

# M@n@gement

ISSN: 1286-4692

Emmanuel Jossierand, HEC, *Université de Genève & CMOS, University of Technology, Sydney (Editor in Chief)*

Jean-Luc Arrègle, *EMLYON Business School (editor)*  
Laure Cabantous, *Warwick Business School (editor)*  
Stewart Clegg, *University of Technology, Sydney (editor)*  
Olivier Germain, *Université du Québec à Montréal (editor, book reviews)*  
Karim Mignonac, *Université de Toulouse 1 (editor)*  
Philippe Monin, *EMLYON Business School (editor)*  
Tyrone Pitsis, *University of Newcastle (editor)*  
José Pla-Barber, *Universidad de València (editor)*  
Michael Tushman, *Harvard Business School (editor)*

Walid Shibbib, *Université de Genève (managing editor)*

Martin G. Evans, *University of Toronto (editor emeritus)*  
Bernard Forgues, *EMLYON Business School (editor emeritus)*

## ■ Régis COEURDEROY 2012 Albert LWANGO

Capital social de l'entreprise familiale et efficience organisationnelle : Propositions théoriques pour un modèle de transmission par le canal des coûts bureaucratiques

*M@n@gement*, 15(4), 415-439.

M@n@gement est la revue officielle de l'AIMS



M@n@gement is the journal official of AIMS

Copies of this article can be made free of charge and without securing permission, for purposes of teaching, research, or library reserve. Consent to other kinds of copying, such as that for creating new works, or for resale, must be obtained from both the journal editor(s) and the author(s).

M@n@gement is a double-blind refereed journal where articles are published in their original language as soon as they have been accepted.

For a free subscription to M@n@gement, and more information:  
<http://www.management-aims.com>

© 2012 M@n@gement and the author(s).

# Capital social de l'entreprise familiale et efficacité organisationnelle : Propositions théoriques pour un modèle de transmission par le canal des coûts bureaucratiques

---

Régis COEURDEROY

ESCP-Europe (France) et Université catholique de Louvain (Belgique)  
rcoeurderoy@escpeurope.eu

Albert LWANGO

Groupe ESC Troyes (France)  
albert.lwango@groupe-esc-troyes.com

## Résumé

Des travaux de recherche récents ont mis en avant la spécificité de l'entreprise familiale sous l'angle de son capital social issu de l'interpénétration des sphères privées (la famille) et professionnelles (l'organisation). Dans le prolongement de ces nouveaux apports, nous proposons ici d'explicitier théoriquement par quel canal ce capital social de la famille peut se traduire en efficacité organisationnelle, ce qui constitue pour l'instant un « chaînon manquant » dans la littérature sur les entreprises familiales. Après avoir précisé ce mécanisme, l'analyse est développée autour de deux principales sources de variation, à savoir la taille de l'entreprise et la génération impliquée – facteurs qui tendent à évoluer à travers le temps. Nous soutenons ainsi que la dilution de la famille dans la propriété ou dans la gestion et la multiplication des acteurs et des divergences d'intérêts possibles peuvent à terme finir par handicaper l'entreprise familiale en termes d'efficacité organisationnelle et limiter ses capacités de survie vis à vis de l'entreprise non familiale.

**Mots Clés:** entreprise familiale, capital social familial, coûts bureaucratiques, modèle de diffusion

---

## INTRODUCTION

L'entreprise familiale constitue l'une des formes d'organisation les plus anciennes dans l'histoire économique (Gersick et al., 1997 ; Bienaymé, 2009). Cette forme d'organisation continue à tenir une place majeure dans toutes les économies (IFERA, 2003 ; Chrisman et al., 2004 ; Fogel, 2006 ; Combs et al., 2010 ; Nordqvist et Melin, 2010 ; Sharma et Sharma, 2011). Cependant, les statistiques montrent en même temps que c'est en grand nombre que les entreprises familiales disparaissent, si elles ne sont tout simplement pas absorbées par les grandes entreprises non familiales, ou obligées de se transformer en entreprises non familiales (Lin et Hu, 2007 ; Litz, 2008). Lester et Cannella (2006) ont souligné combien la vie des entreprises familiales est loin d'être un long fleuve tranquille : deux tiers échouent dans la transition à la seconde génération, leur taux de croissance est faible, elles sont souvent caractérisées par la vulnérabilité et l'inertie dans la prise de décision, elles peuvent facilement être victimes des managers prédateurs voire souffrir de plus de coûts d'agence.

Malgré l'importance du sujet, comme le soulignaient Schulze et al. (2002), la théorie relative à la gouvernance familiale est cependant longtemps restée en retrait. L'argument de l'alignement des intérêts entre managers et propriétaires, issu de la théorie de l'agence, a certes fourni un premier socle théorique pour expliquer l'avantage d'une organisation basée sur la famille (Villalonga et Amit, 2006). Mais la littérature relative à la gouvernance familiale de ces dernières années tend à s'éloigner de cet argument selon lequel une entreprise à la fois possédée et gérée par les mêmes individus possède une structure dénuée de conflits d'intérêt entre propriétaires et gestionnaires puisqu'il s'agit des mêmes (Jensen et Meckling, 1976 ; Daily et Dollinger, 1992). En effet, il est admis aujourd'hui que la structure organisationnelle familiale peut occasionner une divergence d'intérêts entre la famille influente et les autres propriétaires (Combs et al., 2010), qu'elle peut faire prévaloir l'altruisme et le népotisme (Lubatkin et al., 2003 ; Chrisman et al., 2012) et que, en conséquence, cette structure basée sur la famille peut entraîner des coûts d'agence additionnels (Schulze et al., 2002 ; Chrisman et al., 2004 ; Lester et Cannella, 2006). Au-delà de ces sources de dysfonctionnement, les besoins, les attitudes au risque et les orientations familiales peuvent significativement changer avec la croissance de l'entreprise ou à travers les transferts générationnels (Miller et al., 2007 ; Molly et al., 2011).

Dès lors, le renouveau marquant ces dernières années des recherches sur l'entreprise familiale s'est traduit d'abord par la recherche d'une meilleure compréhension des spécificités de l'entreprise familiale (Arregle et al., 2004), ensuite par la nécessité de dépasser cette vision simplificatrice et en grande partie irréaliste de la famille, conçue comme une entité décisionnelle statique, monolithique et homogène (Schulze et al., 2002 ; Chrisman et al., 2004 ; Lin et Hu, 2007). L'entreprise familiale doit ainsi relever plusieurs défis dont, entre autres, le maintien d'un équilibre entre le contrôle familial et l'intégration d'un management de talent, la conciliation des objectifs économiques aux objectifs non économiques à travers le temps, l'utilisation des systèmes de gouvernance unique en vue d'innover et la nécessité de tirer le maximum de valeur du capital

social existant entre les membres familiaux (Chrisman et al., 2011).

Dans cette perspective, certains travaux ont tenté d'appréhender la spécificité de l'entreprise familiale sous l'angle particulier du capital social (Arregle et al., 2003 ; 2004 et 2007 ; Pearson et al., 2008 ; Gedajlovic et Carney, 2010). L'idée centrale de ces travaux est que l'interpénétration des sphères privées (la famille) et professionnelles (l'organisation) crée un capital social différenciant vis-à-vis des autres entreprises. Cependant, bien que les études antérieures signalent les aspects négatifs possibles du capital social de l'entreprise familiale, elles insistent davantage sur les aspects positifs de cet actif (Lester et Cannella, 2006 ; Gedajlovic et Carney 2010). Arregle et al. (2004) ont ainsi invité les chercheurs à ne pas faire l'impasse sur les aspects négatifs du capital social et à identifier plutôt les contextes et les conditions dans lesquels l'existence d'un capital social est associée à la performance (bonne ou mauvaise) de l'entreprise familiale. Par ailleurs, dès lors que plusieurs facteurs sont susceptibles de modérer la relation entre l'implication familiale et la performance de l'entreprise (Chrisman et al., 2012) et, particulièrement à la suite des problèmes de croissance et de succession au sein des entreprises familiales (Allouche et Amann, 2000 ; Nordqvist et Melin, 2010), plusieurs chercheurs actuels suggèrent de mieux comprendre les difficultés qu'éprouvent les entreprises familiales à gérer leur croissance ainsi que les effets de transmission générationnelle (Anderson et Reeb, 2003 ; Miller et al., 2003 ; Chrisman et al., 2004 ; Villalonga et Amit, 2006 ; Miller et al., 2007 ; Rutherford et al., 2008 ; Nordqvist et Melin, 2010 ; Molly et al., 2011 ; Chrisman et al., 2012).

Dans ce contexte, nous proposons dans ce texte un cadre théorique unifié sur l'efficience de l'entreprise familiale qui intègre les deux facettes du capital social en lien direct avec les problèmes de croissance et de succession que connaissent les entreprises familiales. Nous essayons ainsi de développer les points suivants : (1) nous nous efforçons d'approfondir d'un point de vue théorique l'explication des modes de diffusion du capital social issu de la famille vers le fonctionnement de l'organisation. Il s'agit de préciser ce « chaînon manquant » dans la littérature sur la gouvernance de l'entreprise familiale, c'est-à-dire de mettre en lumière le mécanisme par lequel s'opère ce passage du capital social de la sphère privée (la famille) à la sphère professionnelle (l'entreprise) ; (2) nous cherchons à apporter à ce modèle de base une nuance qui tient compte de la diversité des entreprises familiales, à la lumière des problèmes de croissance et de succession que connaissent nombre d'entre elles ; (3) et enfin, nous souhaitons avec ce texte initier une réflexion stratégique qui intègre les possibles effets négatifs du capital social familial.

Dans ces conditions, nous proposons un cadre d'analyse parcimonieux qui lie les spécificités liées à l'existence d'un capital social familial à l'efficience organisationnelle relative à l'économie des coûts organisationnels que le capital social familial peut permettre de réaliser. Il s'agit d'un traitement de l'efficience selon le courant de l'économie des coûts de transaction (Masten et al., 1991, Williamson, 1991).

