



ISSN: 1286-4892

Editors:

Martin Evans, *U. of Toronto*

Bernard Forgues, *U. of Paris 12*

Jean-Luc Arrègle,
Rodolphe Durand et Philippe Very 2004
Origines du capital social
et avantages concurrentiels des firmes familiales
M@n@gement, 7(1): 13-36.

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

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).

For a free subscription to *M@n@gement*, and more information:
<http://www.dmsp.dauphine.fr/Management/>

© 2004 *M@n@gement* and the author(s).

Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales

Jean-Luc Arrègle . Rodolphe Durand . Philippe Very

EDHEC
Campus de Nice
eMail: jean-luc.arregle@edhec.edu
E.M.Lyon
Ecole de Management
eMail: rdurand@em-lyon.com
EDHEC
Campus de Nice
eMail: philippe.very@edhec.edu

Il est indéniable que les entreprises familiales possèdent des caractéristiques de gestion qui leurs sont propres, nées de l'imbrication de la famille et de l'entreprise. Il est aussi indéniable que les sources propres de compétitivité de ces entreprises manquent encore d'assises théoriques fortes. Dans ce papier, nous cherchons à renforcer ces assises, en recourant à la théorie du capital social, elle-même fondée sur l'approche par les ressources. Appliquée aux firmes familiales, cette théorie contribue à expliquer l'existence de sources particulières de compétitivité. Plus précisément, l'existence d'un capital social familial, qui a été démontrée dans les recherches passées sur la famille, influence la création et le développement d'un capital social propre à l'entreprise familiale, qui est lui-même source potentielle d'avantages pour la firme.

INTRODUCTION

Pourquoi les entreprises familiales diffèrent-elles des autres en matière de compétitivité ? La nature particulière des entreprises familiales leur permet-elle d'avoir des sources originales d'avantages concurrentiels ? Telle est la problématique à laquelle cet article veut contribuer en utilisant le concept de capital social afin de montrer pourquoi et comment les entreprises familiales peuvent disposer de ressources et d'aptitudes organisationnelles distinctives.

La recherche sur les firmes familiales se développe de façon spectaculaire depuis plusieurs années. Ainsi, les recherches sur ce type de firme sont produites à un rythme près de cinq fois plus important qu'il y a 25 ans (Sirmon et Hitt, 2003) bénéficiant de l'apport varié de nombreuses disciplines. D'une part, les études soulignent l'importance des entreprises familiales dans la sphère économique : dans les pays occidentaux, environ les deux tiers des entreprises peuvent être définies comme familiales et contribuent à plus de 50% des PNB respectifs (Astrachan et Kolenko, 1994 ; Ibrahim et Ellis, 1994). Pour ne citer que quelques chiffres : en Allemagne, 80% des entreprises sont familiales (Reidel, 1994) représentant 66% du PNB et, selon l'étude d'Allouche

et Amann (1995), sur les 500 plus grandes entreprises industrielles à actionnariat français, 59% sont familiales.

D'autre part, les recherches soulignent la spécificité des firmes familiales sur les plans organisationnel, culturel et stratégique (voir par exemple, Barnes et Hershov, 1976 ; Dailey et Reuschling, 1980 ; Beckhard et Dyer, 1983 ; Lansberg, 1983 ; Goffee et Scase, 1985 ; Gasse, Theberge et Naud, 1988 ; Handler et Kram, 1988 ; Mérigot et Hiri-goyen, 1988 ; Daily et Dollinger, 1992 ; Kaslow et Kaslow, 1992 ; Daily et Thomson, 1994 ; Cromie, Stephenson et Monteith, 1995 ; Boles, 1996 ; Haddadj et D'Andria, 1998) avec, notamment, un fort accent mis sur le problème crucial de la succession dans ce type d'entreprise (Chua, Chrisman et Sharma, 2003).

Sur le thème plus précis de la compétitivité, les résultats vont généralement dans le sens d'une supériorité des firmes familiales sur les non-familiales. Pour cela, une longue liste d'avantages a été identifiée sans pour autant analyser de façon structurée les spécificités des firmes familiales à la base de ces avantages. Cet article n'étudie pas à proprement parler les différents avantages concurrentiels des firmes familiales mais se concentre sur les mécanismes qui, en amont, expliquent la spécificité concurrentielle de ces firmes. Notamment, nous dégageons la notion de *familiarisme* c'est-à-dire le chevauchement fructueux des deux capitaux sociaux de l'entreprise familiale, à savoir celui de la famille et celui de l'entreprise, comme pouvant être à l'origine de nombre des avantages concurrentiels communément attribués aux entreprises familiales.

En préambule, signalons que les entreprises familiales ont fait l'objet de multiples définitions. Pour clarifier notre propos, nous appellerons entreprise familiale toute firme correspondant à la définition de Litz (1995) : une entreprise familiale se caractérise par la concentration du pouvoir et de la propriété en de mêmes mains, celles d'une famille, dont les membres cherchent à maintenir des liens sociaux et des influences au sein de l'organisation. Pour Litz, ces entreprises possèdent trois caractéristiques fondamentales, à savoir la multiplicité des rôles joués par les membres de la famille, l'influence que peut exercer l'institution familiale sur la vie de l'entreprise et l'intention de continuité inter-générationnelle.

Dans la première partie de cet article, nous évoquons les facteurs de compétitivité identifiés dans les recherches passées sur les entreprises familiales et le concept de familiarisme. Dans une deuxième partie, nous montrons pourquoi la théorie du capital social peut apporter un éclairage important sur les sources de la compétitivité des entreprises familiales et comment le capital social de l'entreprise est lié au capital social de la famille propriétaire. Puis nous examinons comment ces particularités peuvent être sources de compétitivité sur les marchés. Dans une troisième partie, nous soulignons la diversité des firmes familiales sur le plan de leur familiarisme en identifiant quelques dimensions ou événements expliquant cette hétérogénéité. Enfin, en conclusion, nous déterminons les conséquences managériales de notre approche et dessinons quelques pistes de recherche prometteuses.

COMPETITIVITE DES FIRMES FAMILIALES ET CAPITAL SOCIAL

DES AVANTAGES CERTAINS MAIS FRAGMENTÉS

De nombreux thèmes se retrouvent dans les sujets de recherche sur les entreprises familiales. Sans prétendre à une quelconque exhaustivité, les sujets importants sont l'étude de la relation famille-entreprise à un instant donné (impacts réciproques de la famille sur l'entreprise), son évolution au cours du temps (succession, évolution et génération...), et les performances et avantages des entreprises familiales par rapport aux firmes non familiales. Sur le dernier point, les recherches démontrent généralement la supériorité des firmes familiales par rapport aux entreprises non-familiales (Charreaux, 1991 ; Allouche et Amann, 1995, 1998 ; Gallo et Vilaseca, 1996 ; Anderson et Reeb, 2003). Habbershon et Williams (1999) ont dressé une liste des particularités émanant de la recherche qui pourraient expliquer ce surcroît de performance. Une version complétée de cette liste est présentée en **Annexe 1**.

Cet inventaire souffre cependant de plusieurs faiblesses. Tout d'abord, l'éventail des avantages recensés est particulièrement vaste, incluant plus de 30 facteurs relatifs à quatre dimensions. Ensuite, les recherches empiriques citées reposent sur une grande diversité des définitions retenues pour sélectionner la population des entreprises dites familiales, ainsi que sur une grande diversité des méthodologies utilisées. Ces constats incitent à conclure que la comparaison des recherches est sujette à caution et que la généralisation des résultats s'applique uniquement à la population sujette de l'enquête. Il y a donc une grande fragmentation des recherches et des difficultés à tirer des conclusions valables pour les entreprises correspondant à la définition de Litz (1995) que nous avons retenue. Cette diversité a eu des effets bénéfiques en apportant une certaine richesse de points de vue mais le manque de cohésion a aussi fortement limité les développements relatifs à la compréhension des firmes familiales et à leur spécificité par rapport aux autres types d'entreprises (Wortman, 1994 ; Habbershon et Williams, 1999).

Aussi comment théoriquement relier les deux particularités fondamentales des entreprises familiales ? A savoir, 1/ leur performance relative meilleure, et 2/ leur caractéristique structurelle, c'est-à-dire les liens existant entre la famille et l'entreprise : lien de nature sociale, car certains acteurs jouent un rôle à la fois dans l'entreprise et dans la famille (Kepner, 1983 ; Kaslow et Kaslow, 1992 ; Wortman, 1994 ; Tagiuri et Davis, 1996), et lien économique, car l'entreprise constitue souvent une part importante de la richesse de la famille (Bauer, 1993). Suivant Biggart et Castanias (2001) qui montrent la nécessité de prendre en compte les relations sociales dans les décisions économiques, non pas comme des obstacles, mais comme des moyens ou des catalyseurs, nous nous sommes intéressés à la nature particulière du capital social des entreprises familiales afin d'y chercher les sources éventuelles de leurs avantages spécifiques.

