial, au sens strict comme au sens large. C'est pourquoi l'étude du lien entre capital social et avantage concurrentiel, ou encore la possession du « familiness » évoqué par les chercheurs, devrait intégrer ces dimensions et identifier comment elles contribuent à créer une spécificité « maison ».

Généralement, ces effets sont subis par les firmes familiales plus que réellement gérés ; un capital social familial bénéfique résulte de l'histoire de la famille, de processus émergents et involontaires existants pour des raisons qui n'ont rien à voir avec le domaine entrepreneuriale. Cependant, toutes ces décisions de la sphère familiale et de logiques non économiques vont se traduire par l'existence, ou non, d'un capital social familial plus ou moins bénéfique. De plus en plus d'entreprises familiales, conscientes de ces liaisons, essayent de gérer ces différentes sphères d'intérêts. L'objectif ultime est d'utiliser ces liaisons de façon concurrentielle, non pas pour éviter des conflits qui désavantagent les firmes familiales et faire d'elles au mieux les égales des firmes non familiales, mais, au contraire, pour utiliser ces spécificités et obtenir des avantages hors de portée d'une firme non familiale.

La figure 2 illustre notre modèle théorique en reliant les différentes dimensions et concepts présentés dans cet article, de manière à fournir un cadre unificateur aux recherches sur les avantages concurrentiels des firmes familiales.

