Document généré le 15 juil. 2025 17:57

**Management international**
**International Management**
**Gestiòn Internacional**

# Capital social de l'entreprise familiale et succession entrepreneuriale : une approche théorique
# Social capital of the family business and entrepreneurial succession: a theoretical approach
# El capital social de la empresa familiar y la sucesion empresarial: un enfoque teorico

Régis Coeurderoy et Albert B.R. Lwango

Volume 18, numéro 4, été 2014

URI : https://id.erudit.org/iderudit/1026036ar
DOI : https://doi.org/10.7202/1026036ar

Aller au sommaire du numéro

Éditeur(s)

HEC Montréal
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (imprimé)
1918-9222 (numérique)

Découvrir la revue

Citer cet article

Coeurderoy, R. & Lwango, A. B. (2014). Capital social de l'entreprise familiale et succession entrepreneuriale : une approche théorique. *Management international / International Management / Gestiòn Internacional*, *18*(4), 164–174. https://doi.org/10.7202/1026036ar

Résumé de l'article

L'approche classique de la théorie de l'agence assimile l'entreprise familiale à la figure simple du propriétaire-manager pour qui n'existent pas les conflits d'intérêt. Des travaux récents ont montré qu'il s'agit en réalité d'une forme organisationnelle plus complexe, construite autour du réseau que constitue la famille et qui repose sur la figure de l'entrepreneur fondateur. Nous expliquons d'un point de vue théorique comment une phase de succession peut introduire des variations dans les équilibres familiaux qui sont susceptibles d'éroder ce capital familial et d'estomper les avantages initialement associés. Nous en déduisons des implications managériales et des perspectives pour les recherches futures.

Tous droits réservés © Management international / International Management / Gestión Internacional, 2014

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

https://www.erudit.org/fr/

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

# Social capital of the family business and entrepreneurial succession: a theoretical approach

# El capital social de la empresa familiar y la sucesion empresarial: un enfoque teorico

RÉGIS COEURDEROY
*ESCP Europe (France)*
*Université catholique de Louvain*

ALBERT B.R. LWANGO
*ESC Troyes (France)*

**Résumé**

L'approche classique de la théorie de l'agence assimile l'entreprise familiale à la figure simple du propriétaire-manager pour qui n'existent pas les conflits d'intérêt. Des travaux récents ont montré qu'il s'agit en réalité d'une forme organisationnelle plus complexe, construite autour du réseau que constitue la famille et qui repose sur la figure de l'entrepreneur fondateur. Nous expliquons d'un point de vue théorique comment une phase de succession peut introduire des variations dans les équilibres familiaux qui sont susceptibles d'éroder ce capital familial et d'estomper les avantages initialement associés. Nous en déduisons des implications managériales et des perspectives pour les recherches futures.

Mots clés : entreprises familiales; capital social; gouvernance; transmission intrafamiliale

**Abstract**

The classic approach to agency theory reduces the family business to the simple figure of a owner-manager for whom conflicts of interest do not exist. Recent work has shown that it is in fact a more complex organisational form built around the network that constitutes the family, and is based on the figure of the founding entrepreneur. We explain from a theoretical point of view how an inheritance may cause imbalance in the family, which is likely to erode the family capital and diminish the associated benefits thereof. We derive from the afore-mentioned, managerial implications and prospects for future research.

Keywords: family businesses; social capital; governance; intrafamilial transmission

**Resumen**

El enfoque clásico de la teoría de la agencia asimila la empresa familiar a la figura simple del propietario-gerente para el cual no existen los conflictos de interés. Estudios recientes han demostrado que se trata, en realidad, de una forma organizativa más compleja, construida alrededor de la red que constituye la familia y que reposa sobre la figura del empresario fundador. Nosotros explicamos, desde un punto de vista teórico, cómo una fase de sucesión puede introducir variaciones en los equilibrios familiares susceptibles de erosionar ese capital familiar y reducir las ventajas asociadas. Deducimos implicaciones directivas y perspectivas para investigaciones futuras.

Palabras claves : empresas familiares; capital social; gobernanza; transmisión intrafamiliar

Les entreprises familiales sont historiquement fortement présentes dans les différentes économies (Beckhard et Dyer, 1983 ; Shanker et Astrachan, 1996; Morck et Yeung, 2004). Paradoxalement, en même temps une grande majorité d'entre elles connait des difficultés dans leur évolution lors du passage à la seconde génération (Chittoor et Das, 2007 ; Royer, Simons, Boyd et Rafferty, 2008). Aronoff (1998) souligne qu'il s'agit d'une phase critique, car moins d'un tiers d'entreprises familiales survivent à la seconde génération, tandis que Lansberg (1983) va jusqu'à avancer que les entreprises familiales ont une durée de vie moyenne qui coïncide avec le nombre d'années de gestion de la plupart des fondateurs[1]. Villalonga et Amit (2004) ont même trouvé qu'à la deuxième génération, les entreprises familiales s'avèrent moins porteuses de valeur que les entreprises non familiales. D'autres auteurs récents concluent tout simplement que les entreprises familiales gérées par les successeurs sont moins performantes que celles gérées par leurs fondateurs, et qu'en

1. Dans ce texte, les termes comme fondateur ou entrepreneur sont utilisés dans une acceptation neutre vis-à-vis du genre.

particulier la situation se complique lorsque la propriété et la direction sont transmises aux héritiers biologiques (Miller, Le Breton-Miller, Lester et Cannella, 2007; Mehrotra, Morck, Shim et Wiwattanakantang, 2011).

Au regard des difficultés rencontrées lors de la transmission intrafamiliale et du fait de l'importance des entreprises familiales dans les économies, une abondante littérature a été consacrée à la succession au sein de l'entreprise familiale (Kotlar, 2012). Cependant, les travaux précédents se sont plus penchés sur les rôles des acteurs, les conditions et facteurs de survie, le processus et la planification de la succession (Steier, 2001; Cadieux et Lorrain, 2002; Sharma *et al*., 2003; Cadieux, 2007; Kotlar, 2012). Ils ont ainsi débouché sur des prescriptions plutôt normatives, relatives à la préparation de la succession, en s'inspirant des expériences d'entreprises qui ont passé le cap générationnel avec succès (e.g. Murray, 2003; Le Breton-Miller, Miller et Steier, 2004; Lambrecht, 2005). En revanche, ils laissent entières les interrogations en amont des constats relevés, en particulier sur les raisons simultanées de la forte présence des entreprises familiales et la fréquence élevée de leur échec lors de l'étape de la succession. Dans cette étude, nous voulons d'abord présenter les raisons qui assurent l'harmonie dans le chevauchement de deux sous-systèmes, à savoir la famille et l'entreprise et qui expliquent la forte présence des entreprises familiales dans la population des entreprises. Nous voulons ensuite présenter les raisons de la rupture fréquente de cette harmonie et de l'avantage associé, avec le départ des membres fondateurs des entreprises familiales.