Notre démarche consiste à établir préalablement cette relation sur un cas « simple », à savoir une entreprise familiale où l'essentiel des fonctions de management est assuré par la famille – soit plutôt une entreprise de petite

1. D'autres sources de variation existent, notamment celles issues de la sphère familiale tels que les conflits familiaux, les divorces, les distances physiques entre membres familiaux devenus plus autonomes... qui peuvent avoir des effets négatifs sur la sphère organisationnelle. L'attention portée ici à la taille et à la génération permet de se focaliser sur la sphère organisationnelle et en particulier sur les problèmes de croissance et de succession que connaissent ces entreprises familiales.

taille – et qui n'est pas encore affectée par des problèmes de transfert générationnel– soit plutôt une entreprise dirigée par son fondateur –. Sur cette base, nous pouvons ensuite développer notre analyse sur deux principales sources de variation, à savoir la taille de l'entreprise et la génération impliquée<sup>1</sup> – facteurs qui tendent à évoluer à travers le temps.

La démarche théorique que nous suivons dans le présent texte comprend alors les étapes suivantes : dans un premier temps, à partir d'un cadre d'analyse inspiré de la nouvelle économie institutionnelle, nous examinons comment le capital social à prédominance familiale est susceptible d'agir sur l'opportunisme et les risques d'erreurs des agents, et en conséquence sur les coûts organisationnels consacrés à la coordination et au contrôle des transactions internes. Ce mécanisme de diffusion définit le canal par lequel les relations privées issues de la sphère familiale influent sur le fonctionnement de l'organisation. Une fois défini ce mécanisme de diffusion, il est possible dans un second temps d'analyser l'effet réducteur de ce capital social familial sur les coûts bureaucratiques de l'entreprise. Ensuite, dans un troisième temps, il est possible d'étudier la variation de ces effets avec l'introduction de facteurs d'hétérogénéité (taille et succession). Partant de l'idée que l'implication familiale procure des avantages temporaires dans les premiers stades de développement de l'entreprise (Chang et al. 2008 ; Ward, 1987), il nous apparaît que les facteurs d'augmentation de la taille de l'entreprise ou du nombre des générations impliquées tendent à inverser les effets réducteurs du capital social familial sur les coûts bureaucratiques. Enfin, dans la conclusion, nous pouvons souligner en quoi cette démarche théorique peut contribuer à dépasser cette vision statique de l'avantage du capital social et aboutir à une gestion proactive de certains problèmes de croissance et de transmission générationnelle.

## **PRINCIPE DE DIFFUSION DU CAPITAL SOCIAL DANS L'ENTREPRISE FAMILIALE**

Dans cette première section, nous présentons les concepts de base qui fondent notre modèle, à savoir l'entreprise familiale, les coûts bureaucratiques et le capital social familial. Nous pouvons alors expliciter le principe qui lie ces concepts. C'est par ce lien que nous proposons d'expliquer la création d'un avantage de l'entreprise familiale. Autrement dit, nous voulons montrer comment le capital social familial peut permettre à ce genre d'organisation d'économiser sur ses coûts bureaucratiques.

### **Concepts de base**

**L'entreprise familiale.** La question de la définition exacte de l'entreprise familiale demeure un débat ouvert au sein de la communauté des chercheurs. Sans avancer des seuils figés, certains auteurs proposent des critères définitionnels assez larges pour déterminer l'influence de la famille dans l'entreprise. En particulier, Miller et Le Breton-Miller (2005) estiment qu'une entreprise est familiale dans la mesure où la famille contrôle la majorité de la propriété ou des droits de vote et un ou plusieurs de ses membres occupent des postes clés de management. D'autres travaux ont tenté de fixer ces particularités sous l'angle d'un capital social spécifique à l'entreprise

familiale (Arregle et al., 2003 ; 2004 ; 2007). Dans cette perspective, Arregle et al. (2007), sur la base de la définition de l'entreprise familiale de Litz (1995), considèrent qu'une entreprise est familiale dans la mesure où (1) sa propriété et son management sont concentrés dans une unité familiale, (2) ses membres s'efforcent de réaliser et / ou de maintenir des relations intra-organisationnelles basées sur la famille et (3) l'unité dispose d'un capital social fort d'origine familiale. L'idée centrale de ces travaux est que l'interpénétration des sphères privées (la famille) et professionnelles (l'organisation) crée un capital social organisationnel différenciant vis-à-vis des autres entreprises et que, en conséquence, l'influence de la famille sur l'entreprise marque de façon potentiellement avantageuse le management de l'organisation. Comme nous le verrons par la suite, l'avantage peut être saisi en termes d'économie des coûts bureaucratiques.

**Les coûts bureaucratiques.** Symétriquement aux coûts de transaction qui peuvent être compris comme les coûts de fonctionnement du système de marché (Arrow, 1969), les coûts bureaucratiques s'entendent comme « les coûts de fonctionnement » de l'entreprise (Williamson, 1991 & 1994). Dès lors que ces coûts bureaucratiques se situent au cœur de notre schéma explicatif de l'avantage associé aux spécificités familiales, il importe tout d'abord de décomposer plus en détails cette notion complexe. Pour cela, nous nous appuyons sur la distinction entre « coûts de coordination » et « coûts de mesure », conformément aux travaux des principaux économistes dans ce domaine (Williamson, 1985 ; Barzel, 1982).

En premier lieu, les coûts de coordination représentent l'ensemble des coûts assumés par l'organisation pour assurer l'agencement de son activité économique (Coase, 1937). Bien que ses différentes composantes soient en interactions, les coûts de coordination peuvent être décomposés en quatre sous-familles (Williamson, 1985). La première concerne les « coûts de définition d'un mécanisme organisationnel », c'est-à-dire l'ensemble des coûts qu'engendrent la définition et l'explication des processus internes, des canaux de communication et des règles décisionnelles. La deuxième famille concerne les problèmes de « manque d'incitants », qui tient au passage dans l'organisation à une gestion collective des actifs et à un « relâchement » vis-à-vis du principe de maximisation – qui suppose une évaluation individuelle des coûts et des bénéfices (Williamson, 1985). La troisième famille de coûts bureaucratiques de coordination concerne les « coûts de management de l'organisation » qui sont assumés pour accompagner, suivre et ajuster les mécanismes organisationnels qui ont été définis (Masten et al., 1991). Enfin la quatrième famille de coûts bureaucratiques de coordination touche à la question de la « clémence » dans les organisations, soit la propension de l'organisation à tolérer les erreurs et les dysfonctionnements de ses agents ou, au moins, à ne pas trancher toute question par la seule règle de la maximisation.<sup>2</sup>

En deuxième lieu, outre ces coûts de coordination, les organisations connaissent des « coûts de mesure » (Barzel, 1982 ; Eisenhardt, 1985) liés aux difficultés dans l'évaluation de la valeur d'un bien ou de la performance des agents. En effet, la collectivisation sous une même propriété est susceptible de se traduire sous forme de distorsions dans l'allocation des ressources disponibles et donc d'inefficacité. En conséquence, les agents économiques dans les organisations doivent également assumer des coûts de structuration

2. Comme l'écrit Oliver Williamson (1994, p.185), « alors que les résultats extrêmes du marché peuvent être acceptés comme une question de chance, les actions administratives sont interprétées par toutes les parties affectées (...) comme des choix d'après le mérite. Cela implique pour l'organisation interne une lourde charge en procédure équitable. Un cas plausible ne suffit pas. La prépondérance des preuves est nécessaire si de sévères pénalités doivent être infligées. »

importants pour limiter et corriger le dysfonctionnement. On distingue ici plus particulièrement deux sous-catégories, également en interaction. La première concerne les « coûts d'évaluation de la productivité individuelle » (Jensen et Meckling, 1976). De fait, dans un système collectif de profits joints, il s'avère difficile de fixer la contribution de chacun à la productivité de l'ensemble (Ouchi, 1980). La seconde catégorie des coûts de mesure se manifeste sous le terme de « coûts d'influence », c'est-à-dire l'ensemble des coûts liés à des pertes d'efficacité au niveau des choix d'allocation des ressources, notamment lorsque les agents peuvent détourner l'information à leur profit (Milgrom et Roberts, 1992).

En résumé, ces différents coûts bureaucratiques sont proportionnés aux risques individuels d'erreurs, d'opportunisme et de perte ou d'expropriation des richesses qui peuvent émerger au sein de l'entreprise. En particulier, le capital social familial aura un impact sur le niveau de ces coûts bureaucratiques.

**Le capital social familial.** Le capital social se définit comme ces caractéristiques de l'organisation sociale, tels les réseaux, les normes et la confiance, qui peuvent renforcer l'efficacité en favorisant des actions coordonnées (Putnam, 1995). En terme de management, en particulier au sein de l'entreprise familiale, le capital social familial représente le capital social développé entre les membres de la famille (Arregle et al., 2007). Ainsi, la spécificité de l'entreprise familiale repose sur la coexistence unique de deux formes de capital social : celui de l'entreprise, qui appartient à la sphère économique proprement dite et celui de la famille, qui, en revanche, s'inscrit d'abord dans la sphère privée (Arregle et al. 2003, 2004, 2007). La sphère du capital social de l'entreprise concerne les relations d'échange avec les différentes parties prenantes, les salariés, les fournisseurs, les clients, les créanciers ... et celle du capital social familial se rapporte à l'ensemble des connaissances, savoir-faire et pratiques et l'ensemble des valeurs sociales, croyances et comportements portés par le groupe familial (Hirigoyen, 2009).

Selon Arregle et al. (2007), quatre facteurs assurent la perméabilité de la sphère privée vers la sphère professionnelle de l'entreprise familiale : 1) la stabilité du réseau au cours du temps qui favorise l'émergence de relations sociales fortes; 2) les interactions entre membres familiaux qui participent au développement et à la préservation des obligations mutuelles inter-individuelles; 3) l'interdépendance entre les membres de la famille qui les lie afin de valoriser un patrimoine collectif (Coleman, 1990); et 4) l'accessibilité (ou « bouclage ») qui est naturellement régulée et définie par les règles sociales de l'appartenance à la communauté (Coleman, 1988).