APPROCHE PAR L'AGENCE ET PAR LES RESSOURCES

Le choix de cet angle d'analyse était également renforcé par les limites de la théorie de l'agence dans son application aux firmes familiales (Durand et Vargas, 2003). Selon la théorie de l'agence, l'entreprise familiale devrait fonctionner de manière remarquable puisque les risques de comportements déviants des agents sont réduits : il y a généralement confusion des rôles de principal et d'agent, les acteurs familiaux sont tous "dans le même bateau" et n'ont pas d'intérêt à agir contre ce qui représente leur capital et patrimoine (Fama et Jensen, 1983). Ceci pourrait donc expliquer les origines des avantages des firmes familiales. Cependant, l'application de la théorie de l'agence aux cas des entreprises familiales est délicate. En effet, d'une part, les hypothèses de fonctionnement efficient des marchés de capitaux et du travail, soubassements de la théorie de l'agence, sont remises en cause pour les entreprises familiales qui utilisent des modes de financement et de contractualisation hétérodoxes (Gomez-Mejia, Nunez-Nickel et Gutierrez, 2001). D'autre part, aux coûts d'agence classiques de contrôle et d'incitation viennent s'ajouter ce que certains ont appelé les coûts de l'altruisme propres à l'entreprise familiale (Schulze, Lubatkin, Dino et Buchholtz, 2001). Enfin, la recherche récente met également en avant des processus d'échange intergénérationnels que la théorie de l'agence a du mal à intégrer (Wade-Benzoni, 2002).

La démarche qui est la nôtre, fondée sur la théorie du capital social, évite ces écueils. Elle ne postule pas de conditions particulières sur le fonctionnement des marchés des capitaux ou du travail, peut intégrer les effets de l'altruisme, et contient une dimension temporelle intrinsèque. Elle a déjà été partiellement utilisée par Habbershon et Williams (1999) dans un cadre particulier, celui du courant des ressources. Selon l'approche de Habbershon et Williams (1999), la question de la spécificité des performances des entreprises familiales en stratégie revient à étudier en quoi les processus organisationnels spécifiques à une entreprise familiale peuvent correspondre à des ressources ou compétences (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991) valorisables, rares, non imitables et difficilement substituables par des entreprises concurrentes (y compris familiales) et ainsi, à comprendre les sources de leurs avantages organisationnels (Barney et Zajac, 1994).

Ainsi, Habbershon et Williams (1999: 11) introduisent le concept de *familiness* qui correspond aux « ressources uniques que possède une entreprise suite aux systèmes d'interactions entre la famille, les membres de la famille et l'activité ». En effet, une grande partie des avantages des firmes familiales provient de processus organisationnels originaux, hérités de l'aspect familial de l'entreprise, et qui se prêtent particulièrement bien à une analyse selon l'approche fondée sur les ressources. Nous traduisons la notion de *familiness* par familiarisme, au double sens de ce qui est propre à une famille mais aussi au sens plus commun de ce qui semble familier et donc proche en termes sociaux ou cognitifs.

Malgré tout, Habbershon et Williams (1999) s'arrêtent à la reconnaissance de l'originalité stratégique des firmes familiales, résidant dans les interactions entre la famille, les membres de la famille et l'entreprise. Nous poussons plus en amont l'analyse et cherchons à montrer que les interrelations entre le capital social de l'entreprise et le capital social des membres de la famille est à la source des caractéristiques des avantages concurrentiels couramment attribués aux firmes familiales.

DÉFINITION DU CAPITAL SOCIAL

La notion de capital social permet de caractériser ces interactions, de les analyser, et de les gérer à la différence de l'approche de Habbershon et Williams (1999) qui reste très descriptive, peu opérationnelle et évasive. Si leur définition du familiarisme propose un lien entre les avantages concurrentiels et les ressources provenant des interactions, l'utilisation du concept de capital social permet de prolonger et de compléter cette approche en identifiant les racines de ces avantages concurrentiels. Dans la continuité des travaux de Nahapiet et Ghoshal (1998) ou Bolino, Turnley et Bloodgood (2002), qui montrent que le capital social est une ressource (au sens du courant des ressources), ceci revient à présenter le capital social de la firme familiale comme pouvant être la ressource fondamentale pour ce type de firme par rapport aux autres types d'organisations.

Le capital social est l'ensemble des ressources que les individus peuvent obtenir par la connaissance d'autres individus, en faisant partie d'un réseau social avec eux, ou simplement en étant connu d'eux et ayant une bonne réputation (Baron et Markman, 2000). De nombreuses définitions ont été proposées mais elles ont toutes comme point commun que la bienveillance que les autres ont envers un acteur peut être une source de valeur, c'est-à-dire que les ressources sociales inhérentes aux relations peuvent être utilisées à des fins économiques (Coleman, 1988 ; Burt, 1992; Biggart et Castanias, 2001). Ainsi les acteurs peuvent retirer des bénéfices de leur appartenance à des réseaux sociaux (Portes, 1998). La notion de capital social recouvre la structure et le contenu des relations sociales d'un acteur (Adler et Kwon, 2002) c'est-à-dire le réseau de relations mais aussi le volume du capital de différentes natures qu'il permet de mobiliser par procuration.

Pour qu'un acteur bénéficie d'un capital social, trois conditions doivent être vérifiées : 1/ il doit disposer de l'opportunité d'entrer dans des transactions sociales (les connections du réseau social) ; 2/ les membres du réseau social doivent être motivés pour agir en faveur de l'acteur ; et 3/ ils doivent avoir la capacité de le faire (Adler et Kwon, 2002). Par ailleurs, les effets bénéfiques du capital social relèvent, de façon générale, de trois catégories, non mutuellement exclusives : information et recherche, coercition-attraire, et influence (Biggart et Castanias, 2001 ; Adler et Kwon, 2002).

Premièrement, les membres du réseau peuvent utiliser leurs relations sociales pour générer de l'information qui est utile pour eux-mêmes ou le groupe. Ce phénomène a été décrit dans les recherches au niveau individuel, du groupe ou d'entreprises (Useem, 1980 ; Domhoff, 1983 ; Palmer, 1983). Cet effet bénéfique vis-à-vis de l'information est souligné par Coleman (1988) : les relations développées à des fins sociales peuvent jouer sur les coûts de recherche et d'accès aux informations. Ce point a été encore plus étudié par la théorie des réseaux en analysant comment les connections sociales peuvent augmenter la vraisemblance qu'un acteur trouve la bonne information (Granovetter, 1973 ; Burt, 1992).

Deuxièmement, les relations sociales peuvent aussi induire des pressions de type normatif (Koenig et Gogel, 1981 ; Granovetter, 1992). Biggart et Castanias (2001) identifient quatre façons par lesquelles les relations sociales peuvent agir de façon coercitive ou attractive sur les actions économiques : le recrutement, les obligations, la surveillance, et la discipline. Par exemple, le recrutement au sein d'un réseau de relations utilise de façon implicite la pression des membres du réseau pour garantir la qualité du travailleur et pour le discipliner. De la même façon, des relations sociales régulières permettent aux acteurs de surveiller les relations économiques et les comportements.

Troisièmement, grâce à ses relations sociales un membre du réseau peut bénéficier d'une influence et d'un pouvoir plus ou moins forts (Adler et Kwon, 2002). Ceci permet à cet (ou ces) acteur(s) de faire réaliser certaines actions aux autres et ainsi d'atteindre ses objectifs. Ce point est notamment constaté par Coleman (1988) dans son analyse du Sénat américain et du rôle du *Senate Club* qui permet à certains sénateurs d'avoir une influence importante sur les autres et de s'en servir pour faire voter leurs propositions.

Ces différents effets du capital social ont, par exemple, été constatés dans des travaux sur les entrepreneurs (voir par exemple Dubini et Aldrich, 1991 ; Renzulli, Aldrich et Moody, 2000). Ainsi, le capital social individuel dont peut disposer un entrepreneur pour créer ou développer son entreprise a un impact sur sa réussite dans la réalisation de ses objectifs (Dubini et Aldrich, 1991 ; Aldrich, 1999 ; Renzulli, Aldrich et Moody, 2000). A côté de ces aspects bénéfiques, il existe aussi des facettes négatives du capital social qui sont moins mises en avant dans les recherches en management mais n'en existent pas moins pour autant. Ces conséquences négatives sont principalement au nombre de quatre (Portes, 1998: 15) : l'exclusion des "extérieurs" au réseau social, des demandes de solidarité ou d'entraide excessives entre les membres du groupe, une restriction de la liberté individuelle et des normes qui freinent la réussite et le développement des membres du groupe. En plus de contraintes de place, l'objectif de cet article étant les sources d'avantages de firmes familiales, ces faiblesses et difficultés engendrées par certains types de capital social ne seront donc pas développées dans cet article.