Avec Litz (1995), nous définissons l'entreprise familiale comme étant une entreprise où la propriété et la direction sont concentrées dans les mains d'une famille. Par ailleurs, les membres cherchent à maintenir des liens sociaux et des influences au sein de l'organisation. En effet pour Litz, l'entreprise familiale possède trois caractéristiques clefs, à savoir la multiplicité des rôles joués par les membres familiaux, l'influence que peut exercer l'institution familiale sur la vie de l'entreprise et l'intention de continuité intergénérationnelle.

Arregle *et al.* (2007) suggèrent de compléter la définition de Litz, en intégrant la possession par ce type d'organisation d'un capital social fort d'origine familiale. Ainsi, ajoutent-ils : « 'a business firm may be considered a family business to the extent that its ownership and management are concentrated within a family unit, to the extent its members strive to achieve and/ or maintain intra-organizational family-based relatedness', *and to the extent to which the family unit has strong family social capital* (en italique dans le texte)» (Arregle *et al.* 2007, p.87). Il est important de noter que cette notion de capital social, utilisée pour compléter la définition de l'entreprise familiale et approcher ses avantages, est empruntée aux auteurs en sociologie. L'un des précurseurs est Bourdieu (1980), selon qui le capital social recouvre les avantages et occasions que certaines personnes peuvent retirer de leur affiliation à certaines communautés. Il s'agit, selon Bourdieu en effet, de l'ensemble des ressources réelles et potentielles liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées de connaissances et de reconnaissances mutuelles – soit, en d'autres termes, les avantages réels ou possibles liés à l'appartenance à un groupe – (Judge, 2003; Payne, Moore, Griffis et Autry, 2010*)*.

Toutefois, à la différence de Bourdieu à qui nous devons le développement et la diffusion du concept de capital social pour éclairer le phénomène de préservation des classes sociales, Coleman (1988) propose d'introduire ce concept dans un cadre micro-socioéconomique. Ainsi, pour Coleman (1988), le capital social peut être compris comme un actif productif. Coleman a introduit par-là un nouveau facteur de production intangible qui peut apporter un éclairage sur l'avantage concurrentiel d'une entreprise. Ainsi, le capital social, tout comme le capital économique ou le capital humain, est vu comme une catégorie particulière des ressources à la disposition des acteurs; à la différence que le capital social ne se situe ni dans les instruments physiques de production (c'est le cas du capital économique), ni dans les individus (c'est le cas du capital humain), mais plutôt dans la structure des relations entre acteurs, individuels ou collectifs (Burt, 1995; Lemieux, 2001). C'est dans le même sens que Putnam (1995) définit le capital social comme des caractéristiques de l'organisation sociale, tels que les réseaux, les normes et la confiance, qui peuvent renforcer l'efficacité en favorisant des actions coordonnées. En clair, les différents auteurs sont unanimes à l'idée que le capital social est un actif dont la production et le maintien ne se réalisent qu'à travers l'interaction entre les membres d'un réseau (Lazega, 1994; Lin, 1999).

Sur cette base, la notion de capital social a été introduite dans l'étude sur l'entreprise familiale, afin de mettre en lumière le comportement et les attentes spécifiques – et potentiellement avantageux – liés à l'interaction entre les membres d'un réseau familial. Il peut s'agir d'un capital social externe, constitué des relations avec les parties prenantes telles que les fournisseurs et les clients ou d'un capital social interne, s'agissant des relations entre les membres de l'organisation (Bamford, Bruton et Hinson, 2006). Par ailleurs, bien que la production et le maintien ne se réalisent qu'à travers l'interaction entre les membres, le capital social peut être considéré aussi bien comme un actif individuel, c'est-à-dire celui permettant à une personne d'accéder et utiliser les ressources disponibles dans un réseau social ou, au contraire, que comme un actif collectif, c'est-à-dire celui permettant à un groupe de maintenir des liens de solidarité entre ses membres (Lin, 1999).

Dans le cadre particulier de cette étude, nous nous pencherons sur le capital social interne et le verrons comme un actif collectif, car nous nous intéressons au chevauchement potentiellement avantageux entre le réseau du système familial et celui du système de l'entreprise. Dans une première perspective, nous considérerons que c'est en effet

cet actif collectif qui assure l'alignement d'intérêts entre manager et propriétaires, tel que défini par la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976). Cette approche nous fournira une première explication théorique des moyens par lesquels les spécificités familiales se transforment en avantage de l'organisation. En effet, dans la mesure où l'entreprise familiale est d'abord assimilée à un simple collectif structuré autour de la figure du propriétaire-manager, nous estimons que la coexistence est harmonieuse entre les deux sous-systèmes, à savoir l'entreprise et la famille et ainsi l'entreprise familiale est relativement exempte du risque d'expropriation de la richesse de l'entreprise par le gestionnaire. Par conséquent, nous pouvons indiquer que ce type d'organisation bénéficiera – en usant de son capital social familial – de moindres besoins de contrôle interne (Villalonga et Amit, 2006).

Nous décomposons ces besoins de contrôle interne en deux composantes, à savoir (1) le besoin de contrôle de la productivité des agents (Jensen & Meckling, 1976) et (2) le besoin de contrôle des comportements d'influence (Milgrom et Roberts, 1992). Concrètement, le besoin de contrôle de la productivité des agents est la conséquence du système collectif de profits joints et la nécessité de mettre en place des processus dans le but de déterminer la contribution de chacun à la productivité de l'ensemble. Le besoin de contrôle des comportements d'influence est lié à des pertes d'efficience au niveau des choix d'allocations de ressources lorsque les agents peuvent détourner les ressources ou l'information à leur propre profit. Ce détournement peut se concrétiser sous diverses formes telles que du lobbying, des fausses prévisions, des omissions, ou des investissements peu utiles à l'entreprise. Par conséquent, l'entreprise devra également mettre en place des mécanismes pour éviter ces écarts de comportement par rapport aux attentes de l'organisation. En ce sens, le capital social familial permet à l'organisation de limiter la mise en place de processus de contrôle des comportements des agents afin de les aligner avec les intérêts de l'entreprise. Ainsi, nous postulons que l'entreprise familiale est susceptible de posséder un avantage comparativement à l'entreprise non familiale, dans la mesure où son capital social fort limite les comportements opportunistes des acteurs et les différents risques d'expropriation de la richesse de l'entreprise.