L'existence de ces quatre facteurs permet ainsi à l'entreprise d'utiliser les mécanismes sociaux du réseau familial afin d'adapter, de coordonner, de protéger les échanges (Jones et al., 1997) et, au besoin, d'appliquer des sanctions contre les violations des règles (Williamson, 1996). Le niveau de capital social familial au sein de l'entreprise est alors soumis à deux conditions, que nous retrouvons dans les critères définitionnels sus-évoqués : une condition de pouvoir en rapport avec la prédominance de la famille dans la propriété et une condition d'implication en rapport avec le contrôle du management par les membres familiaux. D'une part, plus la famille possède une implication élevée en termes de propriété et de management dans l'entreprise, plus elle est à même d'influencer les décisions stratégiques de l'entreprise. D'autre part, plus



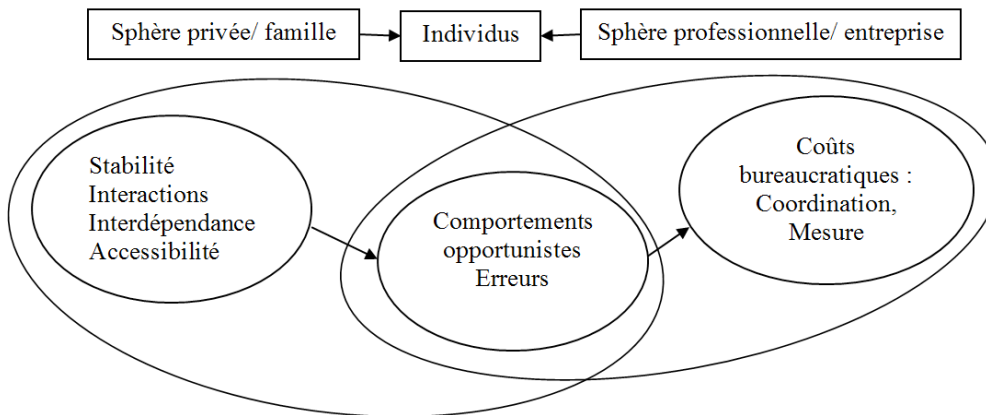
les membres familiaux se partagent les postes clés, plus ils orientent les choix opérationnels de l'entreprise. Cette double influence se traduit par un mode de management spécifique ; c'est ainsi que, par exemple, les pratiques de rétributions et plus généralement les politiques d'emplois peuvent être mises en place et modifiées par les membres familiaux et ainsi refléter les valeurs et normes portées par la famille (Arregle et al., 2007). Dès lors, le niveau de capital social familial peut nous permettre de distinguer les entreprises familiales selon le degré d'influence de la famille : on peut trouver, d'un côté, l'entreprise totalement influencée par la famille, où il y a superposition totale de la sphère privée sur la sphère organisationnelle et où la totalité de la propriété et du management se trouvent dans les mains exclusives d'une famille, et, de l'autre côté, l'entreprise sans influence familiale, où, au contraire, le capital social familial disparaîtrait avec un modèle de gouvernance basée sur la séparation nette entre la propriété et la gestion. Dans ce sens, notent Chrisman et al. (2012), c'est l'association entre une propriété, une gestion et une gouvernance familiales qui donnera à la famille le pouvoir et la légitimité d'influencer les objectifs de l'entreprise.

### Principe de transmission du capital social familial vers les coûts bureaucratiques de l'organisation

A présent, sans chercher à « familialiser » les entreprises non familiales<sup>3</sup>, nous pouvons définir à travers le capital social familial un mécanisme d'influence de la famille sur l'entreprise et évaluer les effets des facteurs d'interpénétration des sphères privées et professionnelles sur les coûts bureaucratiques.

3. « C'est-à-dire accepter au sein des entreprises familiales des entreprises dans lesquelles les dirigeants n'appartiennent pas à une famille sociale qui échauffent l'entité dans son fonctionnement et son organisation, mais à une famille d'actionnaires qui se cimentent au sein de cette entreprise dans la défense de ses intérêts » Hirigoyen (2009, p. 395-396)

**Figure 1.** Interpénétration des sphères privées et professionnelles et transmission du capital social familial dans l'entreprise



Tel que schématisé dans la figure 1, on peut ainsi poser le principe général que, en régulant les comportements opportunistes et les risques d'erreurs des individus, les facteurs structurels qui fondent le capital social familial influencent les coûts bureaucratiques. Ce principe de diffusion tient à cette interpénétration des sphères privées et professionnelles qui est propre à l'entreprise familiale. Cette interpénétration s'effectue dans notre explication



4. Pour plus de détails, Litz (2008, p. 220) relève quatre dimensions qui rendent compte de différentes voies par lesquelles les familles influencent les entreprises et vice versa, c'est-à-dire par la portée (scope, c'est-à-dire diversité des transferts intersystèmes), l'ampleur (scale, c'est-à-dire l'importance des transferts), le signe (sign, c'est-à-dire contribution au bien-être des membres ou au profit) et la singularité (singularity, en rapport avec le degré de complexité des transferts entre les sous-systèmes).

à travers les individus qui tout en appartenant à la famille participent dans la propriété et le management de l'entreprise. <sup>4</sup>

## **MÉCANISMES DE RÉDUCTION DES COÛTS BUREAUCRATIQUES**

Le principe de diffusion du capital social familial vers l'efficacité organisationnelle ayant été établi, nous pouvons poursuivre ce raisonnement en analysant dans quelle direction s'exerce cette influence. L'analyse permet en particulier d'évaluer comment les facteurs de stabilité, d'interactions, d'interdépendance et d'accessibilité diminuent les coûts bureaucratiques via leurs effets sur la diminution de l'opportunisme et des risques d'erreurs des agents.

### **La stabilité et les interactions**

La stabilité du réseau et les interactions entre les membres du réseau familial permettent un partage intense des pratiques et expériences. Ce partage est d'autant plus fréquent que la structure familiale, comparativement à une structure non familiale, valorise des relations sociales fortes et durables issues de la sphère privée. Ces relations constituent la base d'une « mutualisation des connaissances » qui facilite le passage du savoir-faire individuel de chacun des membres vers un savoir-faire collectif dans l'organisation. La stabilité est ici importante, car les connaissances constituent les ressources qui se créent et se développent avec le temps (Nordqvist et Melin, 2010). Par ailleurs, les interactions qui participent au développement des obligations mutuelles favorisent la création d'un processus d'identification au sein de l'entreprise. L'identification est en effet le processus par lequel les membres se considèrent les uns vis-à-vis des autres comme faisant partie d'un même groupe (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Elle permet à l'organisation d'éviter les écarts d'actions des individus par rapport aux attentes du groupe. Elle favorise également le partage d'informations, l'apprentissage et la création des connaissances (Nahapiet et Ghoshal, 1998). De la sorte, la stabilité du réseau familial, en favorisant la mutualisation des connaissances et l'identification, renforce la confiance et favorise la coopération inter-individuelle.

Les principes de fonctionnement ancrés dans un réseau familial réduisent également le besoin de formalisation au niveau de la gestion des processus dans l'organisation. Les contacts familiaux fréquents limitent les discussions et les négociations dans la sphère organisationnelle. Ils facilitent un usage tacite des processus par l'introduction des normes créées dans la famille. Les pratiques de gestion peuvent être ainsi plus flexibles (Goffee et Scase, 1985 ; Poza et al., 1997) et la prise de décision plus rapide. Tout ceci augmente l'efficacité organisationnelle de l'entreprise (Goffee et Scase, 1985 ; Tagiuri et Davis, 1996 ; Ward, 1997a, b). Comparativement à une entreprise sans influence familiale, la stabilité du réseau et les interactions entre les membres diminuent la nécessité de définir et d'explicitier les processus internes ainsi que celle de déterminer les canaux de communication et les règles décisionnelles. Elles limitent en conséquence les risques d'erreurs et les écarts d'actions des individus, sans que l'organisation soit obligée de s'engager dans des processus plus explicites et formalisés de coordination. En bref, la stabilité et les interactions permettent d'économiser sur les coûts de coordination.

En conséquence, nous pouvons à partir de ces arguments formuler la proposition de recherche suivante, toutes choses égales par ailleurs :

**Proposition 1 Les facteurs de stabilité et d'interactions issus de la famille permettent d'économiser sur les coûts de coordination de l'entreprise**

**L'interdépendance et l'accessibilité**

L'interdépendance des acteurs familiaux et les conditions d'une accessibilité à l'entreprise réservée à la famille font naître une communauté d'intérêts à travers la valorisation d'un capital commun. Les individus subordonnent en effet leurs intérêts à ceux du groupe (Ouchi, 1980 ; Fukuyama, 1997 ; Allouche et Amann, 2000). L'interdépendance réduit les risques d'expropriation par les uns de la richesse commune et, à son tour, l'accessibilité renforce la confiance et l'adhésion aux valeurs et normes du groupe qui limitent le comportement opportuniste des acteurs (Ouchi, 1980 ; Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Sirmon et Hitt, 2003 ; Steier, 2001).