ORIGINE DES SPECIFICITES DU CAPITAL SOCIAL DE LA FIRME FAMILIALE

CAPITAL SOCIAL DE FAMILLE ET CAPITAL SOCIAL D'ENTREPRISE

Le concept et l'intérêt du capital social ayant été présentés, il est à présent possible de s'intéresser au cas particulier du capital social des firmes familiales à partir de la question suivante : l'entreprise familiale est-elle à même de développer un capital social particulier ? Comme cela a déjà été souligné, il existe une interpénétration forte entre le monde social de la famille et le monde économique de l'entreprise familiale. Par exemple, ceci est visible lorsque certains des avantages des firmes familiales mentionnés par la recherche (cf. **Annexe 1**) sont considérés : l'efficacité de la prise de décision, la réputation de la famille et l'attention portée au développement de la marque (généralement le nom de famille), le capital "patient"... De même, au cœur de la notion de familiarisme se trouvent les interactions entre la famille (le réseau familial) et l'entreprise. Les recherches en management ont maintes fois montré et insisté sur le fait que les rôles de chef d'entreprise et de chef de famille sont étroitement liés (Davis et Tagiuri, 1982 ; Wortman, 1994 ; Gersick et al., 1997). Kepner (1983) détaille également les relations étroites qui existent entre le système familial et l'entreprise en expliquant qu'ils ne peuvent être séparés ou isolés sans risquer de créer une rupture fatale à un des deux. Kaslow et Kaslow (1992: 312) expliquent aussi que dans « les dynamiques familiales, les questions de genre et de pouvoir, structures hiérarchiques, et attitudes vis-à-vis de l'argent et du travail n'ont pas seulement un impact sur la vie du foyer familial mais vont aussi probablement influencer l'activité et la façon de penser des membres de la famille dans le monde du travail ».

Le concept de capital social permet de faire le lien et de comprendre les relations entre ces deux mondes éminemment interreliés. En effet, d'une part, les dimensions mises en avant dans la notion de familiarisme sont précisément les interactions existantes entre membres de la famille qui ont, éventuellement, des effets bénéfiques sur l'entreprise et constituent ou soutiennent ses avantages concurrentiels. Ces interactions au sein de la famille correspondent exactement à la définition du capital social appliqué au réseau familial.

D'autre part, le capital social est aussi une caractéristique importante d'une entreprise au travers des relations d'échange avec ses parties prenantes (clients, fournisseurs et employés) et peut générer des avantages concurrentiels pour des firmes (Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Leana et Van Buren, 1999 ; Burt, 2000 ; Adler et Kwon, 2002).

Ainsi, la notion de capital social est applicable aux deux mondes coexistants dans la firme familiale : la famille et l'entreprise. Le capital social de la famille peut donc structurer de façon prégnante le capital social de l'entreprise, et réciproquement (Kepner, 1983). La présence de membres familiaux dans les hautes instances de l'entreprise, dans les fonctions de direction et d'administration, contribue à diffuser de

part et d'autre des perceptions de la réalité élaborées dans l'un des deux mondes. Par ce partage et au travers de ces échanges, il y a interaction entre les deux capitaux sociaux, interaction qui permet de comprendre de façon originale les relations famille-entreprise et, ensuite, de porter un regard stratégique sur ces relations. L'étude du capital social de la famille s'impose donc pour mieux cerner les caractéristiques du capital social de l'entreprise.

LA FAMILLE, GÉNÉRATRICE DE CAPITAL SOCIAL

La famille est un système social régi par des lois et habitudes pour prendre soin des besoins de ses membres. Elle maintient une cohésion entre ses membres au cours du temps et des épreuves à travers des relations interpersonnelles fondées sur l'émotion et l'affection ainsi qu'un sens de la responsabilité et de la loyauté vis-à-vis du système familial. En plus d'apporter une sécurité sur le plan économique à ses membres, la famille doit satisfaire un profond besoin social et émotionnel d'appartenance, d'affection, d'intimité et fournir un sens identitaire (Kepner, 1983:60). Il existe différents types de systèmes familiaux qui peuvent être décrits de plusieurs façons. Par exemple, pour Kepner (1983), un système familial peut se caractériser par la façon dont il gère les conflits et les différences, l'individualisation, l'expression des émotions, l'acceptation du changement, de la séparation et des pertes (décès). Un autre modèle est souvent utilisé pour décrire les types de famille : le circumplex d'Olson (Olson, 1986). Dans ce modèle, deux composants fondamentaux constituent le système familial : la cohésion de la famille et son adaptabilité. Selon quatre niveaux différents (de faible à élevé) pour chacune de ces deux dimensions, Olson identifie 16 types de systèmes familiaux qui seront plus ou moins bénéfiques pour leurs membres (Maynard et Olson, 1987). Ainsi, les familles qui se trouvent aux extrêmes de chaque dimension ont des problèmes et peuvent être qualifiées de pathologiques, alors que les familles plus équilibrées semblent mieux fonctionner.

En outre, d'après la perspective institutionnelle, la famille est une institution qui contribue à façonner les attitudes et comportements de ses membres. Pour Berger et Luckmann (1967), chaque individu développe sa propre conception de la réalité au cours du temps et en particulier pendant son enfance où la famille lui inculque des schémas cognitifs et comportementaux. Bourdieu (1994: 139), quant à lui, souligne le rôle joué par la famille qui est le résultat « d'un véritable travail d'institution, à la fois rituel et technique, visant à instituer durablement en chacun des membres de l'unité instituée des sentiments propres à assurer l'intégration qui est la condition de l'existence et de la persistance de cette unité ». Ceci se matérialise dans l'esprit de famille qui est « générateur de dévouements, de générosités, de solidarités » (Bourdieu, 1994: 140) et qui fait que les membres de la famille se comportent comme un sujet collectif et non comme un simple agrégat d'individus. La famille est également perméable à la logique économique car elle a un patrimoine qui unit ses membres mais peut aussi les diviser en créant une concurrence entre eux. La famille doit donc imposer

des conduites à ses membres, notamment à travers le capital social familial, pour maintenir cette unité (Bourdieu, 1994).

Comme cela apparaît dans les lignes précédentes, le concept de capital social s'applique logiquement à la famille. Par ses caractéristiques et son fonctionnement, la famille est une source, un utilisateur et un créateur de capital social (Bubolz, 2001). Le concept de capital social permet de fédérer différentes idées qui existaient déjà sur la famille (Bubolz, 2001). La famille a été un terrain important d'application de ce concept (Portes, 1998) comme le montrent de nombreux travaux tels ceux d'Aldrich (1999), à propos de l'impact du capital social de la famille sur la réussite économique des entrepreneurs, de Coleman (1988), McLanahan et Sandefur (1994), Parcel et Menaghan (1994) ou encore Hagan, MacMillan et Wheaton (1996). Selon ses caractéristiques, la famille crée un capital social qui aura donc des effets plus ou moins bénéfiques pour ses membres.

DE LA FAMILLE AU CAPITAL SOCIAL DE LA FIRME FAMILIALE

À l'origine est donc le capital social de la famille. Reprenons la perspective institutionnelle présentée ci-dessus pour expliquer comment ce capital familial influence celui de l'entreprise. De nombreuses institutions influencent le management de l'entreprise (North, 1990 ; Whitley, 1992). Les "institutions de proximité", telles les systèmes politiques et financiers ou les réglementations, exercent une influence essentiellement coercitive sur les pratiques managériales, en ce sens qu'elles définissent un ensemble de contraintes et d'opportunités pour les entreprises et leurs dirigeants (DiMaggio et Powell, 1983). Les "institutions éducatives", comme la famille ou l'école ont une influence davantage normative ou mimétique sur les organisations et leurs membres, parce qu'elles contribuent à structurer les comportements autour de concepts comme la confiance, la coopération ou l'identité (Whitley, 1992). Whitley a essentiellement utilisé la perspective institutionnelle pour expliquer des différences nationales entre pratiques de management. Dans le même ordre d'idées, Bhappu (2000) explique le management, la stratégie et la structure des entreprises japonaises par les caractéristiques de la famille japonaise.

Appliquons le même type de raisonnement à l'entreprise familiale. La famille conçue comme une institution devrait affecter les pratiques managériales dans la firme familiale. En décrivant le capital social de la famille, nous avons souligné que la famille, à l'instar d'autres institutions éducatives, communique des connaissances explicites à tous ses membres afin que ceux-ci acquièrent un savoir et des pratiques qui ont conduit par le passé à des résultats favorables. De plus, la famille imprègne ses membres d'une connaissance collective qui représente l'ensemble des valeurs sociales et des normes de comportement portées par le groupe familial.

Par conséquent, les membres d'une famille qui travaillent dans l'entreprise familiale devraient logiquement se comporter et agir de façon cohérente avec l'éducation qu'ils ont reçue au sein de leur famille.

Selon la définition que nous avons retenue pour les firmes familiales, ces membres de la famille ont des rôles importants dans l'entreprise d'un point de vue qualitatif et/ou quantitatif, transférant éventuellement certaines caractéristiques de "l'esprit de famille" à l'entreprise. Ils auront, peut-être inconsciemment, tendance à développer des réseaux sur le modèle qu'ils ont connu au sein du giron familial en s'inspirant des interactions familiales pour dessiner les interactions dans leur réseau d'entreprise. En d'autres termes, le management de l'entreprise familiale est enracinée (*embedded*) dans *l'héritage administratif familial*, concept similaire à l'héritage administratif utilisé par Bartlett et Ghoshal (1989) pour décrire les évolutions organisationnelles des multinationales, ou encore à l'héritage administratif national (Calori, Lubatkin, Véry et Veiga, 1997). De fait, puisqu'il y a enracinement, comprendre le management de l'entreprise familial requiert de comprendre les relations sociales au sein de la famille.