Cette première explication repose cependant sur l'idée qu'au sein de l'entreprise familiale existe toujours un capital social structurant qui assure l'harmonie entre les deux sous-systèmes et la convergence des objectifs des différents parties prenantes de la famille. Or, toutes les parties prenantes de l'organisation familiale ne partagent pas nécessairement et encore moins définitivement les objectifs entrepreneuriaux de l'entreprise. Les problèmes de succession précités montrent en effet qu'il y a des divergences et des conflits qui peuvent subitement surgir et fragiliser l'entreprise familiale. Par conséquent, nous considérerons que l'entreprise familiale présente moins de risque d'opportunisme et d'expropriation et elle ne réduit ses besoins en contrôle interne qu'à certaines conditions. La présence du fondateur et une structure simple de type entrepreneurial sont les conditions envisagées dans le cadre de cette étude et en lien direct avec les problèmes de succession. Nous nous appuyons pour cela sur les travaux récents, qui ont montré à la fois les insuffisances de l'approche exclusivement positive de l'entreprise familiale et de son capital social et la nécessité d'intégrer les interactions familiales qui, dans leur complexité, peuvent être aussi bien positives que négatives (Combs *et al*., 2010, Lubatkin *et al*., 2003 ; Chrisman *et al*., 2012).

Bamford, Bruton et Hinson (2006) notent en effet que le retrait du créateur est un événement majeur et d'autant perturbateur que ce créateur joue dans la plupart des cas un rôle critique et que son départ détériore le réseau des relations qu'il a tissé. Nous considérons en conséquence que les besoins de contrôle interne diminuent dans un premier temps avec un capital social familial fort dans une organisation de type entrepreneurial tenu par le créateur. En revanche, avec la succession, ces besoins s'élèveront par la suite, (1) soit parce que les membres de l'entreprise ne bénéficieront plus de la garantie, de la proximité et de l'interdépendance structurée entre eux autour du créateur et de ses objectifs entrepreneuriaux, (2) soit parce que la dispersion des attributs de la propriété et de la direction entre successeurs fera émerger des comportements opportunistes et dysfonctionnels au sein de l'entreprise familiale. Ce qui se traduira par des besoins en contrôle interne plus importants.

En partant principalement des apports d'Arregle *et al.* (2003; 2004 et 2007) sur le capital social des entreprises familiales, nous développons ainsi l'argumentaire suivant, qui peut se résumer en deux points complémentaires :

(1) Dans la mesure où le capital social familial se crée d'abord autour de la figure centrale du créateur – cas le plus fréquent – (Lansberg, 1983; Aronoff, 1998), nous considérons que ce capital social familial, qui se construit autour de cette figure centrale, permet de réduire les besoins de contrôle interne. En effet, comme le souligne Burt (1995), l'utilisation du capital social est moins onéreuse que les contrôles bureaucratiques, car elle induit une grande mobilité et libère facilement du temps et de l'énergie relationnelle;

(2) Nous considérons en revanche que, lorsque le créateur de l'entreprise familiale se retire, cet avantage peut s'estomper sous l'effet de la dilution des liens concentrés autour de la figure du créateur et de la dispersion de la propriété et de la direction au sein de l'entreprise - le tout favorisant le regain d'opportunisme et de risques d'expropriation des richesses de l'entreprise par les successeurs (Beckhard et Dyer, 1983; Aronoff, 1998 et Steier, 2001, Miller *et al*., 2007).

Dans la suite de ce texte, nous développons ce raisonnement théorique tout d'abord en fournissant les arguments

qui soutiennent la proposition selon laquelle la structure familiale dans la propriété et la direction de l'entreprise conduit à un capital social spécifiquement fort pour l'entreprise familiale (section 2). Ensuite, les arguments sur la proposition que la force de ce capital social permet à l'organisation de limiter les besoins de contrôle interne (section 3). Après, nous présentons les arguments appuyant la proposition selon laquelle il y a des effets de dilution lors de la succession avec la dispersion de la propriété et de la direction ou avec l'arrivée d'un successeur à la tête de l'entreprise familiale (section 4). Enfin, en conclusion, nous déduisons de ces différentes propositions quelques implications managériales et des perspectives pour les recherches futures (section 5).

## Structure familiale et capital social de l'entreprise familiale

Comme indiqué précédemment, les travaux en sociologie ont développé et popularisé la notion de capital social. Cette dernière a été utilisée ultérieurement dans les travaux sur l'entreprise en général et sur l'entreprise familiale en particulier. Nahapiet et Ghoshal (1998) ont ainsi structuré le contenu du capital social d'une entreprise en attributs, regroupés dans trois dimensions, à savoir une dimension structurelle, une dimension relationnelle et une dimension cognitive. La dimension structurelle représente la structure du réseau, c'est-à-dire aussi bien sa configuration générale que ses branches. Cette dimension se rapporte à la présence ou l'absence des liens entre acteurs du réseau, la configuration du réseau, sa morphologie (densité, connectivité, et hiérarchie) et l'« appropriation » de l'organisation (« *appropriable organisation* »), au sens où les réseaux créés pour une raison peuvent servir à une autre[2]. La dimension relationnelle définit la nature des relations que les différents acteurs construisent à travers l'histoire de leurs interactions. Elle se penche sur les relations particulières telles que la confiance, les normes, les obligations et l'identification. Enfin, la dimension cognitive se rapporte à un langage et des codes communs, ainsi qu'une histoire partagée entre les membres du réseau.

Sur cette base, Arregle *et al*. (2003, 2004, 2007) ont analysé plus spécifiquement le capital social développé dans l'entreprise familiale. Ils ont alors exploré les mécanismes qui lient les capitaux sociaux de l'entreprise et de la famille, à partir de quatre facteurs principaux, à savoir la stabilité, les interactions, l'interdépendance et le bouclage (« *closure* ») :

La stabilité est une condition nécessaire pour que les relations sociales fortes émergent. Cette stabilité puise ses

**TABLEAU 1**

**Conditions de création d'un capital social familial**

| *Conditions de création* | *Capital social familial crée* |
|---|---|
| *Stabilité* | *Dimension structurelle* |
| Stabilité cellule familiale<br>Stabilité propriété familiale | Liens du réseau<br>Configuration du réseau « Appropriabilité » de l'organisation (Appropriable organisation) |
| *Interactions* | *Dimension relationnelle* |
| Frontières poreuses<br>Contacts fréquents | Confiances<br>Normes<br>Obligations<br>Identifications |
| *Interdépendance* | *Dimension cognitive* |
| Valorisation patrimoine commun<br>Influence sur partenaires externes | Langages communs<br>Codes communs |
| *Bouclage* | Histoires communes |
| Accès réservé<br>Adhésion aux normes | |

Adapté de Nahapiet et Ghoshal (1998) & Arregle *et al*. (2004, 2007).

2. En effet, « Appropriable organization » est une expression utilisée par Coleman (1988) pour décrire la manière dont les liens au sein d'un groupe peuvent être facilement transférés à un autre groupe (Pearson et al., 2008).

racines dans la tradition familiale et la nature intrinsèquement lente de l'évolution du groupe familial. La cellule familiale favorise la stabilité du réseau au cours du temps; stabilité qui est nécessaire à l'émergence de relations sociales fortes et potentiellement créatrices de valeur. La stabilité peut être envisagée sous deux angles : la stabilité de la cellule familiale indépendamment de l'entreprise et le maintien au sein de la famille de la propriété et souvent de la direction (dynastie).