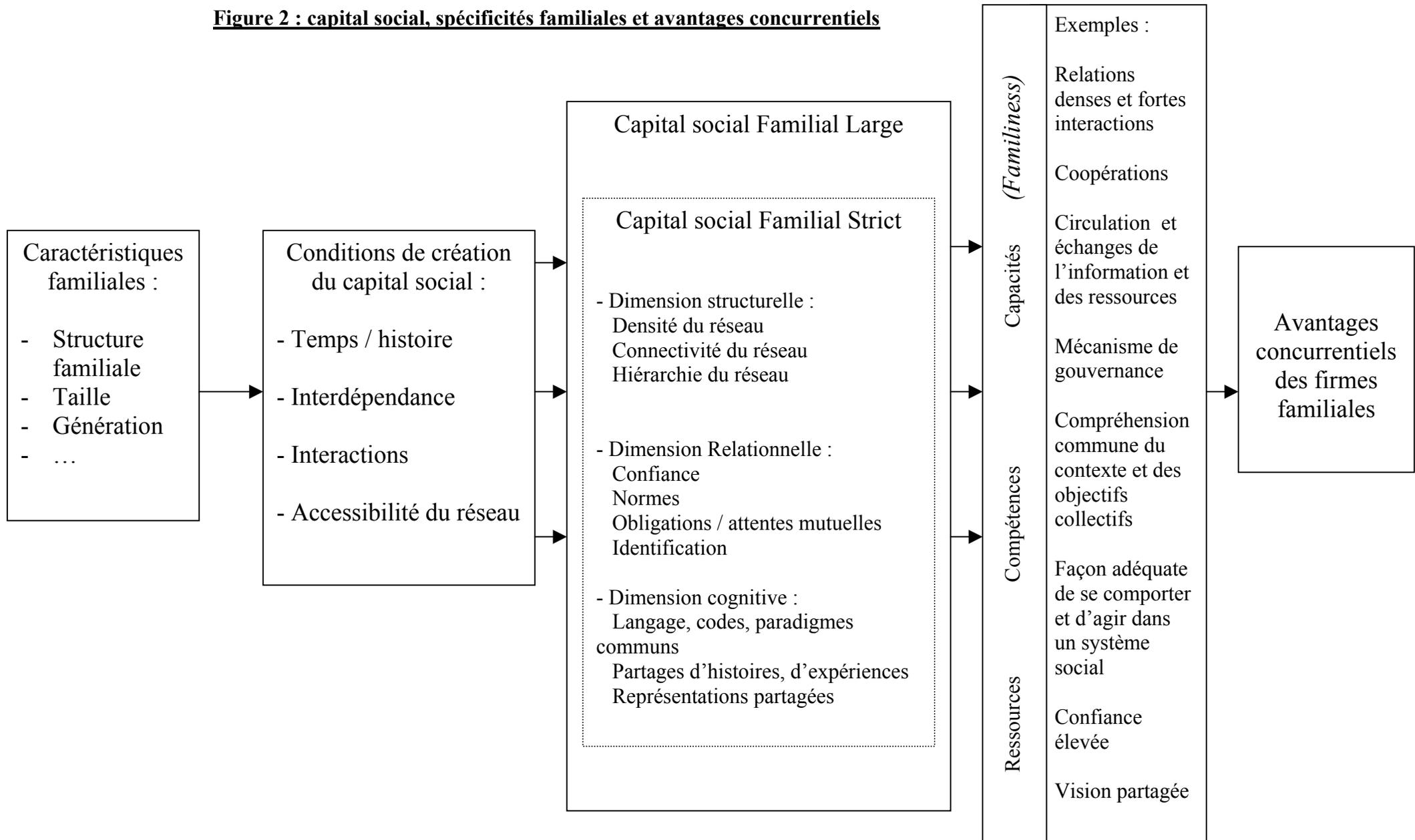
Conclusion

La théorie du capital social offre une perspective intéressante pour tenter de créer un soubassement théorique aux nombreuses et diverses études qui ont été menées sur l'existence d'avantages propres aux entreprises familiales. Notre volonté dans cet article consistait simplement à dessiner les contours du modèle théorique sur lequel de futures recherches pourraient être dressées. Sans que nous les ayons expressément formulées, plusieurs hypothèses sous-tendent ce modèle de création d'un capital familial à deux niveaux. En particulier, le lien entre les dimensions comme la génération, la structure familiale et la taille avec la nature du capital créé. La corroboration de ces hypothèses permettrait de caractériser les formes de capital créées à un moment donné de la vie de l'entreprise familiale.

Une fois ce travail effectué, de plus amples investigations seront nécessaires pour réellement comprendre comment le capital familial strict ou large permet à l'entreprise de se créer ou non un avantage concurrentiel. En identifiant clairement la nature du capital, par le biais des dimensions temps, interdépendance, interaction et accessibilité, il devrait être possible d'étudier son association avec la création de positions concurrentielles privilégiées.

De fait, la théorie du capital social invite à réfléchir en deux temps sur les contingences entre la famille originelle et l'avantage final au niveau de l'entreprise, en offrant une opportunité d'étudier la « boîte noire » par laquelle les transformations s'opèrent. En ce sens, cette théorie apparaît riche de futurs enseignements

Figure 2 : capital social, spécificités familiales et avantages concurrentiels



Bibliographie

- Ahlstrom, K. (1996). Transforming Ahlstrom's Portfolio, Governance and the Institutions of Family Ownership: a CEO Perspective. *Conférence annuelle de la Strategic Management Society*, Phoenix.
- Allouche, J. et B. Amann (1995). "Le retour triomphant du capitalisme familial." *Gestionnaires et Organisations*. Toulouse, Presse de l'Université des Sciences Sociales de Toulouse.
- Allouche J. et B. Amann (1998). "La confiance : une explication des performances des entreprises familiales." *Economies et Sociétés*, Sciences de Gestion, 8-9:124-154.
- Aronoff, C. E. et J. L. Ward (1995). "Family-owned businesses: A thing of the past or a model of the future." *Family Business Review*, 8(2): 121-130.
- Astrachan, J. H. (1988). "Family firm and community culture." *Family Business Review* 1(2): 165-189.
- Astrachan, J. H. et T. A. Kolenko (1994). "A neglected factor explaining family business success: human resources practices." *Family Business Review*, 7(3): 251-262.
- Axelrod, R. (1984). *The evolution of co-operation*. New York, Basic Books.
- Barnes, L. B. et S. A. Hershov (1985). "Transferring power in a family business." *Harvard Business Review*, 54: 105-114.
- Barney, J. B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage." *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Barney, J. B. et E. J. Zajac (1994). "Competitive organizational behavior: Toward an organizationally based theory of competitive advantage." *Strategic Management Journal*, 15(Winter): 5-9.
- Bartlett, C. A. et S. Ghoshal (1989). *Managing across Borders: The Transnational Solution*. Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Bauer, M. (1993). *Les patrons de PME entre le Pouvoir, l'Entreprise et la Famille*. Paris, InterEditions.
- Bauer, M. et B. Bertin-Mouro (1987). *Les "200", Comment devient-on un grand patron?* Paris, Le Seuil.
- Bauer, M. et B. Bertin-Mouro (1996). *Vers un modèle européen de dirigeants? Comparaison Allemagne/ France/ Grande Bretagne*. Paris, CNRS et Boyden Research Center on Leadership.
- Beckhard, R. et W. Dyer (1983). "Managing change in the family firm: Issues and strategies." *Sloan Management Review*, 24(3): 59-65.
- Berger, P. et T. Luckman (1967). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. London, UK, Penguin Press.
- Bettenhausen, K. L. et J. K. Murnighan (1991). "The development of an intragroup norm and the effects of interpersonal and structural challenges." *Administrative Science Quarterly*, 36: 20-35.
- Bhappu, A. D. (2000). "The Japanese family: An institutional logic for Japanese corporate networks and Japanese management." *Academy of Management Review*, 25(2): 409-415.
- Birenbaum, A. et E. Sagarin (1976). *Norms and human behavior*. New York, Praeger.
- Boisot, M. (1995). *Information space: A framework for learning in organizations, institutions and culture*. London, Routledge.
- Boles, J. S. (1996). "Influences of work-family conflict on job satisfaction, life satisfaction, and quitting intentions among business owners: The case of the family-operated businesses." *Family Business Review*, 9(1): 61-74.