En résumé, l'existence de membres communs à la famille et au collectif de l'entreprise suggère que les apprentissages effectués au sein de la famille, transpirent dans le management de l'entreprise tel qu'il est conçu et appliqué par les dirigeants familiaux. En contribuant fortement à construire le comportement et les schémas de pensée de ses membres, la famille a un impact direct sur la constitution du capital social de l'entreprise.

EXAMEN DES PARTICULARITÉS DU CAPITAL SOCIAL DE LA FIRME FAMILIALE

L'entreprise familiale se distingue donc de ses consœurs non-familiales par cette relation entre deux capitaux sociaux. Explorons davantage ce lien, en partant des travaux de Nahapiet et Ghoshal (1998) sur le développement du capital social. Selon ces auteurs, la création du capital social de l'entreprise dépend de quatre facteurs principaux : le temps, l'interdépendance entre les membres du réseau, leur interaction et le "bouclage" des relations. Etudions successivement chaque facteur dans le contexte de l'entreprise familiale.

LA STABILITÉ DU RÉSEAU AU COURS DU TEMPS

Elle est nécessaire à l'émergence de relations sociales fortes, potentiellement créatrices de différenciation au sein de l'entreprise familiale. La spécificité familiale peut jouer sur cette stabilité de deux façons : la stabilité de l'éducation reçue au sein de la cellule familiale indépendamment de l'entreprise et le maintien au sein de la famille de la propriété et souvent du pouvoir (dynastie).

Le premier aspect, c'est la fonction même de la famille en tant qu'institution qui est de perdurer à travers les générations (voir ci-dessus), en maintenant des liens sociaux et des principes d'éducation (Kellerhals, 1987). Les normes en usage au sein d'une famille jouent un rôle fort et forgent des comportements récurrents, génération après génération, comportements qui sont assez stables et attendus par les membres de la famille (Bettenhausen et Murnighan, 1991). Cette rémanence des attitudes, schémas de pensée et comportements sug-

gère que le capital social de l'entreprise familiale devrait rester plutôt stable dans le temps, puisqu'il y a reproduction plus ou moins consciente du capital familial. Selon le second aspect, l'entreprise familiale se caractérise par la stabilité du pouvoir et de la propriété. En témoignent les travaux de Bauer et Bertin-Mouroit (1987, 1996) sur les grandes entreprises françaises, qui ont démontré l'existence d'une "loi" dynastique : le futur dirigeant d'un grand groupe familial a toutes chances d'être un membre de la famille. La famille tend donc à induire une forte stabilité dans le capital social de l'entreprise par le truchement de la stabilité du capital social familial.

L'INTERDÉPENDANCE

Comme Gersick, Davis, Hampton et Lansberg (1997) l'ont montré, les membres de la famille du créateur sont concernés par l'entreprise, car elle fait partie du patrimoine collectif. C'est d'ailleurs souvent un des biens principaux de la famille (Bauer, 1993). De fait, les membres employés par l'entreprise ou actionnaires travaillent à la valorisation d'un capital commun. En ce sens, les uns ont besoin des autres pour faire fructifier leur patrimoine et le faire évoluer comme souhaité. Lorsque l'heure de la succession sonnera, le patrimoine familial, entreprise comprise, devra être cédé aux héritiers. De surcroît, il existe des coûts psychologiques liés à la sortie du capital (revente des parts), l'affectif rentrant fortement en ligne de compte : le départ est parfois assimilé à une trahison de la famille et de ses valeurs (Gotman, 1988 ; Masson et Gotman, 1991). Enfin, les recherches sur l'altruisme (Schulze, Lubatkin et Dino, 2003xx) soulignent la prééminence d'un intérêt familial commun en intégrant la prise en compte des préférences des autres membres de la famille dans la courbe d'utilité des décideurs. De fait, les membres de la famille appartenant au réseau de l'entreprise partagent la même préoccupation : décider et agir dans l'intérêt de la famille. Puisqu'il y a influence mimétique ou normative sur le capital social de l'entreprise, on peut raisonnablement penser que les acteurs externes du réseau doivent aussi se préoccuper du bien familial pour demeurer membres actifs. Leurs choix ou conseils ne peuvent faire fi de l'intérêt de la famille. Finalement, le réseau d'entreprise se caractérise donc par l'interdépendance de nombreux acteurs, interdépendance liée à l'existence d'un patrimoine collectif. Cette interdépendance peut être à la fois inter- et intra-générationnelle, interne et externe à la famille.

LES INTERACTIONS

Krister Ahlström expliquait la nécessité de constituer un conseil des familles pour débattre des questions importantes pour l'entreprise (Magretta, 1998). Puisque les logiques d'actionnaire, d'employé et de membre familial ne convergent pas forcément, la prise de décision tend à être difficile. Nordqvist et Melin (2001) ont discuté l'importance de ce processus d'interactions pour décider la stratégie de l'entreprise familiale. De surcroît, les membres familiaux de l'entreprise ont l'occasion de se rencontrer en dehors de leur lieu de travail, dans le cadre de la vie de famille. Les interactions se poursuivent donc en d'autres

espaces et en d'autres temps : les frontières entre travail et famille sont susceptibles d'être floues.

Cette originalité des interactions entre membres de la famille peut aussi permettre de façonner la dimension structurelle du capital social de l'entreprise au bénéfice des membres de la firme familiale. Les interactions déjà existantes entre membres de la famille peuvent être utilisées pour organiser l'architecture du réseau de pouvoir en choisissant les postes occupés par les membres de la famille au sein de l'entreprise. On sait par exemple que de nombreuses firmes familiales privilégient le recrutement de leurs membres au sein de l'organisation (Sirmon et Hitt, 2003). La morphologie du capital social de la firme familiale n'est donc pas subie ou émergente mais elle peut être, au moins en partie, conçue selon les desiderata, intérêts, et compétences des membres de la famille.

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

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

LE BOUCLAGE

Compte tenu du poids que peut avoir la famille dans le management de l'entreprise et dans la composition de l'équipe de direction, le bouclage du réseau de la firme familiale est influencé par le bouclage du réseau familial. Ce dernier est codifié. Il faut être membre de la famille pour intégrer le réseau, qui reproduit le mécanisme du droit du sang, ou *ascription*, au travers des générations. Ce type de réseau est donc fermé, et d'accès difficile. La densité des liens à l'intérieur du réseau familial, un autre aspect du bouclage, dépend de l'intensité et de la nature des relations sociales que ses membres entretiennent. Ce réseau familial va jouer, de façon plus ou moins forte selon les entreprises, sur le bouclage du réseau de la firme familiale, notamment par l'influence mimétique et normative que peut avoir, ici aussi, le capital social familial.

En résumé, sur chacun des 4 facteurs favorisant l'émergence d'un capital social fort, la firme familiale est susceptible de se distinguer de l'entreprise non-familiale du fait même de sa nature particulière, et donc de se créer un capital social spécifique caractérisant le familia-

risme de l'entreprise familiale. Selon ces développements, le familiarisme peut alors être défini comme le degré d'interaction entre les deux capitaux sociaux, celui de la famille et celui de l'entreprise. Plus ce degré de familiarisme serait élevé, plus l'entreprise aurait la capacité de se créer un avantage concurrentiel typiquement familial. Telle est la conclusion logique de nos développements théoriques.

Les firmes familiales possèdent donc une caractéristique propre : leur capital social est influencé par le capital social de la famille propriétaire. En d'autres termes l'approche par le capital social, couplée à l'utilisation de la perspective institutionnelle, contribue à expliquer les sources spécifiques de compétitivité propres à ces entreprises. Jusqu'ici, notre propos a été général, en ce sens que nous avons raisonné en considérant globalement toutes les entreprises satisfaisant la définition de Litz (1995). Et pourtant cette population des entreprises familiales est loin d'être homogène dans ses pratiques (Gersick et al., 1997) et dans sa capacité à se créer des avantages concurrentiels (Habbershon et Williams, 1999). Ce point est développé dans la partie suivante en s'intéressant aux facteurs de diversité du familiarisme.

DIVERSITÉ ET ÉVOLUTION DU FAMILIARISME

Les recherches en management ont montré l'existence de facteurs d'évolution et de diversité en matière de capital social développé par les entreprises (Gersick et al., 1997 ; Baron et Markman, 2000 ; Adler et Kwon, 2002 ; Sirmon et Hitt, 2003). Dans le cas de l'entreprise familiale, il convient non seulement de s'intéresser aux facteurs de diversité et d'évolution du capital social de l'entreprise familiale, mais aussi aux causes de diversité et d'évolution du capital social familial. C'est ce que sous-tendent nos développements théoriques. D'une part, des différences au niveau du capital social familial risquent de se traduire par des différences dans le degré de familiarisme, et donc dans la capacité de l'entreprise à tirer un avantage typiquement familial. D'autre part, une évolution du capital social familial peut modifier le degré de familiarisme, avec des conséquences identiques. En nous appuyant sur les recherches passées, examinons les facteurs de diversité et d'évolution caractérisant les entreprises familiales. Ces facteurs sont regroupés en deux catégories : les facteurs d'hétérogénéité liés à la famille ; ceux liés à la fois à la famille et l'entreprise. L'éventail proposé ne prétend pas à l'exhaustivité : l'objectif est de montrer en quoi nos développements théoriques à partir du concept de capital social peuvent aider à comprendre l'hétérogénéité des sources de compétitivité.