L'existence de cette communauté d'intérêts, issue de la sphère familiale, restreint le besoin de déterminer les contributions de chacun à la productivité de l'ensemble. D'autre part, le renforcement des normes d'adhésion diminue les risques de détournement d'informations et de ressources par les individus à leur propre profit. Au sein de l'entreprise familiale, l'interdépendance et l'accessibilité limitent l'opportunisme des acteurs et les risques d'expropriation des richesses communes. Miller et Le Breton-Miller (2005) notent ainsi que, comparativement à l'entreprise non familiale, l'entreprise familiale dispose d'une alternative, à savoir l'usage d'un « contrôle clanique ». Il s'agit de la socialisation comme principal mécanisme de médiation ou de contrôle basée sur la confiance et qui peut s'avérer très efficace dans les transactions entre individus (Ouchi, 1980). Dans la mesure où la famille apporte à l'entreprise un niveau élevé de confiance et des valeurs en commun, les mécanismes coûteux d'évaluation et de suivi des transactions peuvent donc être limités (Steier, 2001 ; Dyer, 2006). A ce propos, observe Ouchi (1980), en référence à Kanter (1972, 41), ce n'est pas par le biais de la contractualisation ou de la surveillance que la discipline des individus est obtenue, mais plutôt par une extrême forme de croyance que les intérêts individuels sont mieux servis par une immersion complète de chaque individu dans l'intérêt de l'ensemble. En effet lorsqu'il n'y a pas divergence d'intérêts, la mesure des comportements ou des résultats n'est pas nécessaire pour assurer le contrôle (Eisenhardt, 1985). Ainsi, l'interdépendance et l'accessibilité générant une communauté d'intérêts et renforçant les normes, l'entreprise familiale économise à la fois sur les coûts d'évaluation de la productivité individuelle et sur les coûts d'influence.

En conséquence, nous pouvons à partir de ces arguments formuler la proposition de recherche suivante, toutes choses étant égales par ailleurs :

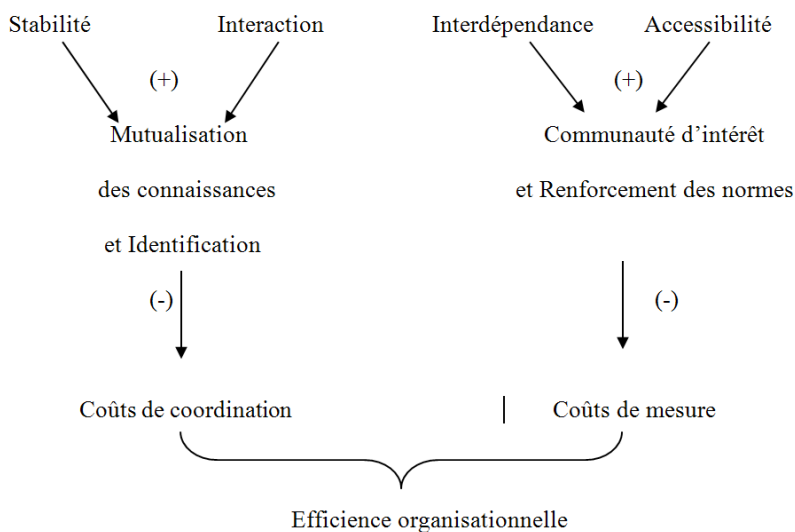
**Proposition 2 Les facteurs d'interdépendance et d'accessibilité issus de la famille permettent d'économiser sur les coûts de mesure de l'entreprise**

Au total, la stabilité, les interactions, l'interdépendance et l'accessibilité

permettent de limiter les coûts bureaucratiques des entreprises familiales et, dans notre explication, par ce canal de développer la source d'une plus grande efficacité vis-à-vis des entreprises à faible influence familiale.

**Figure 2.** Effets décomposés de la famille sur les coûts bureaucratiques de l'entreprise familiale : un modèle de base <sup>5</sup>

5. Il s'agit des relations stylisées dans ce modèle théorique (figure 2). Dans la réalité empirique, les actions de la stabilité, l'interaction, l'interdépendance et l'accessibilité sur les coûts ne sont pas mutuellement exclusives. Elles peuvent se cumuler et d'une part, la stabilité et l'interaction peuvent également générer une communauté d'intérêts et renforcer les normes et d'autre part, l'interdépendance et l'accessibilité peuvent renforcer la mutualisation des connaissances et l'identification. Par conséquent, ces différents facteurs peuvent contribuer de manière complémentaire à la réduction des coûts de coordination et de mesure. Par ailleurs, les deux branches des coûts sont interdépendantes (Williamson, 1985).



## LES EFFETS D'ÉROSION SUR LE PRINCIPE DE DIFFUSION

Le raisonnement de base qui a précédé prend pour référence les entreprises dans lesquelles prédomine la famille dans la propriété et le management. D'un point de vue concret, cette analyse se rapporte en premier lieu aux entreprises familiales de petite ou moyenne taille et essentiellement sous contrôle de leurs fondateurs qui assurent l'harmonie entre différents acteurs et le recentrage de leurs actions autour des intérêts économiques de l'organisation - comme le font généralement les auteurs dans le domaine (Schulze et al., 2002 ; Allouche et Amann, 1998, 2000 ; Chrisman et al., 2004 ; Piluso, 2004 ; Miller et al., 2007 ; Rutherford et al., 2008 ; Combs et al., 2010 ; Chrisman et al., 2012). Pour pouvoir installer le raisonnement, nous nous sommes donc appuyés sur une situation générale où la famille représentait une cellule relativement unie et où les intérêts et les valeurs de la famille et de l'entreprise sont alignés par une vision dominante qui façonne les comportements propres de l'entreprise (Chrisman et al., 2012). Autrement dit, il s'agit d'une situation organisationnelle avec un sens de la communauté très élevé où les intérêts individuels et organisationnels coïncident. Une telle situation, note Ouchi (1980), réduit fortement les risques d'opportunisme et l'équité dans les récompenses peut être obtenue à un coût moindre. Or, cette situation de base peut être sujette à variations (Hirigoyen, 2009 ; Litz, 2008). Selon les situations, l'influence de la famille peut apporter un support important à l'entreprise ou constituer des contraintes (Nordqvist et Melin, 2010). Redding (1988) note, par exemple, que les entreprises familiales sont gouvernées par des valeurs qui facilitent la phase initiale de l'entrepreneuriat, mais qui deviennent des entraves lorsque la croissance de l'entreprise individuelle vers la grande échelle requiert un

niveau plus élevé de coordination. Ward (1987), pour sa part, souligne que la prise de décision relativement informelle de l'entreprise familiale peut devenir problématique avec son expansion dès lors que l'entreprise devient complexe. Nous pouvons en effet passer d'une situation simple et où l'implication familiale sert uniquement les intérêts de l'entreprise à une situation complexe où cette implication sert les intérêts à la fois de la famille et de l'entreprise, voire une situation de conflits d'intérêts (Litz, 2008). C'est ainsi par exemple que les relations familiales peuvent rendre plus difficile la résolution de certains conflits ou comportements improductifs (Chrisman et al., 2004) ou encore que certains propriétaires, aussi familiaux soient-ils, peuvent se révéler opportunistes en détournant une partie non négligeable de la valeur créée (Shleifer et Vishny, 1997). Par ailleurs, il importe de relever que, comparativement aux entreprises non familiales, les entreprises familiales ont tendance à être plus petites et en conséquence à adopter une structure de gouvernance simple dans laquelle la coalition familiale dominante tend à imposer sa volonté (Bocatto et al., 2010 ; Chrisman et al., 2012). L'avantage lié à la forme d'organisation de l'entreprise familiale concerne les petites sociétés privées et sous contrôle d'un membre familial (Chrisman et al., 2004 ; Lin & Hu, 2007). Or, d'une part, avec la croissance de l'entreprise, même ce membre familial peut se détourner de son engagement initial et user de son influence pour s'accaparer des avantages individuels accrus (Combs et al., 2010) ; d'autre part, de nombreuses entreprises familiales éprouvent des difficultés à passer à la seconde génération (Aronoff, 1998 ; Chittoor et Das, 2007 ; Royer et al., 2008). Lansberg (1983) va jusqu'à faire observer que les entreprises familiales ont une durée de vie moyenne de 24 ans, moyenne qui correspond également au nombre d'années de gestion des fondateurs. Miller et al. (2007) concluent clairement que l'influence du fondateur est un facteur clé de performance de l'entreprise familiale. Dans le même sens Mehrotra et al. (2011) indiquent que, dans la plupart des pays développés, les grandes entreprises gérées par leurs fondateurs sont plus performantes tandis que celles gérées par les héritiers biologiques sont moins performantes. Bref, la littérature managériale tend à suggérer que l'objectif de création des richesses pour les actionnaires peut être compromis au bénéfice des intérêts familiaux lors de la succession ou lorsque la taille de l'entreprise augmente (Ward, 1987 ; Martin et Lumpkin, 2004 ; Lin & Hu, 2007 ; Bocatto et al., 2010 ; Chrisman et al., 2012).

Dans une vision dynamique, ces différents constats nous amènent à considérer la taille de l'entreprise et le nombre des générations impliquées comme de possibles facteurs de contingence des avantages associés aux spécificités de l'entreprise familiale (Gedajlovic et Carney, 2010 ; Arregle et Mari, 2010 ; Hirigoyen, 2009). A partir de notre principe de base de transmission du capital social familial vers les coûts bureaucratiques, nous avançons ainsi l'idée que les effets initialement avantageux du capital social familial peuvent s'éroder voire s'inverser lorsque l'entreprise augmente en taille ou au fur et à mesure des générations impliquées dans l'entreprise. Cette sous-section analyse en conséquence les effets de la croissance et de la succession sur le principe général d'interpénétration des sphères privées et professionnelles. Plus précisément, nous considérons qu'avec la croissance de l'organisation ou l'augmentation du nombre des générations impliquées, les facteurs de stabilité, interactions, interdépendance et accessibilité peuvent créer une entropie et entraîner des limites au niveau de la capacité managériale et/

ou des biais comportementaux qui augmenteront les risques d'erreurs et l'opportunisme des individus-acteurs de l'entreprise familiale. Par conséquent, les effets initialement avantageux peuvent s'inverser et les facteurs assurant la perméabilité de la sphère privée vers la sphère professionnelle peuvent plutôt devenir contreproductifs et entraîner un regain d'opportunisme et des risques d'erreurs nécessitant d'investir davantage dans les mécanismes formels de coordination et de mesure. Ainsi dans la suite, nous distinguons d'une part, l'inversion des avantages du capital social familial liée à l'augmentation de la taille et d'autre part, l'inversion des avantages liée à la succession.<sup>6</sup>

6. L'augmentation de la taille de l'entreprise ou du nombre des générations impliquées pourraient tout autant être considérées comme des facteurs susceptibles d'entraîner la dilution du capital social familial, c'est-à-dire elles peuvent être considérées comme des facteurs qui diminuent l'influence familiale dans l'entreprise. Ce qui correspond, dans notre explication, à la perte des spécificités familiales de l'entreprise, autrement dit une transformation de l'entreprise familiale en entreprise non familiale. Ce cas ne nous intéresse pas principalement, car nous examinons les effets de la croissance et de(s) succession(s) sur les entreprises qui sont restées familiales.