- Bourdieu, P. (1986). *The forms of capital. Handbook of theory and research for the sociology of education*. J. G. Richardson.(éd.), New York, Greenwood: 241-258.
- Bourdieu, P. et L. Wacquant (1992). *An Invitation to Reflexive Sociology*. Chicago, IL, University of Chicago Press.
- Burt, R. S. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Charreaux, G. (1991). "Structures de propriété, relation d'agence, et performance financière." *Revue Economique*, 42: 521-542.
- Chatman, J. A. et F. Flynn (2001). "The influence of demographic heterogeneity on emergence and consequences of cooperative norms in work teams." *The Academy of Management Journal*, 44(5): 956-974.
- Child, J. et S. Rodrigues (1996). The role of social identity in the international transfer of knowledge through joint ventures dans *The politics of management knowledge*. S.R. Clegg et G. Palmer (éds). London, Sage: 46-68.
- Cohen, W. et D. Levinthal (1990). "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation." *Administrative Science Quarterly*, 35: 128-152.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Cromie, S., Stephenson, B. et Monteith, D. (1995). "The management of family firms: An empirical investigation." *International Small Business Journal*, 13(4): 11.
- Dailey, R. C. et Rueschling T.H. (1980). "Human resources management in family owned companies." *Journal of General Management*, 5(3): 49-56.
- Daily, C. et M. Dollinger (1992). "An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms." *Family Business Review*, 5(2): 117-136.
- Daily, C. et S. S. Thomson (1994). "Ownership structure, strategic posture and firm growth: An empirical examination." *Family Business Review*, 7(3): 237-249.
- Davis, J. A. et R. Tagiuri (1982). *Bivalent Attributes Of the Family Firm*. Santa Barbara, CA, Owner Managed Business Institute.
- Davis, P. S. et P. D. Harveston (2001). "The phenomenon of substantive conflict in the family firm: A cross-generational study." *Journal of Small Business Management* 39(1): 14-30.
- de Visscher, F. M., Aronoff, C.F. et Ward, J.L. (1995). *Financing transitions: Managing capital and liquidity in the family business*. Marietta, GA, Business Owner Resources.
- Donckels, R. et E. Frohlich (1991). "Are family businesses really different? European experiences from STRATOS." *Family Business Review* 4(2): 149-160.
- Dreux, D. R. (1990). "Financing family business: Alternatives to selling out or going public." *Family Business Review*, 3(3): 225-243.
- Drozdow, N. et V. P. Carroll (1997). "Tools for strategy development in family firms." *Sloan Management Review* 39(1): 75-88.
- Dyer, W. G., Jr. (1986). *Culture change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Etzioni, A. (1996). "The responsive community: A communitarian perspective." *American Sociological Review*, 61: 1-11.
- Fiegenger, M. K., Brown, B.M., Prince, R.A. et File, K.M. (1994). "A comparison of successor development in family and nonfamily business." *Family Business Review*, 7(4): 313-329.
- Fox, M., Nilakant, V. et Hamilton, R.T. (1996). "Managing succession in family owned businesses." *International Small Business Journal*, 15(1): 15-25.
- Gallo, M. A. et A. Vilaseca (1996). "Finance in family business." *Family Business Review*, 9(4): 387-401.