FACTEURS D'HÉTÉROGÉNÉITÉ ET D'ÉVOLUTION LIÉS À LA FAMILLE

Trois variables au moins, dont deux sont liées, contribuent à expliquer le degré de familiarisme : la structuration de la famille, sa taille et la définition qu'en donnent les dirigeants de l'entreprise.

LA STRUCTURE FAMILIALE

Pour les anthropologues de la famille, les normes et obligations mutuelles varient grandement d'une famille à une autre. Autant le processus de socialisation intra-familiale est identique pour tous les membres, autant il y a de fortes différences entre ces processus entre familles. Todd (1983) a par exemple dressé une typologie des structures familiales à travers le monde, montrant comment certaines sont régies de façon autoritaire par un patriarce alors que d'autres sont très libertaires et laissent beaucoup d'autonomie aux enfants pour fonder et gérer leur propre foyer. Certains chercheurs ont souligné que ces différences devaient être sources de différences profondes dans le management des entreprises familiales (Véry et Raytcheva, 2001). En matière de capital social, cette diversité suggère que le degré d'interaction et d'interdépendance entre membres du réseau de l'entreprise peut fortement varier d'une entreprise à l'autre. Dans la lignée des anthropologues, de nombreuses autres typologies traitant du management familial ou du degré de cohésion entre membres ont été développées par psychologues et sociologues, comme celle d'Olson (1986) citée auparavant. Ces catégorisations militent elles aussi pour une hétérogénéité du capital social familial.

LA TAILLE ET LA DÉFINITION DE LA FAMILLE

L'histoire de la famille accompagne celle de l'entreprise. Les enfants du fondateur se marient, introduisant de nouveaux membres, gendres et brus, au sein de la famille. Ils donnent naissance aux petits-enfants du fondateur. Avec l'augmentation quantitative de la famille du créateur, les liens et interactions évoluent (Gersick et al., 1997) : le fondateur interagit fortement avec ses descendants directs, mais perd de vue les petits-enfants de ses frères et sœurs. Ainsi, le noyau familial, celui où se déroule l'essentiel des interactions, se modifie avec le temps et l'accroissement de la famille. Certains dirigeants se posent alors la question de redéfinir la famille : les époux des enfants, les cousins de plus en plus éloignés font-ils toujours partie de la famille et ont-ils les mêmes droits que les autres membres sur le patrimoine familial (Gotman, 1988 ; Bauer, 1993 ; Cromie, Stephenson et Monteith, 1995) ? Cette question est d'ordre ontologique : elle réfère à la définition de la famille à un instant t , à ce qui peut être partagé ou non, délégué ou non, et aux paradigmes communs et représentations partagées qui unissent ses membres. Une famille définie étroitement constitue en général un groupe à forte interaction. Une famille étendue forme un groupe à multiples connections et forte diversité en matière d'intensité des interactions. Quel que soit le choix, le changement de taille et éventuellement de définition n'entraîne pas simultanément un changement de même nature dans l'entreprise. Alors que la famille s'agrandit, les membres de la famille impliqués dans l'entreprise ne changent pas automatiquement.

En bref, le réseau de l'entreprise est composé en partie de membres familiaux dont certains appartiennent à des branches familiales à faible interaction avec le fondateur et sa descendance directe, ce qui peut induire une plus grande diversité cognitive, relationnelle... C'est

pourquoi les réseaux peuvent tendre à se différencier et les liens sociaux à se relâcher. En conséquence, l'influence du capital social familial sur le capital social de l'entreprise peut diminuer au cours du temps avec cette fragmentation des réseaux. Même si la famille est source de stabilité, son évolution, en particulier avec l'avènement de nouvelles générations, est source de perturbation et de modification du lien entre les capitaux sociaux familiaux et entrepreneuriaux.

FACTEURS D'HÉTÉROGÉNÉITÉ ET D'ÉVOLUTION LIÉS À LA FOIS À LA FAMILLE ET À L'ENTREPRISE

Enfin, des facteurs propres au capital social de la famille comme de l'entreprise, et difficilement dissociables, conduisent également à une hétérogénéité du degré de familiarisme. Il s'agit de la génération au pouvoir et de la succession pour lesquels des "déchirures" dans le capital social peuvent se produire remettant en cause la continuité nécessaire au développement du capital social.

LA GÉNÉRATION AU POUVOIR

Entre le cas du fils unique du créateur et le cas de l'entreprise de troisième génération à dizaines d'actionnaires familiaux et plusieurs générations travaillant au sein de l'entreprise, il y a un écart très important en matière de management des relations entre acteurs et de nature du capital social mobilisable (Gersick et al., 1997). Dans le premier cas, un réseau social stable, fortement interdépendant, où les interactions sont nombreuses et riches, et qui est relativement fermé ("bouclé") donne lieu à une imbrication forte du capital familial avec le capital de l'entreprise. Le familiarisme est alors élevé et potentiellement à la source d'avantages concurrentiels. Dans le second cas, le réseau social devient moins stable du fait de l'adjonction de nombreuses histoires particulières à l'histoire de la famille souche, les interdépendances sont moins fortes, les interactions moins récurrentes et périphériques, et le bouclage plus difficile. Dès lors, le familiarisme de l'entreprise s'étiole avec ses sources d'avantages concurrentiels.

LE PROBLÈME DE LA SUCCESSION

Le départ du dirigeant principal—souvent le fondateur—, acteur et connecteur des deux réseaux, peut remettre en cause le lien entre réseau familial et réseau d'entreprise. La succession du pouvoir peut entraîner une lutte entre les groupes sur le nom du successeur ; elle peut aussi affaiblir la cohésion du réseau familial lorsqu'il y a compétition pour le poste entre membres familiaux. De nombreuses recherches ont montré le rôle critique de la période de succession dans la survie des firmes familiales. D'où l'importance de la préparation à la succession (Barach, Gantisky, Carson et Doochin, 1988) et la grande attention portée à ce thème dans les recherches sur les firmes familiales (Cadieux et Lorrain, 2003). D'un côté, lors d'une dissension ou d'une vacance, le tissu social peut être déchiré et des creux dans la structure du réseau apparaissent, laissant filer le capital social fami-

lial et amoindrissant le familiarisme. Du côté du capital social de l'entreprise, plusieurs recherches ont montré que les dirigeants familiaux ont tendance à développer des relations interpersonnelles très fortes au sein de leur réseau d'entreprise (Longenecker et al., 1989 ; Lyman, 1991 ; Redding, 1995 ; Yeung, 2000a, 2000b). Par conséquent, si le nouveau dirigeant n'a pas été introduit dans ce réseau, ou s'il n'entretient pas le même type de relations, ou encore s'il cherche à créer un réseau, le capital social accumulé par son prédécesseur est susceptible de s'affaiblir fortement, menant également à une dégradation du niveau de familiarisme.

En bref, la structure familiale, la taille de la famille et la définition qu'en font ses membres contribuent à expliquer la diversité du capital social familial et ses répercussions sur le degré de familiarisme caractérisant l'entreprise familiale. Un changement dans la taille ou la définition est susceptible d'engendrer une évolution de ce degré de familiarisme. Selon la génération qui tient les rênes de l'entreprise, les interactions famille-entreprise seront plus ou moins intenses. Quand la succession du pouvoir doit être organisée, le degré de familiarisme a aussi de fortes chances d'évoluer avec les tensions entre groupes et avec l'avènement du nouveau dirigeant. Il apparaît donc que de nombreuses variables sont susceptibles d'expliquer l'hétérogénéité des entreprises familiales en matière de compétitivité, que l'on compare les firmes à un instant donné ou que l'on étudie leur évolution au cours du temps. L'approche théorique fondée sur le capital social semble ouvrir une voie riche pour analyser les sources de compétitivité propres aux entreprises familiales.

CONCLUSION

Le capital social semble donc pouvoir contribuer de façon importante à l'étude des firmes familiales. Une approche fondée sur le familiarisme permet de dépasser les limites inhérentes à la théorie de l'agence lorsqu'elle s'applique aux firmes familiales : en particulier les postulats de base concernant les rôles régulateurs exercés par les marchés du travail et des capitaux ne sont plus suffisants lorsqu'on aborde la théorie de l'entreprise familiale par l'angle du capital social. En outre, l'analyse à partir du degré de familiarisme, portée par les interrelations entre le capital social de la famille et celui de l'entreprise, permet de remonter à la source des différents avantages concurrentiels, attribués le plus souvent à juste raison aux entreprises familiales. Parmi les directions à privilégier pour la recherche future, l'étude empirique du lien capitaux sociaux-avantage concurrentiel-performance apparaît primordiale. En effet, l'intérêt de l'approche par le capital social ne serait que renforcé si les chercheurs identifiaient les contextes et conditions dans lesquelles l'existence d'un capital social est associée à la performance de l'entreprise. De telles recherches ne pourraient d'ailleurs faire l'impasse sur les aspects négatifs du capital social, au sens de Portes (1998). Une comparaison des réussites et échecs aiderait à préciser le rôle joué par le capital social et son management.