Les interactions entre les membres familiaux affectent la formulation de la stratégie de l'entreprise. Ici les frontières sont poreuses entre les relations proprement professionnelles de l'entreprise avec les différentes parties prenantes à l'entreprise et les relations purement familiales avec les mêmes parties prenantes. Les événements de l'entreprise et ceux de la famille s'entremêlent également. La cellule familiale renforce les interactions, qui sont en général particulièrement nombreuses entre membres, et s'étendent aux autres parties prenantes, avec multiplication des occasions de rencontre et une tendance à développer un réseau de contacts fréquents. Les interactions nombreuses participent au développement et à la préservation des obligations mutuelles dans le réseau (Bourdieu, 1986). Elles renforcent les relations de confiance, l'identification au groupe et le partage des normes.

L'interdépendance tient à ce que l'entreprise est un patrimoine collectif et peut-être même la principale richesse de la famille. En conséquence, les membres familiaux poursuivent un objectif commun de valorisation de leur patrimoine - ce qui, en termes dynamiques, accroît leur interdépendance, à travers le temps et autour de l'entreprise familiale. A travers le temps, en effet les individus partagent des histoires, un langage et des codes communs.

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

Dans le cas spécifique de l'entreprise familiale, un capital social familial fort résulte de l'histoire de la famille et de processus émergents et involontaires existants pour des raisons qui n'ont rien à voir avec le domaine entrepreneurial (Arregle *et al*., 2003). En effet, les différents facteurs de stabilité, interactions, interdépendance et bouclage renforcent les liens de type familial au sein de l'entreprise. Cela n'est pas le cas de toute autre équipe entrepreneuriale ne disposant pas aisément dès l'origine d'autant de capital social fondé sur ces facteurs bien établis dans la famille (Arregle *et al*., 2007; Kaniskas et Murphy, 2011). A la suite du chevauchement entre le deux sous-systèmes, se développe effectivement une similarité entre l'entreprise et la famille en termes de structure, de climat et d'orientation comportementale (DiMaggio et Powell, 1983; Arregle, Hitt, Sirmon & Very, 2007). Ce développement sera soutenu par la concentration dans les mains familiales de la propriété (Arregle *et al*., 2007) et du management (Anderson & Reeb, 2003). Cette concentration permet de fonder davantage les décisions de l'entreprise sur la confiance et les relations de réciprocité (Carney, 2005). Dit autrement, à travers les pouvoirs que détient la famille dans la propriété et dans la direction, les interactions sociales (d'origine familiale) influenceront les interactions organisationnelles et économiques (dans l'entreprise). De là, nous formulons la proposition de recherche suivante, toute chose restant égale par ailleurs :

***Proposition 1 La structure familiale dans la propriété et le management détermine la force du capital social familial***

## Capital social et limitation des besoins de contrôle interne

Le capital social est une ressource disponible à l'intérieure de la structure sociale et qui peut être utilisée dans celle-ci (Coleman, 1988; Payne *et al*., 2010; Kaniskas et Murphy, 2011). Plus spécialement, le capital social familial imprègne le fonctionnement même de l'entreprise familiale, dans la mesure où il participe directement à la gouvernance (Miller *et al*., 2008). En effet, au sein de l'entreprise familiale, le capital social s'établit sur la base d'interactions fortes dans une collectivité restreinte et choisie d'individus. On peut donc s'attendre à ce que ce capital social puisse générer des caractéristiques managériales spécifiques à l'organisation (Chrisman, Chua et Steier, 2005; Arregle *et al*., 2007; Pearson *et al*., 2008). Ces caractéristiques permettront notamment à l'entreprise familiale de tirer profit de ressources disponibles à travers les contacts ou les connexions (Nahapiet et Ghoshal, 1998) mais aussi d'utiliser les mécanismes sociaux dans l'adaptation, la coordination et la protection des échanges (Lazega, 1994; Jones *et al*., 1997; Carney, 2005). Ainsi au niveau du management interne, avec les différentes dimensions du capital social et leurs attributs qui se recoupent et se renforcent mutuellement, les besoins de contrôle liés au fonctionnement de l'organisation seront réduits. Ceci peut être précisé en analysant les trois dimensions du capital social précédemment présentées.

A travers sa dimension structurelle (liens du réseau, configuration du réseau, « appropriabilité » de l'organisation), le capital social familial implique une interdépendance liée aux relations familiales. C'est ainsi que Putnam (2001) note par exemple que, là où il y a interdépendance des individus par des réseaux denses d'engagement et de réciprocité, les gens sont plus enclins à respecter les lois, sans doute parce qu'ils ont confiance que les autres aussi les respecteront, et qu'ainsi ils ne seront pas piégés dans ce dilemme d'action collective. La hiérarchie et les connexions de type parents/enfants, prenant leur appui au sein de la famille se prolongent ainsi dans l'entreprise,

en tant qu'institution que la famille crée et façonne à travers les membres qui y adhèrent.[3] En termes de configuration générale et des branchements, le rôle et la place des acteurs sont ici importants. Ils sont souvent aménagés de manière à placer à des postes de responsabilité des personnes qui se servent de leur légitimité au sein de la famille dans les tâches courantes de l'entreprise. Ainsi, par exemple, certaines entreprises familiales identifient des postes clés, notamment de gestion ou de direction des branches de l'entreprise, qui doivent forcément être occupés par un membre de la famille car ces postes constituent l'interface avec des partenaires utiles du réseau familial au sens large, comme des alliés ou des fournisseurs importants de l'entreprise. L'appartenance à la famille est valorisée par ces partenaires. De même une famille peut être membre d'un groupe d'affaires s'appuyant sur des relations de confiance issue d'une même origine personnelle, ethnique ou communautaire (Allouche et Amann, 1998). La cohésion liée à l'appropriation par l'entreprise de la structure familiale et à l'origine commune des membres crée un esprit d'équipe (de famille). Cela évite par conséquent de recourir à des mécanismes formels d'évaluation de la productivité individuelle des agents.

A travers sa dimension relationnelle (confiances, normes, obligations et identifications), la confiance générée à travers le réseau constitué par la famille permet de réduire l'effort consacré aux opérations de vérification des transactions effectuées entre les membres de l'entreprise.[4] Allouche et Amann (2000) ont souligné à cet effet que l'entreprise familiale est une organisation de type clanique où la confiance est vecteur de performance pour au moins trois raisons : la prédominance des règles implicites sur les règles explicites, la capacité des membres de la famille à déduire les règles de fonctionnement de l'organisation à partir des signaux faibles et subtils plutôt que par des systèmes de contrôle et d'audit rigoureux et explicites, et enfin l'apprentissage naturel des membres du clan familial par transfert systématique et sans barrières des savoirs accumulés. Cette confiance renforce et est renforcée à son tour par les normes, les perceptions d'obligations partagées et d'identité commune, profitables pour l'entreprise familiale. Ainsi, autant les individus partagent des valeurs communes, entretiennent des relations affectives et se retrouvent au sein d'un même réseau, autant ils se font confiance les uns les autres et sont animés par des sentiments de réciprocité. Il s'en suit que la loyauté envers le groupe et la forte intensité émotionnelle entre les membres facilitent la coopération, l'échange d'informations et les contacts qui, en définitive, évitent de recourir à des mécanismes formels d'évaluation de la productivité de chacun.