### **La taille de l'entreprise et l'inversion de l'effet du capital social familial**

L'organisation apprend soit à travers ses membres présents, soit par intégration de nouveaux membres détenteurs de connaissances qu'elle ne possédait pas avant (Simon, 1991). Dans le cas spécifique de l'entreprise familiale, les facteurs de stabilité et d'interactions familiales facilitent certes le transfert et le partage des connaissances entre membres familiaux. Cependant, les relations fortes qui émergent à travers le temps et la préservation des obligations mutuelles peuvent rendre plus difficile l'intégration dans l'organisation de nouveaux managers aux postes clés (Sirmon et Hitt, 2003). Si les compétences des membres familiaux et le partage des connaissances étaient suffisants dans une petite structure, la croissance de la taille de l'organisation peut en effet nécessiter de nouvelles compétences difficiles à trouver dans un cercle restreint de la famille. Le recrutement de meilleures compétences doit idéalement s'effectuer à partir d'une très large base de candidats potentiels (Mehrotra et al., 2011) ; les nouveaux propriétaires et gestionnaires externes à la famille peuvent apporter de nouvelles énergies et ressources utiles pour le renouvellement stratégique, l'innovation et le développement de nouvelles activités (Nordqvist et Melin, 2010). La stabilité autour du noyau familial – comprise comme le maintien aux postes clés des membres de la famille - devient ainsi contreproductive, car une allocation exclusive des postes clés de management aux membres familiaux ou encore l'absence de sanction (révocation) des membres familiaux inefficaces (Handler et Kram, 1988) peuvent limiter l'acquisition ou le renouvellement rapide des compétences de gestion, comparativement à l'entreprise à moindre influence familiale. Cette dernière n'hésitera pas à rechercher sur le marché les nouvelles compétences requises pour faire face aux enjeux de la croissance de l'entreprise et à les placer immédiatement aux postes adéquats. Les interactions entre managers ou entre employés en dehors du lieu de travail, généralement plus nombreuses dans l'entreprise familiale (Arregle et al., 2007) peuvent également freiner l'ouverture de l'entreprise et le recrutement des managers de talent directement disponibles sur le marché ; surtout que, comme l'indiquent Nordqvist et Melin (2010), pour soutenir l'intégration et l'unité, les familles initient et entretiennent généralement des rites qui les unissent et qui participent à la création d'un sentiment durable de partager un destin commun. Par ailleurs, plus l'implication et l'influence familiales sont élevées, plus l'entreprise familiale tend à s'attacher aux objectifs non-économiques et plus ces objectifs reflèteront la vision, les attitudes et les intentions portées par la famille (Chrisman et al., 2012). En particulier, notent Chrisman et al. (2004), l'entreprise familiale tend à sélectionner et à retenir un personnel à faible expertise et recruté de préférence ou, dans le cas extrême, exclusivement au sein de la famille. En conséquence,

les capacités du management familial sont en moyenne inférieures à celles du management professionnel (Morck et al., 2000). Aussi, contrairement à une entreprise qui s'ouvre aux managers professionnels qui sont soumis aux contraintes d'un marché du travail concurrentiel (Lin et Hu, 2007), il existera dans l'entreprise familiale - où le facteur de stabilité privilégie les managers familiaux - plus de motivation à investir du temps et de l'énergie pour comprendre les initiatives de ces managers familiaux et s'assurer qu'elles sont dans l'intérêt de la famille (Combs et al., 2010). D'autre part, les managers qui restent longtemps à leurs postes finissent souvent par perdre de leur efficacité (Miller, 1991). En bref, la stabilité sur les postes clés du management prive l'entreprise familiale des bénéfices du marché externe en termes de contrôle et de discipline des managers. Ainsi, si la stabilité du réseau et l'interaction des membres permettaient de limiter les risques d'erreurs et les écarts d'actions et donc d'économiser sur les coûts de coordination de l'entreprise familiale de petite ou moyenne taille, ces effets tendent à s'inverser lorsque la taille de l'organisation augmente. En privant l'entreprise de managers de talent et en limitant la mobilité (révocation) de ces managers, la stabilité et les interactions augmentent les risques d'erreurs et d'écarts d'actions et nécessitent en conséquence des mécanismes plus formels de coordination. On peut donc à partir de ces arguments formuler la proposition de recherche suivante, toutes choses égales par ailleurs :

**Proposition 3 Plus l'organisation est de taille importante, plus les facteurs de stabilité et d'interactions issus de la famille vont augmenter les coûts de coordination de l'entreprise proportionnellement à une entreprise non familiale**

Chrisman et al. (2012) soulignent que l'implication de la famille dans l'entreprise procure à cette famille une certaine capacité d'influencer le comportement de l'entreprise, mais, notent-ils, cela ne précise pas de quelle manière et dans quel sens cette influence sera exercée. Ward (1987) précise pour sa part que lorsque l'organisation devient grande et complexe, les motivations du propriétaire et de sa famille tendent à passer de la réussite de l'entreprise au besoin de stabilité, de confort, d'éducation et de développement des membres familiaux (enfants). La croissance de l'entreprise légitime la poursuite des intérêts sociaux de la famille. L'entreprise qui grandit devra en quelque sorte « renvoyer l'ascenseur » à la famille. Dans ces conditions, l'interdépendance et l'accessibilité privilégieront les intérêts privés de la famille au détriment des intérêts professionnels de l'organisation. Les illustrations peuvent être ici nombreuses. Il peut s'agir de l'entraide sous forme de recrutement au sein du réseau familial des personnes dont les compétences ne correspondent pas aux besoins et aux responsabilités nécessaires aux postes <sup>7</sup>. Il peut également s'agir du maintien de ces individus à des niveaux de responsabilités qui dépassent leurs compétences, au motif qu'il faut maintenir l'intégrité de la structure familiale <sup>8</sup>. C'est notamment le cas où l'importance est accordée à la sécurité d'emploi et aux facteurs socio-émotionnels au bénéfice des membres familiaux (Gomez-Mejia et al., 2003 ; Combs et al., 2010). Sur le long terme, cela peut limiter l'entreprise dans les compétences managériales qu'elle développe. Ces facteurs auront un impact direct sur les coûts de

7. Jacquemain (2006, p. 17) parle à cet effet de la face « claire » et la face « sombre » du capital social (bright side vs dark side) et note : « (...) la densité des connexions ou leur nature, n'implique en soi aucune finalité préétablie. Des réseaux peuvent se constituer comme on l'a vu avec les objectifs les plus divers et tout réseau, même le plus informel, se définit en partie par ceux qu'il exclut ».

8. Or le recours à un CEO professionnel (non familial) peut améliorer la performance de l'entreprise, spécialement lorsque plus de compétences sont requises et à condition que la famille n'entrave pas les initiatives de ce CEO professionnel (Lin et Hu, 2007).



mesure, dans la mesure où le lien entre capital et productivité de l'organisation se distend. Chrisman et al. (2004) donnent comme exemple le besoin pour les propriétaires de l'entreprise familiale d'assurer un niveau de vie minimum pour les membres familiaux. Dans ce cas, le risque augmente de « sur-rémunérer » des éléments sous-productifs. Egalement, avec l'accroissement de la taille, les coûts d'influence peuvent s'élever de façon substantielle dans la mesure où se développent des effets de cour entre un noyau familial dominant et un grand nombre d'acteurs en attente de positions. Ainsi, l'opportunisme des acteurs engagés et les risques d'expropriation des richesses de l'entreprise augmentent avec une forte interdépendance des membres et une accessibilité réservée (bouclage) aux membres de la famille. Ces facteurs rendent plus aisée la sauvegarde de la cohésion sociale plutôt que la recherche de l'efficacité économique de l'entreprise. Chrisman et al. (2012) relèvent également que la croissance de la taille de l'entreprise rendant la famille et l'entreprise plus visibles dans la communauté, elle accroît aussi l'importance des objectifs non-économiques tels que le maintien des statuts sociaux, de l'identité et de l'harmonie de la famille. L'interdépendance et l'accessibilité ont alors comme fonction de renforcer les intérêts sociaux et les normes de solidarité entre les membres familiaux au détriment de l'entreprise. Litz (2008) parle des implications familiales nettement favorables à la seule famille (« only family benefit »). Avec l'augmentation de la taille de l'entreprise, les facteurs d'interdépendance et d'accessibilité nécessiteront par conséquent de mettre en place des mécanismes plus formels en vue d'éviter l'expropriation des richesses de l'entreprise par les membres familiaux.