En outre, il reste à définir les types d'actions à engager pour prendre appui aussi bien qu'éviter les pièges de la liaison étroite entre le capital social de la famille et le capital social de l'entreprise, afin d'aboutir à une diversité de pratiques managériales en relation avec la diversité des familles.

L'ambition de cet article était de réfléchir en quoi la nature particulière des entreprises familiales pouvait leur permettre d'avoir des sources originales d'avantages concurrentiels. L'introduction de la notion de familiarisme, fondé sur le capital social de la famille et en liaison avec le capital social de la firme, ouvre une voie de réponse intéressante. L'idée sous-tendant notre discussion de l'origine du familiarisme, aussi bien que des facteurs conduisant à des degrés variables de familiarisme au sein des entreprises familiales, est qu'à un fort degré de familiarisme correspond une probabilité plus grande de dégager un des nombreux avantages concurrentiels possibles, reconnus et attribués à ces entreprises (**Annexe 1**). Cette originalité concurrentielle pourrait d'ailleurs expliquer comment des organisations qui paraissaient dépassées il y a une vingtaine d'années sont aujourd'hui considérées de façon favorable, y compris par les milieux financiers, vis-à-vis des autres formes d'entreprises pour prendre toute leur place dans le capitalisme de notre époque.

Il est donc stratégique que les firmes familiales s'interrogent sur leurs particularités, et l'approche par la notion de familiarisme est en cela utile. Au travers des déterminants du capital social et des facteurs influençant l'évolution du degré de familiarisme, les propriétaires et les managers des firmes familiales ont une grille d'analyse leur permettant de relier les particularités de la famille et de l'entreprise en terme de capital social avec les avantages concurrentiels présents ou disparus. Ils peuvent conduire cette analyse de manière statique et descriptive mais aussi de manière plus dynamique en s'interrogeant sur les évolutions des caractéristiques de la famille (structuration, taille, définition), de l'entreprise (taille, évolutions de l'environnement concurrentiel, santé de l'entreprise), et des problèmes de génération et de succession.

Cette approche managériale ne peut cependant être que contingente : selon le type d'activités, la nature de l'environnement et de la concurrence, certains aspects du capital social de la firme familiale et de la famille seront plus ou moins utiles. Un type de capital social de la famille et de la firme correspond à un type de stratégie et d'environnement. Par exemple, dans le cadre d'un environnement turbulent, il sera plus important que le capital social familial n'ait pas un effet isolant avec une dimension cognitive qui favorise un repli sur soi et un immobilisme préjudiciable. De même, il sera important que la structure de ces réseaux assure une bonne diversité des informations recueillies et des ressources disponibles en évitant les redondances. Si la dimension cognitive favorise l'ouverture, le débat et le changement, alors il faudra la conserver en mettant en place des institutions (conseil de famille...) qui assurent sa pérennité face à l'augmentation de la taille de la famille ou avec le nombre de générations...

Il serait trop long de détailler ici toutes ces liaisons et les décisions managériales et familiales qui en relèvent. L'objectif de cet article était de proposer, de façon originale, un premier pas qui est celui de l'utilisation du capital social comme théorie intégrative des spécificités stratégiques des firmes familiales. Dans un second temps et dans un autre travail, il sera ensuite possible d'utiliser les liens développés ici. Il est cependant important de souligner que, dans le cadre d'une approche proactive, les managers d'entreprises familiales doivent agir et faire en sorte que leur familiarisme ne soit pas, comme souvent, le résultat d'heureuses coïncidences et d'aléas familiaux.

Note. Les auteurs remercient les évaluateurs anonymes pour leurs commentaires et suggestions qui ont permis d'améliorer cet article, ainsi que Jihène Zouiten pour son aide.

Jean-Luc Arrègle est professeur de management stratégique à EDHEC Business School, Nice, France. Il a publié plusieurs articles dans des revues et associations scientifiques françaises et internationales sur les stratégies fondées sur les ressources, les joint ventures internationales, et les stratégies des P.M.I. françaises. Ses domaines de recherche portent principalement sur le capital social, les alliances internationales et l'approche Resource Based.

Rodolphe Durand est professeur de Stratégie d'entreprise à l'Ecole de Management de Lyon (E.M.Lyon). Ses domaines de compétences particuliers sont la construction et la défense d'un avantage concurrentiel et la conception évolutionniste de la stratégie. Il a publié ses travaux dans *Strategic Management Journal*, *American Journal of Sociology*, *Organization Studies*, ou *Journal of Business Venturing*.

Philippe Very est à la fois professeur de management stratégique et directeur académique à EDHEC Business School, France. Il est l'auteur de nombreuses publications, dont de nombreuses dans des revues internationales. Il est l'auteur de l'ouvrage récent intitulé *Des Fusions et des Hommes* (Editions d'Organisation), qui a reçu le Prix Manpower 2003 du meilleur ouvrage de Ressources Humaines. Ses recherches portent principalement sur le management des fusions et acquisitions. Il travaille aussi sur deux autres champs, à savoir le gouvernement d'entreprise et le pilotage de l'entreprise familiale.

REFERENCES

- Adler, P. S.
et S.W. Kwon 2002
Social Capital : Prospects for a New Concept, *Academy of Management Review*, 27(1): 17-40.
- Aldrich, H. 1999
Organizations Evolving, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Allouche, J.
et B. Amann 1995
Le retour triomphant du capitalisme familial : gestionnaires et organisations, Toulouse : Presse de l'Université des Sciences Sociales de Toulouse.
- Allouche J.
et B. Amann 1998
La confiance : une explication aux performances des entreprises familiales, *Economie et Société, Série Sciences de Gestion*, 8-9: 129-154.
- Anderson, R. C.
et D. M. Reeb 2003
Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500, *Journal of Finance*, 58(3): 1301-1329.
- Aronoff, C. E.
et J. L. Ward 1995
Family-owned Businesses: A Thing of the Past Or a Model for the Future, *Family Business Review*, 8(2): 121-130.
- Astrachan, J. H. 1988
Family Firm and Community Culture, *Family Business Review*, 1(2): 165-189.
- Astrachan, J. H.
et T. A. Kolenko 1994
A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resources Practices, *Family Business Review*, 7(3): 251-262.
- Barach, J. A.,
J. Gantisky, J. A. Carson
et B. A. Doochin 1988
Entry of the next generation: Strategic challenges for family business, *Journal of Small Business Management*, 26(2): 49-56.
- Barnes, L. B.
et S. A. Hershov 1976
Transferring Power in a Family Business, *Harvard Business Review*, 54(4): 105-114.
- Barney, J. B. 1991
Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Barney, J. B.
et E. J. Zajac 1994
Competitive Organizational Behavior: Toward an Organizationally Based Theory of Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, 15(8): 5-9.
- Baron, R. A.
et G. D. Markman 2000
Beyond Social Capital: How Social Skills Can Enhance Entrepreneurs' Success, *Academy of Management Executive*, 14(1): 106-115.
- Bartlett, C. A.
et S. Ghoshal 1989
Managing Across Borders: The Transnational Solution, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bauer, M. 1993
Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille, Paris: InterEditions.
- Bauer, M.
et B. Bertin-Mouroit 1987
Les "200" : comment devient-on un grand patron?, Paris: Seuil.
- Bauer, M.
et B. Bertin-Mouroit 1996
Vers un modèle européen de dirigeants ? Comparaison Allemagne/France/Grande Bretagne, Paris : CNRS et Boyden Research Center on Leadership.
- Beckhard, R.
et W. Dyer 1983
Managing Change in The Family Firm: Issues and Strategies, *Sloan Management Review*, 24(3): 59-65.
- Berger, P.
et T. Luckman 1967
The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge, London: Penguin Press.
- Bettenhausen, K. L.
et J. K. Murnighan 1991
The Development of an Intragroup Norm and the Effects of Interpersonal and Structural Challenges, *Administrative Science Quarterly*, 36(1): 20-35.
- Bhappu, A. D. 2000
The Japanese Family: An Institutional Logic for Japanese Corporate Networks and Japanese Management, *Academy of Management Review*, 25(2): 409-415.
- Biggart, N. W.
et R. P. Castanias 2001
Collateralized Social Relations: The Social in Economic Calculation, *American Journal of Economics and Sociology*, 60(2): 471-500.
- Boles, J. S. 1996
Influences of Work-family Conflict on Job Satisfaction, Life Satisfaction, and Quitting Intentions Among Business Owners: The case of the Family-operated Businesses, *Family Business Review*, 9(1): 61-74.
- Bolino, M. C., W. H. Turnley
et J. M. Bloodgood 2002
Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organizations, *Academy of Management Review*, 27(4): 505-522.
- Bourdieu, P. 1994
Raisons pratiques, coll. Points Essais, Paris : Seuil.
- Bubolz, M. 2001
Family as Source, User, and Builder of Social Capital, *Journal of Socio-Economics*, 30(2): 129-131.
- Burt, R. S. 1992
Structural Holes: The Social Structure of Competition, Cambridge, MA: Harvard University Press.