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

A travers sa dimension cognitive (langages et codes communs, histoires communes), les convergences d'intérêt et de vision ainsi qu'un destin commun permettent de saisir les avantages que l'entreprise familiale peut se constituer comparativement à une entreprise où prévaut plutôt une relation d'agence (Jensen et Meckling, 1976). En ce sens, le capital social à travers un langage et des codes communs et une histoire partagée, réduit l'opportunisme des acteurs et la divergence d'intérêt au sein de l'entreprise. Le capital social encourage en effet la coopération et l'« associabilité » des acteurs, c'est-à-dire cette subordination des objectifs individuels et des actions relatives aux objectifs et actions collectifs (Pearson *et al*., 2008). Cela permet à l'entreprise familiale de limiter les besoins de contrôle qui seraient issues de l'opportunisme des acteurs et des risques d'expropriation des ressources par les agents.

Au total, les différentes dimensions du capital social et leurs attributs inter-reliés fournissent un faisceau de facteurs convergents qui permettent de saisir les spécificités et particularités associées à l'entreprise familiale et leurs liens avec des avantages, à travers une réduction des besoins de contrôle internes. Comme l'a bien précisé Miller et Le Breton-Miller (2005), au sein d'une entreprise familiale il

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

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

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

y a moins de contraintes à assurer les contrôles et de supporter des primes à la motivation[5]. De là nous formulons la proposition de recherche suivante, toute chose restant égale par ailleurs :

***Proposition 2 La force du capital social familial permet de limiter les besoins de contrôle interne au sein de l'entreprise***

## Succession entrepreneuriale et effet de dilution du capital social familial

La sous-section précédente présentait un cadre général, c'est-à-dire l'effet d'un stock de capital social pour une entreprise familiale typique. Il s'agit donc d'une situation éloignée du modèle bureaucratique et pour lequel le capital social assure davantage un moyen de contrôle interne de l'organisation (Burt, 1995). Sans être explicitement formulée, la section précédente concerne par conséquent d'abord essentiellement les entreprises familiales de forme dominante. Il s'agit des entreprises familiales du type entrepreneurial et opérant encore sous contrôle de leur fondateur assurant une harmonie entre les deux sous-systèmes. Or, seulement 30 % d'entreprises familiales survivent à la seconde génération (Aronoff, 1998). Lansberg (1983) note même qu'approximativement les entreprises familiales ont une durée de vie de 24 ans, qui coïncide avec la moyenne d'années de gestion de la plupart des fondateurs. Cela porte à s'interroger sur l'évolution du capital social familial et des effets de cette évolution après le retrait du fondateur. Il est question d'une analyse dans la dynamique de l'entreprise familiale et de son capital social, à travers la présence du fondateur prise comme facteur de contingence des avantages ou désavantages associés.

En effet, il convient de noter que le fondateur de l'entreprise, personnage central du réseau, interface entre l'entreprise et la famille, représente le plus souvent l'élément structurant de ce capital social constitué avec la famille avec des besoins de contrôle comparativement faibles. C'est autour du fondateur de l'entreprise que se structurent aisément la stabilité, l'interaction, l'interdépendance et l'accessibilité au réseau familial de l'entreprise. Il joue le rôle, pour reprendre l'expression de Burt (1995, p. 604), « du *tertius gaudens*, qui tire les marrons du feu et qui bénéficie de sa position d'intermédiaire. En tant que tel, [il] est un entrepreneur au sens littéral du terme : une personne qui ajoute de la valeur en étant entre les autres ». A travers son initiative entrepreneuriale et son rôle d'interface entre la famille et l'entreprise, le fondateur jouit d'un pouvoir et d'une légitimité qui lui permettent d'orienter les actions des membres du réseau familial dans un sens bénéfique à l'entreprise, tout en limitant notamment les besoins de contrôle interne. Gaultier (1988) illustre d'où peut provenir cette légitimité, en notant que :

« Le chef d'entreprise (…), surtout s'il en est le créateur, est [donc] attaché de façon ''viscérale'' à son entreprise. Il lui a consacré beaucoup de peine et d'efforts, et pris des risques humains, financiers et patrimoniaux, pour la développer ou la maintenir à flot au moment des coups durs qu'elle a immanquablement subis. L'entreprise, poursuit-il, est, pour lui, comme un enfant supplémentaire d'autant plus aimé qu'il l'a fait beaucoup souffrir ».

Cette légitimité que le fondateur se construit étend en quelque sorte son rôle de parent à tous ceux qui travaillent dans l'entreprise. Ainsi, cette légitimité autant que le pouvoir du fondateur lui permettront d'user du capital social familial et de veiller à ce transfert des normes et valeurs de la famille qui sont utiles à l'entreprise. Il pourra ainsi tirer profit d'un altruisme de ces « enfants » appelés à soutenir l'initiative entrepreneuriale de leur parent. L'altruisme qui débouche sur une gouvernance efficace, soulignent Lubatkin *et al*. (2007) est celui par lequel les enfants employés dans l'entreprise sont imprégnés des valeurs et normes préexistantes ainsi que de leur renforcement et de l'obligation familiale qui encourage la réciprocité et autres comportements tournés vers autrui. C'est ainsi que, indiquent Arregle *et al*. (2004), grâce à ses relations sociales, un membre du réseau – le fondateur de l'entreprise dans notre raisonnement - peut bénéficier d'une influence et d'un pouvoir plus ou moins forts qui lui permettent de faire réaliser certaines actions aux autres et ainsi d'atteindre ses objectifs. Le fondateur constitue en effet le nœud du réseau, c'est-à-dire qu'il est un contact qui concentre des relations et qui empêche de devoir mener des négociations séparées avec chacune de ces relations (Burt, 1995). Par conséquent, lors de la succession, il y a risque de perturbation du modèle de réseau dont le fondateur constituait le « nœud ».