En conséquence, on peut formuler à partir de ces arguments la proposition de recherche suivante, toutes choses égales par ailleurs :

**Proposition 4 Plus l'organisation est de taille importante, plus les facteurs d'interdépendance et d'accessibilités issus de la famille vont augmenter les coûts de mesure de l'entreprise proportionnellement à une entreprise non familiale**

#### **Les successions et l'inversion de l'effet du capital social familial**

L'idée que la famille forme une unité cohérente est plus probable à la première génération qu'aux générations suivantes (Astrachan et al., 2003 ; Hirigoyen, 2007). Aussi, si l'entrepreneur, personnage central du réseau familial, peut bénéficier du renforcement des normes autour des valeurs de l'entreprise, tel n'est pas nécessairement le cas pour ses successeurs. Villalonga et Amit (2006) ont notamment mis en avant qu'à la deuxième génération les entreprises familiales semblaient moins porteuses de valeurs qu'à la première. Les entreprises sous contrôle de leur seul fondateur se comportent autrement que celles où sont impliqués plusieurs membres familiaux (Miller et al., 2007). Avec le départ du fondateur et avec les générations successives, la cohésion des membres peut soit se perdre soit s'obtenir à un coût élevé pour l'entreprise. D'une part, les fondateurs sont généralement réticents à déléguer les pouvoirs à un membre non familial (Lin et Hu, 2007). Or plus la source de recrutement est large, plus la probabilité est élevée de recruter une personne de talent (Mehrotra et al., 2011). Le recours à une source restreinte à la famille prive alors l'entreprise de managers de talent, ce qui peut augmenter les risques d'erreurs dans la gestion courante de l'entreprise. D'autre part, dans de nombreux cas, au sein même de la famille il n'y a pas un leadership « naturel



» d'un successeur prêt à remplacer le fondateur. En conséquence au moment de la succession, c'est très souvent une équipe de gestion qui est mise en place (Beckhard et Dyer, 1983 ; Steier, 2001). Les successions introduisent dès lors une hétérogénéité des acteurs impliqués dans la vie de l'entreprise. Elles introduisent aussi une autre hétérogénéité du fait que seuls certains actionnaires familiaux s'occupent également du management et tendent à augmenter relativement leur pouvoir dans l'actionnariat. Or, comme l'a relevé Hirigoyen (2009), il peut exister une catégorie « d'actionnaires dans un référentiel de propriété psychologique négative », qui considèrent qu'ils possèdent des droits spéciaux de décision et de contrôle supérieurs aux droits légaux, comme les droits de disposer de prestations spéciales pour les services que leurs ancêtres, leur branche familiale ou eux-mêmes ont rendu dans le passé de l'entreprise. Ceci augmente les risques d'expropriation, surtout que la personnalisation de l'autorité dans les entreprises familiales peut donner lieu à des décisions qui s'écartent particulièrement du comportement rationnel de maximisation des profits (Chrisman et al., 2012). Ainsi, si les facteurs de stabilité et d'interactions issues de la sphère privée étaient avantageux pour l'entreprise de la première génération, ceux-ci tendent plutôt à augmenter les risques d'erreurs et d'expropriation du patrimoine commun par certains successeurs. L'entreprise familiale devra par conséquent investir davantage dans les mécanismes formels de coordination<sup>9</sup>.

En conséquence, à partir de ces éléments on peut formuler la proposition de recherche suivante, toutes choses égales par ailleurs :

**Proposition 5 Plus il y a de phénomènes de succession, plus les facteurs de stabilité et d'interactions issus de la famille vont augmenter les coûts de coordination de l'entreprise proportionnellement à une entreprise non familiale**

Avec la succession et au fur et à mesure des générations impliquées dans l'entreprise, le maintien d'un niveau élevé de capital social familial solidifie la cohésion des membres. Cependant, cette cohésion peut s'obtenir à un coût élevé pour l'organisation dans la mesure où la forte influence de la famille sur l'entreprise peut augmenter les risques d'erreurs et l'opportunisme des acteurs qui revendiquent leur droit sur l'entreprise en termes de postes de gestion ou d'avantages divers. Ces risques peuvent s'aggraver, car à travers les générations, l'entreprise familiale accorde particulièrement de l'importance à la création et au maintien de la santé socio-émotionnelle, à l'harmonie, au statut de ses membres et à la stabilité (Martin et Lumpkin, 2004 ; Chrisman et al., 2012). Les facteurs d'interdépendance et de bouclage peuvent produire des effets contreproductifs et augmenter les risques d'erreurs, l'opportunisme des agents et les risques d'expropriation des richesses de l'entreprise par certains membres familiaux. Ainsi par exemple, Kellermans et Eddleston (2004) relèvent que des asymétries d'informations entre propriétaires et gestionnaires peuvent s'introduire avec les changements de générations. En particulier, les frères et sœurs pourront viser leurs intérêts propres au détriment de la communauté familiale dans son ensemble (Hirigoyen, 2009 ; Schulze et al., 2003). Pour faire face à ces risques, Chrisman et al. (2004) préconisent la mise en place d'une planification stratégique comme base de contrôle qui, sans être la garantie suffisante de l'élimination de l'opportunisme des acteurs,

9. Si l'on est plus précis encore, on peut souligner que l'augmentation du nombre de générations a des effets sur la stabilité et les interactions. Il y a donc un effet de nature endogène du nombre de successions suite à la plus grande ancienneté du capital social de la famille et sa plus grande taille qui sont liés au nombre de successions (et aux effets du temps). Afin de ne pas complexifier excessivement le modèle, nous proposons de laisser ici cet effet supplémentaire.

permettra de formaliser les projections des ventes, les estimations des coûts et les objectifs de performance. Aussi, pour réduire les biais comportementaux et contrôler les membres opportunistes de la famille, Hirigoyen (2007) suggère la mise en place des mécanismes formels de gouvernance (conseil de famille, charte familiale) afin de compléter ou de remplacer les mécanismes informels. Tous ces mécanismes formels seront d'autant plus nécessaires que, d'une part, la stabilité et le bouclage tendront à protéger certains acteurs familiaux et que, d'autre part, le nombre des générations impliquées augmentera les risques d'expropriation par les uns de la richesse commune. En effet, comme l'a relevé Bawin-Legros (1996), plus la distance sociale ou généalogique est longue – lorsque le nombre des générations dans l'entreprise augmente dans notre cas – plus les individus tendent à maximiser leurs profits personnels, les moyens utilisés pouvant aller de la ruse à la violence. Chrisman et al. (2012) relèvent également que l'importance des objectifs non-économiques augmentera avec l'accroissement du nombre des générations familiales impliquées dans l'entreprise. Avec les successions, la distance entre les acteurs familiaux impliqués ainsi que la diversité de leurs pouvoirs et l'importance accordée aux objectifs non-économiques augmentent le risque d'expropriation par certains de la richesse de l'entreprise. Ces risques seront d'autant plus élevés que les facteurs d'interdépendance et d'accessibilité tendront à valoriser l'intérêt des membres familiaux et à réserver l'accès à certains postes à la famille. Tout ceci nécessitera de renforcer les mécanismes de fonctionnement, en vue de déterminer la contribution de chacun et d'éviter les détournements des ressources.

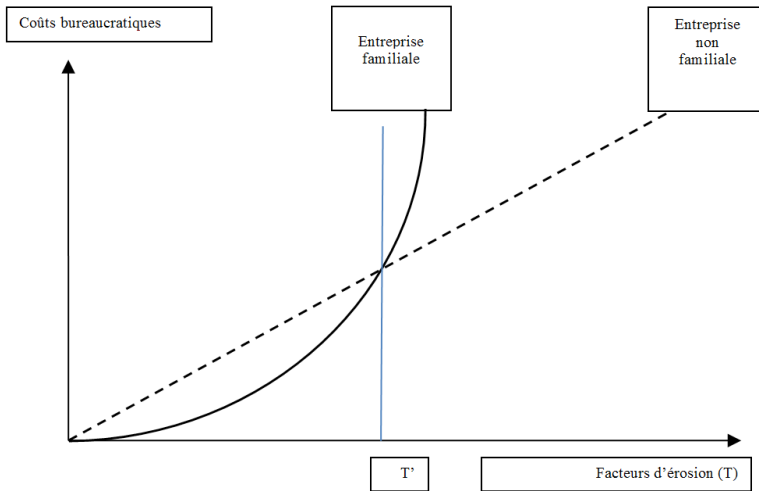
A partir de ces arguments on peut formuler la proposition de recherche suivante, toutes choses restant égales par ailleurs,

**Proposition 6 Plus il y a de phénomènes de succession, plus les facteurs d'interdépendance et d'accessibilités issus de la famille vont augmenter les coûts de mesure de l'entreprise proportionnellement à une entreprise non familiale**

Au total, avec la croissance de la taille de l'entreprise et/ou l'augmentation du nombre des générations impliquées, les facteurs d'interpénétration de la sphère privée et de la sphère professionnelle entraînent des risques d'erreurs et d'opportunisme des acteurs et par conséquent ces risques nécessitent plus de mécanismes formels et de coûts bureaucratiques. En particulier, alors que le seul accroissement de la taille de l'organisation augmente les coûts bureaucratiques de toute organisation (Williamson, 1985), nos propositions suggèrent que les facteurs de stabilité, d'interactions, d'interdépendance et d'accessibilité ont un effet accélérateur (additionnel) sur cette augmentation de coûts par l'accroissement des risques d'erreurs et d'un regain d'opportunisme de la part des acteurs familiaux. En résumé, l'influence familiale dans l'entreprise initialement bénéfique peut vite devenir préjudiciable avec la croissance de l'entreprise ou à travers les générations. Ce raisonnement théorique permet d'expliquer pourquoi de nombreuses entreprises familiales peuvent rencontrer d'importantes difficultés pour croître et passer aux générations suivantes. Le graphique 1 synthétise la logique de ce texte : il indique que si des facteurs d'érosion du capital social (comme la taille ou les phénomènes de succession) augmentent les coûts bureaucratiques de toutes les entreprises, la progression

de ces coûts augmente plus vite dans le cas de l'entreprise familiale que dans celui de l'entreprise non familiale. On peut ainsi définir théoriquement un point  $T'$  au-delà duquel l'entreprise familiale souffre d'un handicap vis-à-vis de la non familiale, alors qu'elle bénéficie d'un avantage relatif en deçà.

**Graphique 1.** Augmentation de la taille de l'entreprise et perte de l'avantage sur les coûts bureaucratiques de l'entreprise familiale. <sup>10</sup>



10. Ce graphique repose sur un postulat simplificateur de croissance linéaire des coûts bureaucratiques pour une entreprise non familiale, sachant qu'il n'y a pas théoriquement de facteur justifiant une hausse ou une baisse du coefficient.