- **Burt, R. S. 2000**
The Network Structure of Social Capital, in R. Sutton et B. Y. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 22, Greenwich, CT: JAI Press, 345-423.
- **Cadieux, L. et J. Lorrain 2003**
La succession dans les PME familiales : une réflexion sur l'état de nos connaissances et sur nos modes d'intervention, *Organisations et Territoires*, 12(1): 25-32.
- **Calori, R., M. Lubatkin, P. Very et J. Veiga 1997**
Modeling the Origins of Nationally-Bound Administrative Heritages: A Historical Institutional Analysis of French and British Firms, *Organization Science*, 8(6): 681-696.
- **Charreaux, G. 1991**
Structures de propriété, relation d'agence et performance financière, *Revue Economique*, 42(3): 521-542.
- **Chua, J. H., J. J. Chrisman et P. Sharma 2003**
Succession and Nonsuccession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with NonFamily Managers, *Family Business Review*, 16(2): 89-108.
- **Coleman, J. S. 1988**
Social Capital in the Creation of Human Capital, *American Journal of Sociology*, 94(Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure): 95-120.
- **Cromie, S., B. Stephenson et D. Monteith 1995**
The Management of Family Firms: An Empirical Investigation, *International Small Business Journal*, 13(4): 11-34.
- **Dailey, R. C., et T. H. Rueschling 1980**
Human Resources Management in Family Owned Companies, *Journal of General Management*, 5(3): 49-56.
- **Daily, C. et M. Dollinger 1992**
An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms, *Family Business Review*, 5(2): 117-136.
- **Daily, C. et S. S. Thomson 1994**
Ownership Structure, Strategic Posture and Firm Growth: An Empirical Examination, *Family Business Review*, 7(3): 237-249.
- **Davis, J. A. et R. Tagiuri 1982**
Bivalent Attributes of the Family Firm, Santa Barbara, CA: Owner Managed Business Institute.
- **De Visscher, F. M., C. F. Aronoff et J. L. Ward, 1995**
Financing Transitions: Managing Capital and Liquidity in the Family Business, Marietta, GA: Business Owner Resources.
- **DiMaggio, P. et W. Powell 1983**
The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 48(2): 147-160.
- **Domhoff, G. W. 1983**
Who Rules America Now?, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- **Donckels, R. et E. Frohlich 1991**
Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS, *Family Business Review*, 4(2): 149-160.
- **Dreux, D. R. 1990**
Financing Family Business: Alternatives to Selling out or Going Public, *Family Business Review*, 3(3): 225-243.
- **Drozdow, N. et V. P. Carroll 1997**
Tools for Strategy Development in Family Firms, *Sloan Management Review*, 39(1): 75-88.
- **Dubini, P. et H. Aldrich 1991**
Personal and Extended Networks Are Central to The Entrepreneurial Process, *Journal of Business Venturing*, 6(5): 305-313.
- **Durand, R. et V. Vargas 2003**
Ownership, Organization, and Private Firm's Efficient Use of Resources, *Strategic Management Journal*, 23(7): 667-676.
- **Dyer, W. G., Jr. 1986**
Culture Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions, San Francisco, CA: Josey-Bass.
- **Fama, E. F. et M. C. Jensen 1983**
Separation of Ownership and Control, *Journal of Law and Economics*, 26(2): 301-325.
- **Fiegener, M. K., B. M. Brown, R. A. Prince et K. M. File 1994**
A Comparison of Successor Development in Family and Nonfamily Business, *Family Business Review*, 7(4): 313-329.
- **Fox, M., V. Nilakant et R. T. Hamilton 1996**
Managing Succession in Family Owned Businesses, *International Small Business Journal*, 15(1): 15-25.
- **Gallo, M. A. et A. Vilaseca 1996**
Finance in Family Business, *Family Business Review*, 9(4): 387-401.
- **Gasse, Y., G. Theberge et J. Naud 1988**
La continuité dans la PME familiale, *Revue Internationale PME*, 1(1): 43-56.
- **Gersick, K. E., J. A. Davis, M. Hampton et I. Lansberg 1997**
Generation to Generation: A Life Cycle of the Family Business, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- **Goffee, R. et R. Scase 1985**
Proprietorial Control in Family Firms: Some Functions of "Quasi-organic" Management System, *Journal of Management Studies*, 22(1): 53-68.
- **Gomez-Mejia, L. R., M. Nunez-Nickel et I. Gutierrez 2001**
The Role of Family Ties in Agency Contracts, *Academy of Management Journal*, 44(1): 81-96.
- **Gotman, A. 1988**
Héritier, Paris: PUF.

- Granovetter, M. S. 1973
The Strength of Weak Ties, *American Journal of Sociology*, 78:(6), 1360-1380.
- Granovetter, M. S. 1992
Problems of Explanation in Economic Sociology, in N. Nohria et R. G. Eccles (Eds.), *Networks and Organization: Structure, Form and Action*, Boston, MA: Harvard Business Press, 25-56.
- Habbershon, T. G. et M. L. Williams 1999
A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms, *Family Business Review*, 12(1): 1-25.
- Haddadj, S. et A. D'Andria 1998
Transmissions internes et transmissions externes dans les PME françaises: existe-t-il des différences de changements stratégiques et d'orientations stratégiques ?, *Revue Internationale PME*, 11(4): 45-65.
- Hagan, J., R. MacMillan et B. Wheaton 1996
New Kid in Town: Social Capital and The life Courses Effects of Family Migration in Children, *American Sociology Review*, 61(3): 368-385.
- Handler, W. C. 1989
Managing the Family Firm Succession Process: The Next-Generation Family Member's Experience, *Unpublished Doctoral Dissertation*, Boston, MA: School of Management, Boston University.
- Handler, W. C. 1992
Succession Experience of the Next Generation, *Family Business Review*, 5(3): 283-307.
- Handler, W. C. et K. E. Kram 1988
Succession in Family Firms: The Problem of Resistance, *Family Business Review*, 1(4): 361-381.
- Harvey, S. J. 1999
Owners as Manager, Extended Horizons and the Family Firm, *International Journal of the Economics of Business*, 6(1): 41-55.
- Hirigoyen, G. 1982
Le comportement financier des moyennes entreprises industrielles familiales, *Banque*, 417: 588-593.
- Hirigoyen, G. 1984
Peut-on parler d'une politique de dividendes dans les moyennes entreprises familiales non-cotées ?, *Banque*, 436: 207-210.
- Ibrahim, A. B. et W. H. Ellis 1994
Family Business Management: Concepts and Practice, Dubuque, IA: Kendal-Hunt.
- Johnson, S. C. 1990
Why We'll Never Go Public, *Family Business*, 1(4): 16-21.
- Kaslow, F. W. et S. Kaslow 1992
The Family that Works Together: Special Problems of Family Businesses, in S. Zedeck (Ed.), *Work, Families and Organizations*, San Francisco, CA: Josey-Bass, 312-361.
- Kellerhals, J. 1987
Les types d'interaction dans la famille, *L'année sociologique*, 37: 154-179.
- Kepner, E. 1983
The Family and the Firm: A Coevolutionary Perspective, *Organizational Dynamics*, 12(1): 57-70.
- Koenig, T. et R. Gogel 1981
Interlocking Corporate Directorships as a Social Network, *American Journal of Economics and Sociology*, 40(1): 37-50.
- Lansberg, S. 1983
Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap, *Organizational Dynamics*, 12(1): 39-46.
- Leana, C. R. et H. J. Van Buren, 1999
Organizational Social Capital and Employment Practices, *Academy of Management Review*, 24(3): 538-555.
- Levering, R. et M. Moskowitz 1993
The Ten Best Companies to Work for in America, *Business and Society Review*, 85(1): 26-38.
- Litz, R. A. 1995
The Family Business: Toward Definitional Clarity, *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 100-104.
- Longenecker, J., C. Moore et J. Schoen 1989
Consumer Perceptions of Family-owned Service Industries: A Study of the "Family" Cue in the Funeral Home Industry, *The Annual Meeting of the International Council on Small Business*, Québec, Québec, Canada.
- Lyman, A. R. 1991
Customer Service: Does Family Ownership Make a Difference?, *Family Business Review*, 4(3): 303-324.
- Magretta, J. 1998
Governing the Family-owned Enterprise: An Interview With Finland's Krister Ahlström, *Harvard Business Review*, 76(1): 113-123.
- Maherault, L. 1999
Des caractéristiques financières spécifiques aux entreprises familiales non-cotées, *Revue du financier*, 114: 59-75.
- Masson, A. et A. Gotman 1991
L'un transmet, l'autre hérite..., *Economie et Prévision*, 100-101: 207-230.
- Maynard, P. E. et D. H. Olson 1987
Circumplex Model of Family Systems: A Treatment Tool in Family Counseling, *Journal of Counseling and Development*, 65(9): 502-504.
- McConaughy, D. L., M. C. Walker, G. V. Henderson et C. S. Mishra 1995
Founding Family Controlled Firms: Efficiency and Value, *European Financial Management Association Meeting*, London.
- McLanahan, S. et G. Sandefur 1994
Growing Up with a Single Parent: What Hurts, What Helps, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Mérigot, J.-G. et G. Hirigoyen 1988
La transmission des PME familiales: un constat régional, *Revue Internationale PME*, 1(1): 57-76.