Lorsqu'au départ du fondateur, l'entreprise familiale survit en tant que telle, c'est-à-dire en maintenant la propriété et la direction concentrées dans les mains familiales[6], deux cas de figure peuvent se présenter, à savoir la mise en place d'une équipe des successeurs ou la désignation d'un successeur unique à la direction de l'entreprise. Dans le premier cas, qui concerne d'ailleurs la plupart des successions (Beckhard et Dyer, 1983), il n'y a pas un leadership « naturel » de tout le système prêt à remplacer le fondateur. Il est en effet souvent difficile de trouver une personne qui peut assumer à la fois tous les rôles joués par le fondateur (Beckhard et Dyer, 1983; Steier, 2001). Ainsi, ce sont souvent plusieurs personnes de la génération suivante qui se partagent les rôles qu'assumait seul le créateur (Aronoff, 1998; Beckhard et Dyer, 1983; Steier, 2001). Or, comme souvent, le pouvoir entre les successeurs est de type égalitaire, une compétition d'accès à la direction

6. Nous n'analysons pas ici le cas où il y a tout simplement transfert de la propriété et du management dans les mains des personnes étrangères à la famille, auquel cas le capital social familial disparaît et l'entreprise perd ses spécificités familiales et les avantages associés.

s'ouvre entre eux. Aussi, ne disposant plus de la présence du créateur comme garantie, chaque membre familial est motivé à minimiser les risques des pertes sur sa part de propriété. Cette motivation est d'autant plus forte que les pertes de l'entreprise peuvent parfois engager sa responsabilité voire entamer son patrimoine individuel. Par ailleurs, cette reprise par des successeurs multiples (et non unique) ouvre la possibilité d'avoir parmi les propriétaires des actionnaires actifs et non actifs (par exemple les mineurs ou d'autres héritiers en dehors des organes de gestion de l'entreprise), avec des accès différents à la gestion du patrimoine commun. Bien plus, la succession ouvre la possibilité que d'autres acteurs familiaux dans l'ombre de la famille exercent un pouvoir indirect en jouant de leur influence sur les membres familiaux qui s'occupent de la direction de l'entreprise. En conséquence, dans ce cas de figure, avec la succession le modèle de gouvernance basé sur un personnage central et un actionnariat concentré se trouve souvent modifié avec des risques d'expropriation par certains du patrimoine collectif. Par exemple, Hirigoyen (2009) relève que parmi les actionnaires actifs, une catégorie « d'actionnaires dans un référentiel de propriété psychologique négative » pourra considérer qu'elle possède 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 elle-même ont rendu dans le passé de l'entreprise. C'est le cas, note également Hirigoyen (2009), des frères et sœurs qui défendront leurs intérêts propres au détriment de la communauté familiale dans son ensemble. Or dans ces cas où la maximisation individuelle et la maximisation commune ne coïncident pas, des coûteux mécanismes de contrôle deviennent des facteurs communs de gestion (Barzel, 1982).

Aussi, même dans le deuxième cas où un seul successeur est nommé à la tête de l'entreprise, il y aura une crainte qu'un tel successeur ne s'accapare le patrimoine collectif. En effet, ce successeur n'aura pas la légitimité du fondateur et par conséquent ses actions devront être évaluées en vue de déterminer sa contribution. Par ailleurs, il y a une autre crainte que ce successeur ne dispose pas des compétences suffisantes afin de valoriser le réseau préexistant. Geindre (2009) souligne en effet que la réussite du transfert de la ressource réseau est un processus complexe et dépendant de quatre étapes complémentaires : la perception de la ressource, son évaluation, son utilisation et sa valorisation. Or, par exemple, en particulier un repreneur peut facilement être capable d'évaluer l'importance d'une ressource réseau mais manquer des compétences relationnelles complémentaires à sa valorisation. Le caractère intangible du capital social familial et les conditions préalables de sa valorisation rendent difficile le transfert effectif des avantages de cet actif du fondateur de l'entreprise vers son successeur (Tata et Prasad, 2010). La valorisation peut par exemple nécessiter une bonne communication entre le successeur et le réseau familial en place constitué des parties prenantes aussi nombreuses que sont les membres du comité de direction, du conseil d'administration, parfois avec des connections multiples avec la direction et la propriété. La conséquence est que les autres parties prenantes auront plus intérêt à investir dans les mécanismes plus formels, du type marché, pour contrôler et protéger les échanges engagés par le successeur. La professionnalisation nécessaire aura comme conséquence un formalisme et une contractualisation dans les relations entreprise - famille, ainsi qu'un renforcement des contrôles (Ward, 1987 ; Barrett, 1998; James, 1999). Par conséquent, le processus de succession – débouchant sur un groupe des successeurs ou sur un successeur unique – est de nature à diluer le capital social familial et à entraîner une augmentation de besoin en contrôle interne. De là nous formulons la proposition de recherche suivante, toute chose restant égale par ailleurs :

***Proposition 3 La succession tend à diluer le capital social familial et augmenter le besoin de contrôle interne au sein de l'entreprise***

## Conclusions, implications managériales et perspective pour les recherches futures

Ce travail est un essai d'explication théorique de la difficulté éprouvée par les nombreuses entreprises familiales à l'étape de la succession. Il se fonde sur une augmentation des besoins de contrôle interne, qui peuvent par ailleurs être le signal d'un regain d'opportunisme et des risques d'expropriation des richesses de l'entreprise à la suite du départ du fondateur. Afin de limiter les risques d'expropriation des richesses au détriment des minoritaires et la diminution des bénéfices de l'entreprise en général, Anderson et Reeb (2004) proposent une présence des membres indépendants en dehors de membres familiaux au conseil d'administration. Mais dans ce cas, comme leur action n'a de chance d'être acceptée, comprise et assimilée de façon spontanée (facteur de bouclage), il faut éviter que la présence de ces administrateurs externes ne provoque des crises organisationnelles graves surtout pour les entreprises cotées (Barrédy, 2007). C'est ici que le conseil de famille et le pacte familial peuvent jouer un rôle majeur. Ils devront assurer le transfert des effets positifs du capital social. Cela implique que le successeur ou l'équipe des successeurs soient capables non seulement de percevoir cette ressources, mais qu'ils soient capables de l'évaluer, de l'utiliser et de la valoriser (Geindre, 2009; Tata et Prasad, 2010). Cela évitera la dilution du capital social familial et le regain d'opportunisme des acteurs et les risques d'expropriation des richesses de l'entreprise.

En proposant une analyse sur la connexion du capital social familial aux besoins de contrôle interne, ce travail apporte un éclairage nouveau. Nous nous situons ainsi en amont de l'abondante littérature actuelle à dominance normative et préoccupée par la réussite de la transmission au sein de l'entreprise familiale. Cet éclairage comble une

lacune sur l'explication des mécanismes précis qui lient l'interaction entreprise – famille à l'avantage concurrentiel de l'organisation. Il permet aussi d'anticiper sur les effets de dilution du capital social familial, consécutifs à la dispersion des droits de propriété et à l'accès plus ou moins facilité de certains membres familiaux à la direction. En conséquence, comme implication managériale, l'entreprise devra prévoir ce problème d'augmentation des besoins en contrôle interne et veiller au transfert du capital social familial, dans le processus de transmission à la prochaine génération. Faute de prévoir ou d'anticiper ces problèmes de dilution, de nombreuses entreprises familiales peuvent dépérir par le simple fait de ne pas assumer en termes de contrôle les effets de la transmission, préférant garder les principes de management d'un temps révolu avec l'effacement du créateur.