(T schématise les facteurs d'érosion dans le temps du capital social qui peuvent être associés à l'évolution de la taille ou successions dans l'entreprise)

## CONCLUSION

Ce travail théorique est un essai de formalisation de l'influence de la famille sur l'avantage de l'entreprise familiale. Il soutient que (1) il existe au sein de l'entreprise familiale un capital social familial issu de la prédominance de la famille dans la propriété et dans le management de l'entreprise ; (2) les facteurs de stabilité, d'interaction, d'interdépendance et d'accessibilité de ce capital social familial réduisent l'opportunisme des acteurs et les risques d'erreurs et, par ce moyen, permettent à l'entreprise familiale d'économiser sur ses coûts bureaucratiques, c'est-à-dire les coûts de coordination et de mesure ; (3) mais avec la croissance de l'organisation et/ou avec le nombre des générations impliquées dans l'entreprise, l'effet avantageux peut disparaître, voire s'inverser ; un capital social fort d'origine familiale préservera les intérêts privés de membres familiaux au détriment des intérêts économiques de l'entreprise. Dans une entreprise familiale en croissance ou à travers les générations, les facteurs du capital social familial peuvent entraver l'intégration d'un personnel compétent et augmenter l'opportunisme et les risques d'expropriation des richesses de l'entreprise par certains acteurs familiaux. Pour se prémunir contre les risques d'erreurs et limiter les biais comportementaux des acteurs, l'entreprise familiale devra investir davantage dans les mécanismes formels de coordination et de mesure. Ainsi, au fur et à

mesure que l'entreprise augmente en taille, une structure formelle s'impose et les coûts bureaucratiques augmentent (Williamson, 1985), que l'entreprise soit familiale ou non. Mais cette augmentation des coûts bureaucratiques pourra proportionnellement s'élever davantage au sein de l'entreprise familiale car, si les facteurs de stabilité, d'interactions, d'interdépendance et d'accessibilité génèrent la confiance, favorisent la coopération et réduisent dans un premier temps les coûts bureaucratiques, ces mêmes facteurs peuvent générer des frictions supplémentaires par le développement de comportements opportunistes et de risques d'expropriation des richesses de l'entreprise par ses membres familiaux lorsque l'organisation grandit ou lorsqu'elle intègre à travers les successions des membres familiaux de moins en moins proches. Avec sa croissance ou au fur et à mesure des générations impliquées, la famille peut tendre à revendiquer en quelque sorte le remboursement de ses investissements d'origine, allant jusqu'à inverser les avantages initialement retirés par l'entreprise. Ainsi, bien que l'altruisme et les autres facteurs procurent des bénéfices à court terme pour une entreprise familiale par la réduction des coûts, ces facteurs auront des coûts non-économiques compensatoires, avec des conséquences économiques à long-terme (Chrisman et al., 2004).

Du point de vue managérial, nos explications ne signifient pas qu'il y a nécessairement des effets fatalement négatifs de l'influence de la famille dans les entreprises en croissance ou à travers les générations. Au contraire, Molly et al. (2011) avancent l'argument selon lequel à chaque succession, les nouveaux membres familiaux peuvent apporter des connaissances et visions nouvelles dans l'entreprise. Celles-ci, notent-ils, affecteront positivement les motivations à innover, à s'internationaliser et à croître. Aussi, à partir de l'observation de la prédominance des entreprises familiales dans les pays où les attributs culturels favorisent les mariages arrangés, Mehrotra et al. (2011) postulent que ces attributs permettraient les pratiques de succession favorables à la pérennité générationnelle des entreprises familiales. Toutefois, nous pensons que ces « contre exemples » concernent les rares entreprises familiales qui survivent et se développent à travers les générations. Cela ne devrait pas pour autant laisser dans l'ombre les nombreuses entreprises familiales qui disparaissent à travers les générations ou qui sont obligées de se transformer en entreprises non familiales pour soutenir leur développement. Nos explications suggèrent tout simplement que la gouvernance de l'entreprise familiale doit pouvoir anticiper ces effets pervers qui accompagnent souvent l'évolution des comportements des acteurs lorsque l'organisation augmente en taille ou lorsqu'elle intègre des membres de moins en moins proches. En effet, si les membres familiaux peuvent accepter des sacrifices pour soutenir une petite entreprise familiale, cela ne sera pas nécessairement le cas lorsque l'entreprise devient de grande taille. Aussi, si les conjoints, les sœurs et frères directs du fondateur peuvent accepter des retours à long terme de leurs investissements présents, il n'en est toujours pas le cas des cousins de moins en moins proches. Dans une vision proactive, la gouvernance de l'entreprise familiale devra planifier l'accumulation d'expertises au sein de la famille ou, à défaut, elle devra éviter que le maintien d'un capital social organisationnel familial fort ne vienne empêcher le renouvellement des élites et l'arrivée de nouveaux talents.

Par ailleurs, la mise en avant de ce principe de diffusion du capital social familial sur les coûts bureaucratiques de l'organisation ne signifie pas non

plus que la spécificité de l'entreprise familiale se réduise à cela (nous avons à dessein maintenu notre raisonnement sous le principe du « toutes choses égales par ailleurs »). Certes, le mécanisme de coordination et de contrôle bureaucratique est plus efficient lorsque la divergence d'objectifs et l'ambiguïté sur la performance sont relativement élevées (Ouchi, 1980), comme c'est le cas avec la croissance de l'entreprise ou au fur et à mesure des générations. Mais les coûts investis dans les mécanismes bureaucratiques de surveillance et de contrôle constituent des pertes nettes, comparativement aux coûts supplémentaires qui peuvent être investis dans l'acquisition des ressources ou l'amélioration des conditions de travail (Ouchi, 1980). L'augmentation des coûts bureaucratiques peut également être considérée comme un symptôme d'un regain d'opportunisme des agents familiaux et de la disparition de leur engagement vis-à-vis de la réussite de l'entreprise. En clair, une augmentation des coûts bureaucratiques peut tout autant être un indicateur du changement dans les comportements des acteurs qui, accordant la priorité aux objectifs non-économiques au détriment des objectifs économiques de l'entreprise, peuvent aboutir à des conséquences fâcheuses sur la croissance ou la survie de l'entreprise.

Ce modèle théorique offre, à notre avis, un raisonnement cohérent qui peut contribuer à expliquer d'une part, pour quelle raison les entreprises familiales, dominantes dans la population des petites entreprises (Westhead et Cowling, 1998), deviennent relativement rares parmi les grandes organisations, d'autre part, pourquoi elles connaissent des difficultés lors des phases de transfert trans-générationnel. Par ailleurs, ce modèle basé sur l'évolution des coûts bureaucratiques peut également expliquer les effets dysfonctionnels des conflits nés de la sphère privée (divorces, rivalités, guerres fratricides...) sur la vie des entreprises familiales. Il peut permettre d'expliquer et de justifier les recours fréquents à des managers professionnels dans les entreprises familiales en croissance ou pour éviter les conflits successoraux ou d'autres conflits divers qui peuvent naître dans la famille et se répercuter sur l'entreprise. Le capitalisme familial peut apporter un capital social unique et extrêmement valorisable pour les entreprises, mais il serait utopique de croire que la famille est un groupe toujours harmonieux et que les membres familiaux mobiliseront toujours leur pouvoir dans le seul intérêt de l'entreprise.

**Régis Coeurderoy** est professeur en management stratégique à l'ESCP-Europe (Paris). Il enseigne également à l'Université catholique de Louvain (Louvain School of Management, Belgique). Ses recherches ont été publiées dans des journaux internationaux tels que *Academy of Management Review*, *Journal of International Business Studies* ou *Journal of Business Venturing*.

**Albert B.R. Lwango** est professeur en entrepreneuriat, innovation et finance à l'ESC Troyes (France). Ses recherches portent sur l'entrepreneuriat, l'entreprise familiale, la succession et la croissance.

#### **Remerciements**

Nous remercions très sincèrement Jean-Luc Arregle ainsi que les évaluateurs anonymes qui ont très largement contribué à faire évoluer notre texte.

Nous remercions également Isabelle Huault, Sandra Charreire-Petit, Francis Bécard et Eynar Leupold pour leurs soutiens.