- Mosen, J. R. 1969
Ownership and Management: The Effect of Separation on Performance, *Business Horizons*, 12(4): 46-52.
- Nahapiet, J.
et S. Ghoshal 1998
Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage, *Academy of Management Review*, 23(2): 242-266.
- Nordqvist, M.
et L. Melin 2001
Exploring the Dynamics of Family Firms: Linking Corporate Governance to Strategy Change, *17th EGOS Colloquium*, Lyon, 5-7 Juillet.
- North, D.C. 1990
Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Olson, D. H. 1986
Circumplex Model VII: Validation Studies and FACES III, *Family Process*, 25(3): 337-351.
- Palmer, D. R. 1983
Broken Ties: Interlocking Directorates and Intercorporate Coordination, *Administrative Science Quarterly*, 28(1): 40-55.
- Parcel, T. L.
et E. G. Menaghan 1994
Parents' Jobs and Children's Lives, New York, NY: Aldine de Gruyter.
- Pervin, A. 1997
A Conversation with Henry Mintzberg, *Family Business Review*, 10(2): 185-198.
- Porter, M. E. 1992
Capital Disadvantage: America's Failing Capital Investment System, *Harvard Business Review*, 70(5): 65-82.
- Portes, A. 1998
Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology, *Annual Review of Sociology*, 24(1): 1-24.
- Poza, E. J., T. Alfred
et A. Maheshwari 1997
Stakeholder Perceptions of Culture and Management Practices in Family and Family Firms: A Preliminary Report, *Family Business Review*, 10(2): 135-155.
- Prokesch, S. 1986
Renewing traditional values, *The New York Times*, June, 10: D1.
- Redding, S. G. 1995
Overseas Chinese Networks: Understanding the Enigma, *Long Range Planning*, 28(1): 61-69.
- Reidel, H. 1994
Family Business in Germany, *Family Business Network Newsletter*, 9: 6.
- Renzulli, L. A.,
H. Aldrich et J. Moody 2000
Family Matters: Gender, Networks, and Entrepreneurial Outcomes, *Social Forces*, 79(2): 523-547.
- Resenblatt, P. C.,
L. deMik, R. M. Anderson
et P. A. Johnson 1985
The Family in Business: Understanding and Dealing with Challenges Entrepreneurial Families Face, San Francisco, CA: Josey-Bass.
- Schulze, W.,
M. Lubatkin et R. Dino 2003a
Exploring the Agency Consequences of Ownership Dispersion Among the Directors of Private Family Firms, *Academy of Management Journal*, 46(2): 179-195.
- Schulze, W.,
M. Lubatkin et R. Dino 2003b
Toward a Theory of Agency and Altruism in Family Firms, *Journal of Business Venturing*, 18(4): 473-491.
- Schulze, W., M. Lubatkin,
R. Dino et A. Buchholtz 2001
Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence, *Organization Science*, 12(2): 99-117.
- Sirmon, D. et M. A. Hitt 2003
Creating Wealth in Family Business Through Managing Resources, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 27(4): 339-358.
- Swinth, R. L.
et K. L. Vinton 1993
Do Family-owned Businesses Have a Strategic Advantage in International Joint Venture?, *Family Business Review*, 6(1): 19-30.
- Tagiuri R.
et J. A. Davis 1996
Bivalent Attributes of the Family Firm, *Family Business Review*, 9(2): 199-208
- Todd, E. 1983
La troisième planète : structures familiales et systèmes idéologiques, Paris: Seuil.
- Trehan, N. 2000
Usage de la société holding par des entreprises personnelles et familiales: application aux entreprises de moyenne dimension pratiquant une stratégie de croissance externe, *IXème conférence Internationale de Management Stratégique*, Montpellier, 24-26 Mai.
- Useem, M. 1980
Corporations and the Corporate Elite, *Annual Review of Sociology*, 6: 41-77.
- Very, P.
et S. Raytcheva 2001
Influence of Family Structure on the Management of Family Firms: An Investigation of Succession Issues, *17th EGOS Colloquium*, Lyon, 5-7 Juillet.
- Wade-Benzoni, K. 2002
A Golden Rule over Time: Reciprocity in Intergenerational Allocation Decisions, *Academy of Management Journal*, 45(5): 1011-1028.
- Ward, J. L. 1988
The Special Role of Strategic Planning for Family Businesses, *Family Business Review*, 1(2): 105-107.
- Ward, J. L. 1997
Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices, *Family Business Review*, 10(4): 323-337.
- Ward, J. L.
et C. E. Aronoff 1991
Trust Gives You the Advantage, *Nation's Business*, 79(8): 42-45.
- Wernerfelt, B. 1984
A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5(2): 171-180.
- Whitley, R. 1992
European Business System, Firms and Markets in their National Contexts, London: Sage.

■ Wortman, M. S. J. 1994

Theoretical Foundations for Family-owned Business: A Conceptual and Research-based Paradigm, *Family Business Review*, 7(1): 3-27.

■ Yeung, H. W. 2000a

Limits to the Growth of Family-owned Business? The Case of Chinese Transnational Corporations from Hong-Kong, *Family Business Review*, 13(1): 55-70.

■ Yeung, H. W. 2000b

Strategic Control and Coordination in Chinese Business Firms, *Journal of Asian Business*, 16(1): 95-123.

■ Yeung, H. W.
et T. M. Soh 2000

Corporate Governance and the Global Reach of Chinese Family Firms in Singapore, *Seoul Journal of Economics*, 13(3): 301.

ANNEXE 1 : PRINCIPAUX AVANTAGES DES ENTREPRISES FAMILIALES*

| Avantages des firmes familiales | Auteurs |
|--|---|
| Avantages stratégiques | |
| Mettent l'accent sur le potentiel de croissance plutôt que sur la croissance des ventes à court terme ; moins réactif aux cycles économiques, plus constant dans l'orientation | Hirigoyen, 1982, 1984 ; Donckels et Frohlich, 1991 ; Daily et Dollinger, 1992 ; Daily et Thomson, 1994 ; Harvey, 1999 |
| Coûts de transaction inférieurs | Aronoff et Ward, 1995 |
| Réduction des coûts d'agence | Aronoff et Ward, 1995 ; McConaughy et al., 1995 |
| Membres de la famille sont plus productifs que les autres | Resenblatt et al., 1985 ; Levering et Moscowitz, 1993 |
| Développent des alliances avec d'autres firmes familiales | Ward, 1997 |
| Réputation de la famille et les relations avec les partenaires externes sont plus fortes et régies par des valeurs | Lyman, 1991 |
| Portent plus d'attention au développement de la marque | Dreux, 1990 ; Porter, 1992 ; Allouche et Amann, 1995 |
| Meilleure réputation et crédibilité | Ward et Aronoff, 1991 ; Tagiuri et Davis, 1996 |
| Pratiques de travail plus flexibles | Goffee et Scase, 1985. Poza et al., 1997 |
| Meilleure attention à la R&D | Ward, 1997 |
| Avantages financiers | |
| Meilleur management de la structure du capital et allocation des ressources | Monsen, 1969 ; Dyer, 1986 ; Astrachan, 1988 |
| Capital "patient", investissements dans des opportunités avec des rentabilités à long terme sans contraintes à court terme | Dreux, 1990 ; de Visscher et al., 1995 |
| Coût du capital plus faible | Aronoff et Ward, 1995 |
| Plus indépendantes financièrement | Maherault, 1998 ; Trehan, 2000 |
| Plus performantes économiquement | Charreaux, 1991 |
| Utilisent plus les contrôles informels, coûts de contrôle et monitoring inférieurs | Daily et Dollinger, 1992 |
| Les concurrents ont peu d'information sur l'état financier de l'entreprise | Johnson, 1990 ; Gallo et Vilaseca, 1996 |
| Avantages de ressources humaines | |
| Coûts de recrutement et des RH inférieurs | Levering et Moscowitz, 1993 |
| Meilleures pratiques managériales | Prokesch, 1986 |
| Confiance, motivation et loyauté supérieures | Ward, 1988 ; Tagiuri et Davis, 1996 |
| Développement du Leadership | Fiegenger, Brown, Prince et File, 1994 |
| Empowerment | Handler, 1989, 1992 |
| Partage de valeurs au travers de plusieurs cultures ; surmontent les barrières culturelles plus efficacement | Swinth et Vinton, 1993 |
| Mettent l'accent sur les valeurs personnelles et de la famille plutôt que sur les valeurs d'entreprise. Reconnues pour leur intégrité et engagement dans les relations | Lyman, 1991 |
| Avantages organisationnels | |
| Meilleure créativité | Pervin, 1997 |
| Plus réactives aux changements de l'environnement | Dreux, 1990 |
| La prise de décision peut être centralisée, augmentant l'efficacité et l'efficience | Goffee et Scase, 1985 ; Tagiuri et Davis, 1996 ; Ward, 1997 |

* Tableau fondé sur le recensement de Habbershon et Williams (1999) et complété par les auteurs.