Ce travail ouvre des voies à la recherche future. Il serait utile d'approfondir en termes de processus ce qu'il faut entendre par retrait du fondateur et d'en donner les modalités. Un autre travail serait d'analyser plus en détails le réseau familial dans ses interactions avec d'autres réseaux intra- et inter-organisationnels, notamment le rôle positif ou négatif que peuvent jouer les autres parties prenantes à l'intérieur ou en dehors de la famille en vue d'assurer un transfert du capital social familial. Aussi, il serait intéressant d'analyser dans leur complexité les solutions de codirection, notamment lorsqu'une codirection constituée en partie par les membres familiaux et en partie par les gestionnaires professionnels peuvent atténuer les problèmes d'un transfert de la direction dans les mains exclusives de la famille. Cela pouvant en effet faire entendre « d'autres voix à la table » et conduire à bénéficier du « meilleur des deux mondes », c'est-à-dire tirer des avantages de la participation de la famille (par exemple, le capital patient), tout en évitant les désavantages (par exemple traditions amétropes) (Sirmon, Arregle, Hitt & Webb, 2008. Enfin, une étude empirique serait appropriée pour confronter ces raisonnements théoriques aux faits. A notre avis, toutefois, cette recherche ouvre une perspective nouvelle sur la dynamique du capital social familial. Elle offre une contribution originale sur les conséquences du changement intrafamilial dans la direction et la propriété de l'entreprise familiale. Elle permet également d'anticiper sur les conséquences découlant de la succession.

## Références


Allouche, José; Amann, Bruno (1998). « La confiance : Une explication des performances des entreprises familiales », *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, Série SG, N° 8-9, p. 129-154.

Allouche, José; Amann, Bruno (2000). « L'Entreprise familiale : un état de l'art », *Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol. 3, N° 1, p. 33-79.

Anderson, Ronald C.; Reeb, David M. (2003). « Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500 », *Journal of Finance*, Vol. 58, N° 3, p. 1301–29.

Anderson, Ronald C.; Reeb, David M. (2004). « Board composition : Balancing Family Influence in S&P 500 firms », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 49, N° 2, p. 209-237.

Aronoff, Craig (1998). « Megatrends in Family Business », *Family Business Review*, Vol. 11, N° 3, p. 181-186.

Arregle, Jean-Luc; Very, Philippe; Raytcheva, Stela (2003). « Capital social et avantages des firmes familiales : proposition d'un modèle intégrateur », dans F. Fery et H. Laroche (sous la direction de), *Perspectives en Management Stratégique*, Economica, Tome X, p. 37-61.

Arregle, Jean-Luc; Durand, Rodolphe; Very, Philippe (2004). « Origines du Capital Social et Avantages Concurrentiels des Firmes Familiales », *M@n@gement*, Vol. 7, N° 2, p. 13-36.

Arregle, Jean-Luc; Hitt, Michael A.; Sirmon, David G.; Very, Philippe (2007). « The Development of Organizational Social Capital : Attributes of Family Firms », *Journal of Management Studies*, Vol. 44, N° 1, p. 73-95.

Bamford, Charles E., Bruton, Garry D.; Hinson, Yvonne L. (2006). « Founder/Chief Executive Officer Exit : A Social Capital Perspective of New Ventures », *Journal of Small Business Management*, Vol. 44, N° 2, p. 207-220.

Barredy, Céline (2006). « Réflexion théorique sur l'intérêt des administrateurs externes dans les entreprises familiales cotées », XVII$^{ème}$ Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal.

Barrett, Marry A. (1998). « It's Like Any Other Business Except…: Paradoxes of learning family business », *Bond Management Review*, Vol. 5, N° 2, p. 7-14.

Barzel, Yoram (1982). « Measurement Cost and the Organization of Markets », *The Journal of Law and Economics*, Vol. 25, N° 1, p. 27-48.

Beckhard, Richard; Dyer, Gibb W. Jr (1983). « Management Continuity in the Family-Owned business », *Organizational Dynamics*, Vol. 12, N° 1, p. 5-12.

Bourdieu, Pierre (1980). « Le Capital social, Notes provisoires », Actes de la recherche en sciences sociales, N°31, p. 2-3.

Bourdieu, Pierre (1986). « The forms of capital », dans J. Richardson (sous la direction de), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Macmillan, p. 241-258.

Burt, Ronald S. (1995). « Le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur », *Revue française de sociologie*, Vol. 36, N° 4, p. 599-628.

Cadieux, Louise (2007). « Succession in Small and Medium-Sized Family Businesses : Toward a Typology of Predecessor Roles During and After Instatement of the Successor », *Family Business Review*, Vol. 20, N° 2, p. 95-109.

Cadieux, Louise; Lorrain, Jean (2002). « Le processus de la succession dans les entreprises familiales : une problématique comportant des défis estimables pour les chercheurs », 6ème Congrès international francophone sur la PME, HEC-Montréal.

Carney, Michael (2005). « Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, N° 3, p. 249-265.

Chittoor, Raveendra; Das, Ranjan (2007). « Professionalization of Management and Succession Performance-A Vital Linkage », *Family Business Review*, Vol. 20, N° 1, p. 65-79.

Chrisman, James J.; Chua, Jess H.; Pearson, Allison W.; Barnett, Tim (2012). « Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 36, N° 2, p. 267-293.

Chrisman, James J.; Chua, Jess H.; Sharma, Pramodita (2005). « Trends and directions in the development of a strategic management theory of family firm », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, N° 5, p. 555-575.

Chrisman, James J.; Chua, Jess H; Steier, Llyod (2005). « Sources and consequences of distinctive familiness : An introduction », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, N° 3, p. 237-247.

Coleman, James S. (1988), « Social Capital in the Creation of Human Capital », *American Journal of Sociology*, Vol. 94, p. S95-S120.

Combs, James G.; Penney, Christopher R.; Crook, Russell T.; Short, Jeremy C. (2010). « The Impact of Family Representation on CEO Compensation », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 34, N° 6, p. 1125-1144.

DiMaggio, Paul J.; Powell, Walter W. (1983). « The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, Vol. 48, N°2, p. 147–160.

Gaultier, André (1988), *Les holdings familiales pérennité et succession*, Paris, Les Editions d'Organisation, 274 p.

Geindre, Sébastien (2009). « Le transfert de la ressource réseau lors d'un processus de reprise », *Revue internationale P.M.E.*, Vol. 22, N° 3-4, p. 109-137.

Hirigoyen, Gérard (2009). « Concilier Finance et Management dans les Entreprises Familiales », *Revue Française de Gestion*, Vol. 8-9, N° 198-199, p. 393-411.

James, Harvey S. (1999), « What Can the Family Contribute to Business ? Examining Contractual Relationship », *Family Business Review*, Vol. 12, N° 1, p. 61-71.

Jensen, Michael C.; Meckling, William H. (1976), « Theory of the Firm Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Stucture », *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, N° 4, p. 305-360.