## REFERENCES

- Allouche, J., & Amann, B. (1998). La confiance: Une explication des performances des entreprises familiales. *Economies et Sociétés - Série Sciences de Gestion*, 32(8-9), 129-154.
- Allouche, J., & Amann, B. (2000). L'Entreprise familiale: un état de l'art. *Finance, Contrôle, Stratégie*, 3(1), 33-79.
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58(3), 1301-1328.
- Aronoff, C. (1998). Megatrends in Family Business. *Family Business Review*, 11(3), 181-186.
- Arregle, J. L., Durand, R., & Very, P. (2004). Origines du Capital Social et Avantages Concurrentiels des Firmes Familiales. *M@n@gement*, 7(2), 13-36.
- Arregle, J. L., Hitt M. A., Sirmon D. G., & Very, P. (2007). The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73-95.
- Arregle, J. L., & Mari, I. (2010). Avantages ou désavantages des entreprises familiales ? Principaux résultats des recherches et perspectives. *Revue Française de Gestion*, 36(200), 87-109.
- Arregle, J. L., Very, P., & Raytcheva, S. (2003). Capital social et avantages des firmes familiales: proposition d'un modèle intégrateur. In F. Fery & H. Laroche (Eds.), *Perspectives en Management Stratégique*, Tome X (pp. 37-61). Paris: EMS.
- Arrow, K. (1969). The Organization of Economic activity: Issues pertinent to the Choice of Market versus Non-market Allocation." In *The Analysis and Evaluation of Public Expenditure: The PPB System* (pp. 59-73). Vol.1 US Joint Economic Committee, 91<sup>st</sup> Congress, 1<sup>st</sup> Session. Washington, D.C.: US Government Printing Office.
- Astrachan, J. H., Allen, E., Spinelli, S., Wittmeyer, C., & Glucksman, S. (2003). *American Family Business Survey 2002*. New-York: The George and Robin Raymond Family Business Institute: Alfred.
- Astrachan, J. Klein, & S. Smyrnios, K. (2003). The F-PEC scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-58.
- Barzel, Y. (1982). Measurement Cost and the Organization of Markets. *The Journal of Law and Economics*, 25(1), 27-48.
- Bawin-Legros, B. (1996). *Sociologie de la Famille*. Bruxelles: De Boeck.
- Beckhard, R., & Dyer, W. G. Jr. (1983). Management Continuity in the Family-Owned business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 5-12.
- Bienaymé, A. (2009). La famille entrepreneuriale: un autre capitalisme. *Problèmes économiques*, 2971, (pp. 15-17). Paris: La Documentation Française.
- Bocatto, E., Gispert, C., & J. Rial. (2010). Family-Owned Business Succession: The Influence of Pre-performance in the Nomination of Family and Nonfamily Members: Evidence from Spanish Firms. *Journal of Small Business Management*, 48(4), 497-523.
- Chang, E., Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Kellermanns, F. (2008). Regional economy as a determinant of the prevalence of family firms in the United States : A preliminary report. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 32(3), 559-573.
- Chittoor, R. & Das, R. (2007). Professionalization of Management and Succession Performance-A Vital Linkage. *Family Business Review*, 20(1), 65-79.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. (2004). Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 28(4), 335-354.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 36(2), 267-293.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2011). Resilience of Family Firms: An Introduction. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 35(6), 1107-1119.
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica, New Series*, 4(16), 386-405.
- Coleman, J. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120.
- Coleman, J. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press.
- Combs, J. G., Penney, C. R., Crook, T. R., & Short, J. C. (2010). The Impact of Family Representation on CEO Compensation. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 34(6), 1125-1144.



- Daily, C. M., & Dollinger, M. J. (1992).  
An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms. *Family Business Review*, 5(2), 117-136.
- Dyer, W. G. (2006).  
Examining the "Family Effect" on Firm Performance. *Family Business Review*, 19(4), 253-273.
- Eisenhardt, K. M. (1985).  
Control: Organizational and Economic Approaches. *Management Science*, 31(2), 134-149.
- Fogel, K. (2006).  
Oligarchic Family Control, Social Economic Outcomes, and the Quality of Government. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 603-622.
- Fukuyama, F. (1997).  
*La confiance et la puissance, vertus sociales et prospérité économique*, Paris: Plon.
- Gedajlovic, E., & Carney, M. (2010).  
Markets, hierarchies, and families: Toward a transaction cost theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1145-1171.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I. (1997).  
*Generation to generation, life cycles of the family business*. Boston: Harvard business school press.
- Goffee, R., & Scase, R. (1985).  
Proprietarily control in family firms: Some functions of "quasi-organic" management system. *Journal of Management Studies*, 22(1), 53-68.
- Gomez-Mejia, L. R. Larraza-Kintana, M. & Makri, M. (2003).  
The Determinants of Executive Compensation in Family-Control Public Corporations. *Academy of Management Journal*, 46(2), 226-237.
- Handler, W., & Kram, K. (1988).  
Succession in Family Firms: The Problem of Resistance. *Family Business Review*, 1(4), 361-381.
- Hirigoyen, G. (2007).  
Biais comportementaux dans l'entreprise familiale : antécédents et impacts. *Revue Economie et Sociétés - Série «Economie de l'entreprise»*, 10/2008(19), 1901-1930.
- Hirigoyen, G. (2009).  
Concilier Finance et Management dans les Entreprises Familiales. *Revue Française de Gestion*, 2009/8(198-199), 393-411.
- IFERA (2003).  
Family businesses dominate. *Family Business Review*, 16(4), 235-240.
- Jacquemain, M. (2006).  
Le Capital Social: Une Introduction. In J. Houard & M. Jacquemain (Eds.), *Capital Social et Dynamique Régionale* (pp. 5-40). Bruxelles: De Boeck.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976).  
Theory of the Firm Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Jones, C., Hersterly, W. S., & Borgatti S. P. (1997), A General Theory Of Network Governance: Exchange Conditions And Social Mechanisms. *Academy of Management Review*, 22(4), 911-945.
- Kanter, R. M. (1972).  
*Commitment and Community*. Cambridge: Harvard University Press.
- Kellermans, F. W., & Eddleston, K. A. (2004).  
Feuding families: when conflict does a family firm good. *Entrepreneurship, Theory & Practice*, 28(3), 209-228.
- Lansberg, I. (1983),  
Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap. *Organizational Dynamics, American Management Associations*, 12(1), 38-46.
- Lester, R. H., & Cannella, A. A. Jr. (2006).  
Interorganizational Familiness: How Family Firms Use Interlocking Directorates to Build Community-Level Social Capital. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 30(6), 755-776.
- Lin, S., & Hu, S. (2007).  
A Family Member or Professional Management? The Choice of a CEO and Its Impact on Performance. *Corporate Governance*, 15(6), 1348-1362.
- Litz, R. (1995).  
The Family Business: Toward Definitional Clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71-80.
- Litz, R. (2008).  
Two Sides of a One-Sided Phenomenon: Conceptualizing the Family Business and Business Family as a Möbius Strip. *Family Business Review*, 21(3), 217-236.
- Lubatkin, M., Lane, P., & Schulze, W. S. (2003).  
A strategic management model of agency relationships in firm governance. In J. Harrison, R. E. Freeman & M. A. Hitt (Eds.), *The Blackwell Handbook of Strategic Management* (pp. 229-258).
- Martin, W. L., & Lumpkin, G. T. (2004).  
From entrepreneurial Orientation to Family Orientation: Generational Differences in the Management of Family Businesses. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College.
- Masten, S., Meehan, J., & Snyder, E. (1991).  
The Costs of Organization. *Journal of Law, Economics and Organization*, 7(1), 1-25.
- Mehrotra, V., Morck, R., Shim, J., & Wiwattanakantang, Y. (2011).  
Must Love Kill the Family Firm? Some Exploratory Evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1121-1148.

- Milgrom P., & Roberts J. (1992), *Economics, Organization and Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Miller, D. (1991). Stale in the saddle: CEO tenure and the match between organization and environment. *Management Science*, 37(1), 34-52.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing For The Long Run Lessons In Competitive Advantage From Great Family Businesses*. Boston: Harvard Business School Press.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., & Cannella, A. A. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13(5), 829-858.
- Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in Time : Intergenerational Succession, Change nad Failure in Family Business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513-532.
- Molly, V., Laveren, E., & Jorissen, A. (2011). Intergenerational Differences in Family Firms: Impact on Capital Structure and Growth Behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 36(4), 703-725.
- Morck, R. K., Strangeland, D. A., & Yeung, B. (2000). Inherited Wealth, Corporate Control, and Economic Growth. In Morck, R. K. (Ed.), *Concentrated Corporate Ownership* (pp. 319-372). Chicago: The University of Chicago Press.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Nordqvist, M., & Melin, L. (2010). Entrepreneurial Families and Family Firms, *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3-4), 211-239.
- Ouchi, W.G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 129-141.
- Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 949-969.
- Piluso, G. (2004). The History of Family Business, 1850-2000 (Review of the book *The History of Family Business, 1850-2000* by A. Colli). *Business History Review*, 78 (1), 174-177.
- Poza, E. J., Afred, T., & 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.
- Putnam, R. (1995). Bowling Alone: America's Declining Social Capital. *Journal of Democracy*, 6(1), 65-78.
- Redding, S. G. (1988). The role of the entrepreneur in the new Asian capitalism. In P. Berger & M. Hsaio (Eds.), *In Search of an East Asian Development Model* (p. 99-111). New Brunswick, NJ: Transaction Books.
- Royer, S., Simons, R., Boyd, B. & Rafferty, A. (2008). Promoting Family: A Contingency Model of Family Business Succession. *Family Business Review*, 21(1), 15-30.
- Rutherford, M. W., Kuratko, D. F., & Holt, D. T. (2008). Examining the Link Between "Familiness" and Performance: Can the F-PEC Untangle the Family Business Theory Jungle? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1089-1109.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2002). Altruism, Agency, and the Competitiveness of Family Firms. *Managerial and Decision Economics*, 23(4-5), 247-259.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. *Academy of Management Journal*, 46(2), 179-194.
- Sharma, P., & Sharma, S. (2011). Drivers of Proactive Environmental Strategy in Family Firms. *Business Ethics Quarterly*, 21(2), 309-334.
- Shleifer, A., & Vishny, R. (1997). A Survey of Corporate Governance. *Journal of Finance*, 52(2), 737-783.
- Simon, H. A. (1991). Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 125-134.
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Health Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339-358.
- Steier, L. (2001). Next-Generation Entrepreneurs and Succession: An Exploratory Study of Modes and Means of Managing Social Capital. *Family Business Review*, 14(3), 259-276.
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How Do Family Ownership, Control and Management Affect Firm Value? *Journal of Financial Economics*, 80(2),385-417.

- Ward, J. L. (1987).  
*Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ward, J. L. (1997a).  
*Keeping the family business healthy: How to plan for continuity growth, profitability and family leadership*. Marietta, GA: Business Owner Resources.
- Ward, J. L. (1997b).  
Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family Business Review*, 10(4), 323-337.
- Westhead, P., & Cowling, M. (1998).  
Family firm research: The need for methodological rethink. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(1), 31-56.
- Williamson, O. (1985)  
*The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
- Williamson, O. (1991).  
Strategizing, Economizing, and Economic Organization. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 75-94.
- Williamson, O. (1994).  
*Les institutions de l'économie*. Paris: InterEditions.
- Williamson, O. (1996).  
*The mechanisms of governance*. New York: Oxford University Press.