- Gasse, Y., Theberge, G. et Naud, J. (1988). "La continuité dans la PME familiale." *Revue Internationale PME*, 1(1): 43-56.
- Gersick, K. E., Davis, J.A., Hampton, M. et Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: A life cycles of the family business*, Harvard Business School Press.
- Ghoshal, S. et P. Moran (1996). "Bad for practice: A critique of the transaction cost theory." *Academy of Management Review*, 21: 13-47.
- Glueck, W. F. et T. S. Meson (1980). A literature analysis of concepts. *Annual Meeting of Academy of Management*, Detroit, MI.
- Goffee, R. et R. Scase (1985). "Proprietorial control in family firms: Some functions of "quasi-organic" management system." *Journal of Management Studies*, 22(1): 53-68.
- Gotman, A. (1988). *Héritier*. Paris, PUF.
- Granovetter, M. S. (1985). "Economic action and social structure: The problem of embeddedness." *American Journal of Sociology*, 91: 481-510.
- Habbershon, T. G. et M. L. Williams (1999). "A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms." *Family Business Review*, 12(1): 1-25.
- Haddadj, S. et D'Andria, A. (1998). "Transmissions internes et transmissions externes dans les PME françaises: existe-t-il des différences de changements stratégiques et d'orientations stratégiques?" *Revue Internationale PME*, 11(4): 45-65.
- Handler, W. C. (1989). *Managing the family firm succession process: The next generation family member's experience*. Graduate School of Management. Boston, Boston University.
- Handler, W. C. (1992). "Succession experience of the next generation." *Family Business Review*, 5(3): 283-307.
- Handler, W. C. et K. E. Kram (1988). "Succession in family firms: The problem of resistance." *Family Business Review*, 1(4): 361-381.
- Hansen, M. (1996). Using the wisdom of others: Searching for and transferring knowledge. *Presentation at the London Business School*, London.
- Harvey, S.J. (1999). "Owners as manager, extended horizons and the family firm." *International Journal of the Economics of Business*, 6(1): 41-55.
- Hirigoyen, G. (1982). "Le comportement financier des moyennes entreprises industrielles familiales." *Banque*, 417: 588-593.
- Hirigoyen, G. (1984). "Peut-on parler d'une politique de dividendes dans les moyennes entreprises familiales non-cotées?" *Banque*, 436: 207-210.
- Ibarra, H. (1992). Structural alignments, individual strategies, and managerial action: Elements toward a network theory of getting things done. in *Network and organizations: Structure, form and action*. N. Nohria et R. G. Eccles (éds). Boston, Harvard Business School Press: 165-188.
- Ibrahim, A. B. et W. H. Ellis (1994). *Family business management: Concepts and practice*. Kendal, Hunt.
- Johnson, S. C. (1990). "Why we'll never go public." *Family Business*, 1(4): 16-21.
- Kellerhals, J. (1987). "Les types d'interaction dans la famille." *L'année sociologique*, 37: 154-179.
- Krackhardt, D. (1989). "Graph theoretical dimensions of informal organization." *Annual Meeting of the Academy of Management*, Washington, DC.
- Lank, A. (1994). "The state of family business in various countries around the world." *Family Business Network Newsletter* 9: p. 3.
- Lansberg, S. (1983). "Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap." *Organizational Dynamics*, 12(1): 39-46.
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*. Boston, Harvard Business School Press.

- Levering, R. et Moskowitz, M. (1993). "The ten best companies to work for in America." *Business and Society Review*, 85(1):26-38
- Lewicki, R. J. et B. B. Bunker (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. dans *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. R.M. Kramer et T. M. Tyler (éds). Thousand Oaks, CA, Sage: 114-139.
- Litz, R., A. (1995). "The family business: Toward a definitional clarity." *Academy of Management Journal Best Papers Proceedings*: p. 100.
- Longenecker, J., Moore, C. et Schoen, J. (1989). Consumer perceptions of family-owned service industries: A study of the "Family" cue in the funeral home industry. *The Annual Meeting of the International Council on Small Business*.
- Lyman, A. R. (1991). "Customer service: Does family ownership make a difference?" *Family Business Review*, 4(3): 303-324.
- Magretta, J. (1998). "Governing the family-owned enterprise: An interview with Finland's Krister Ahlström." *Harvard Business Review*, 76(1): 113-123.
- Maherault, L. (1998). "Des caractéristiques financières spécifiques aux entreprises familiales non-cotées." *Revue du financier*, 114: 59-75.
- Masson, A. et A. Gotman (1991). "L'un transmet, l'autre hérite..." *Economie et Prévision*, 100-101: 207-230.
- McConaughy, D. L., Walker, M.C., Henderson, G.V. et Mishra, C.S. (1995). Founding family controlled firms: Efficiency and value. *European Financial Management Association Meeting*.
- Merigot, J.-G. et Hirigoyen, G. (1988). "La transmission des PME familiales: Un constat régional." *Revue Internationale PME*, 1(1): 57-76.
- Merton, R. K. (1968). *Social theory and social structure*. New York, Free Press.
- Misztal, B. (1996). *Trust in modern societies*. Cambridge, England, Polity Press.
- Monsen, J. R. (1969). "Ownership and management: The effect of separation on performance." *Business Horizons*, 12(4): 46-52.
- Moscatello, L. (1990). "The Pitcairns want you." *Family Business Magazine*. February.
- Nahapiet, J. et S. Ghoshal (1998). "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage." *The Academy of Management Review*, 23(2): 242-266.
- Nohria, N. (1992). Information and search in the creation of new business ventures. in *Networks and organizations: Structure, form and action*. dans N. Nohria et R. G. Eccles (éds). Boston, Harvard Business School Press: 240-261.
- Nordqvist, M. et L. Melin (2001). Exploring the dynamics of family firms: linking corporate governance to strategy change. *European Group for Organizational Studies*, Lyon, France.
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge, GB, Cambridge University Press.
- Peiser, R. et L. Wooten (1983). "Life-cycle changes in small family businesses." *Business Horizons*, 26(3): 58-65.
- Pervin, A. (1997). "A conversation with Henry Mintzberg." *Family Business Review*, 10(2): 185-198.
- Porter, M. E. (1992). "Capital disadvantage: America's failing capital investment system." *Harvard Business Review*, 70(5): 65-82.
- Poza, E. J., T. Alfred, et Maheshwari, A. (1997). "Stakeholder perceptions of culture and management practices in family and family firms-A preliminary report." *Family Business Journal*, 10(2): 135-155.
- Prokesch, S. (1986). "Renewing traditional values." *The new York Times*: June, 10
- Putnam, R. D. (1995). "Bowling alone: America's declining social capital." *Journal of Democracy*, 6: 65-78.