Jones, Candace; Hersterly, William S.; Borgatti, Stephen P. (1997). « A General Theory Of Network Governance : Exchange Conditions And Social Mechanisms », *Academy of Management Review*, Vol. 22, N° 4, p. 911-945.

Judge, Robert (2003). « Le capital social, établir les fondements de la recherche et de l'élaboration de politiques », *ISUMA, Projet de recherche sur les politiques*, Vol. 6, N° 1, p. 7-12.

Kansikas, Juha; Murphy, Linda (2011). « Bonding Family Social Capital and Firm Performance », *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 14, N° 4, p. 533-550.

Kim, Jongwook; Mahoney, Joseph T. (2005). « Property Rights Theory, Transaction Costs Theory, and Agency Theory : An Organizational Economics Approach to Strategic Management », *Managerial and Decision Economics*, Vol. 26, N° 4, p. 223-242.

Kotlar, Josip (2012). « State of the art of family business research », dans A. De Massis, P. Sharma, J.H. Chua et J.J. Chrisman (sous la direction de), *Family Business Studies, Annotated Bibliography*, Massachusetts, Edward Elgar Publishing, p. 10-46.

Lambrecht, Johan (2005). « Multigenerational transition in family businesses : A new exploratory model », *Family Business Review*, Vol. 18, N° 4, p. 267-282.

Lansbserg, Ivan (1983). « Managing Human Resources in Family Firms : The Problem of Institutional Overlap », *Organizational Dynamics*, Vol. 12, N° 1, p. 38-46.

Lazega, Emmanuel (1994). « Analyse des réseaux et sociologie des organisations », *Revue Française de Sociologie*, Vol. 35, N° 2, p. 293-320.

Le Breton-Miller, Isabelle, Miller, Danny; Steier, Lloyd P. (2004). « Toward an integrative model of effective FOB succession », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28, N° 4, p. 305-328.

Lemieux, Vincent (2001). « Le capital social dans les situations de coopération et de conflit », *ISUMA, Projet de recherche sur les politiques*, Vol. 2, N° 1, p. 82-86.

Lin, Nan (1999). « Building a Network Theory of Social Capital », *Connections*, Vol. 22, N° 1, p. 28-51.

Litz, Reginald A. (1995). « The Family Business : Toward Definitional Clarity », *Family Business Review*, Vol. 8, N° 2, p. 71-81.

Lubatkin, Michael H.; Durand, Rodolphe; Ling, Yan (2007). « The Missing Lens in Family Governance Theory : A Self-Other Typology of Parental Altruism », *Journal of Business Research*, Vol. 60, N° 10, p. 1022-1029.

Lubatkin, Michael H.; Lane, Peter J.; Schulze, William S. (2003). « A strategic management model of agency relationships in firm governance ». dans J. Harrison, R. E. Freeman et M. A. Hitt (sous la direction de), *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, John Wiley and Sons Ltd, p. 229-258.

Mehrotra, Vikas; Morck, Randall; Shim, Jungwook; Wiwattanakantang, Yupana (2011). « Must Love Kill the Family Firm ? Some Exploratory Evidence », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 35, N° 6, p. 1121-1148.

Milgrom, Paul; Roberts, John (1992). *Economics, Organization and Management*, New Jersey, Prentice Hall, 621 p.

Miller, Danny; Le Breton-Miller, Isabelle (2005). *Managing For The Long Run Lessons In Competitive Advantage From Great Family Businesses*, Boston Massachusetts, Harvard Business School Press, 309 p.

Miller, Danny; Le Breton-Miller, Isabelle; Lester, Richard. H.; Cannella, Albert A. (2007). « Are family firms really superior performers ? », *Journal of Corporate Finance*, Vol. 13, N° 5, p. 829-858.

Miller, Danny; Le Breton-Miller, Isabelle; Scholnick, Barry (2008). « Stewardship vs. Stagnation : An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses », *Journal of Management Studies*, Vol. 45, N° 1, p. 51-78.

MORCK, Randall; YEUNG, Bernard (2004). « Family control and the rent seeking society », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28, N° 4, p. 391–409.

Murray, Barbara (2003). « The succession transition process : A longitudinal perspective », *Family Business Review*, Vol. 16, N° 1, p. 17-33.

Nahapiet, Janine; Ghoshal, Sumantra (1998). « Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage », *The Academy of Management Review*, Vol. 23, N° 2, p. 242-266.

Ouchi, William G. (1980). « Markets, bureaucracies, and clans », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, N° 1, p. 129-141.

Payne, Tyge G.; Moore, Curtis B.; Griffis, Stanley. E.; Autry, Chad W. (2011). « Multilevel Challenges and Opportunities in Social Capital Research », *Journal of Management*, Vol. 37, N° 2, 491-520.

Pearson, Allison.W.; Carr, John C.; Shaw, John C. (2008). « Toward a Theory of Familiness : A Social Capital Perspective », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, N° 6, p. 949-969.

Putnam, Robert D. (1995). « Bowling Alone : America's Declining Social Capital », *Journal of Democracy*, Vol. 6, N° 1, p. 65-78.

Putnam, Robert D. (2001). « Mesure et Conséquences du Capital Social », *ISUMA, Revue Canadienne de Recherche sur les Politiques*, Vol. 2, N° 1, p. 41-51.

Royer, Susanne; Simons, Roland; Boyd, Britta; Rafferty, Alannah (2008). « Promoting Family: A Contingency Model of Family Business Succession », *Family Business Review*, Vol. 21, N° 1, p. 15-30.

Shanker, Melissa C.; Astrachan, Jospeph H. (1996). « Myths and realities: family businesses' contributions to the US economy », *Family Business Review*, Vol. 9, N° 2, p. 107-123.

Sharma, Pramodita, Chrisman, James J.; Chua, Jess H. (2003). « Succession Planning as Planned Behavior : Some Empirical Results », *Family Business Review*, Vol. 16, N° 1, p. 1-16.

Sirmon, David G.; Arregle, Jean-Luc; Hitt, Michael A.; Webb, Justin W. (2008). « The role of family influence in firms' strategic responses to threat of imitation », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, N° 6, p. 979-998.

Steier, Llyod (2001). « Next-Generation Entrepreneurs and Succession : An Exploratory Study of Modes and Means of Managing Social Capital », *Family Business Review*, Vol. 14, N° 3, p. 259-276.

Tata, Jasmine; Prasad, Sameer (2010). « Social capital and next-generation succession in the family firm », *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 11, N° 3, p. 322-337.

Tsai, Wenpin; Ghoshal, Sumantra (1998). « Social Capital and Value Creation : The Role of Intrafirm Networks », *Academy of Management Review*, Vol. 14, N° 4, p. 490-495.

Villalonga, Belen; Amit, Raphael (2006). « How Do Family Ownership, Control and Management Affect Firm Value ? », *Journal of Financial Economics*, Vol. 80, N° 2, p. 385-417.

Ward, John L. (1987). *Keeping the family business healthy : How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*, San Fransisco, CA : Jossey-Bass, 266 p.