- Redding, S. G. (1995). "Overseas Chinese Networks: Understanding the Enigma." *Long Range Planning*, 28(1): 61-69.
- Reidel, H. (1994). "Family business in Germany." *Family Business Network Newsletter* 9: 6.
- Resenblatt, P. C., deMik, L., Anderson, R.M. et Johnson, P.A. (1985). *The family in business: Understanding and dealing with challenges entrepreneurial families face*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Ring, P. C. et A. H. Van de Ven (1992). "Developmental processes of cooperative interorganizational relationships." *Academy of Management Review*, 19: 90-118.
- Schulze, W.S., Lubatkin, M.H. et Dino, R.N. (2000). "Altruism and agency in family firms." *Academy of Management Proceeding*.
- Sharma, P., Chrisman, J.J. et Chua, J.H. (Eds) (1996). *A review and annotated bibliography of family business studies*. Assinippi Park, Kluwer Academic Publishers.
- Simon, L. et G. Davies (1996). "A contextual approach to management learning." *Organization Studies*, 17: 269-289.
- Swinth, R. L. et K. L. Vinton (1993). "Do family-owned businesses have a strategic advantage in international joint venture?" *Family Business Review*, 6(1): 19-30.
- Tagiuri, R. et Davis, J.A. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2): 199-208
- Todd, E. (1983). *La troisième planète*. Paris, Empreintes.
- Trehan, N. (2000). Usage de la société holding par des entreprises personnelles et familiales: application aux entreprises de moyenne dimension pratiquant une stratégie de croissance externe. *IX Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montpellier.
- Tsai, W. (2000). "Social capital, strategic relatedness and the formation of intraorganizational linkages." *Strategic Management Journal*, 21: 925-939.
- Ward, J. L. (1988). "The special role of strategic planning for family businesses." *Family Business Review*, 1(2): 105-107.
- Ward, J. L. (1997). "Growing the family business: Special challenges and best practices." *Family Business Review*, 10(4): 323-337.
- Ward, J. L. et C. E. Aronoff (1991). "Trust gives you the advantage." *Nation's Business*, 79(8): 42-45.
- Wernerfelt, B. (1984). "A resource-based view of the firm." *Strategic Management Journal*, 5(2): 171-180.
- Whitley, R. (1992). *European Business System, Firms and Market in their National Contexts*. London, UK, Sage Publications.
- Wortman, M. S. J. (1994). "Theoretical foundations for family-owned business: A conceptual and research-based paradigm." *Family Business Review*, 7: 3-27.
- Yeung, H. W. (2000). "Limits to the growth of family-owned business? The case of Chinese transnational corporations from Hong Kong." *Family Business Review*, 13(1): 55-70.
- Yeung, H. W. (2000a). "Strategic control and coordination in Chinese Business Firms." *Journal of Asian Business*, 16(1): 95-123.
- Yeung, H. W. et T. M. Soh (2000). "Corporate governance and the global reach of Chinese family firms in Singapore." *Seoul Journal of Economics*, 13(3): 301.