

La RBV dans le champ des entreprises familiales : Apports, limites et perspectives de recherche

RBV in the field of family businesses: Contributions, limitations and research perspectives

Morad NADI

Enseignant-chercheur

Ecole nationale de commerce et gestion

Université Hassan Premier- Settat Maroc

Laboratoire de recherche en Transformation et Innovation managériale
(LATIM)

Date de soumission : 19/06/2026

Date d'acceptation : 06/08/2026

Pour citer cet article :

NADI M. (2026) « La RBV dans le champ des entreprises familiales : Apports, limites et perspectives de recherche », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 3 » pp : 1198 -1230

Résumé :

Depuis sa formulation par Barney (1991), la théorie des ressources (RBV) est devenue l'un des cadres théoriques les plus mobilisés en management stratégique. Sa mobilisation pour l'étude des entreprises familiales en particulier a généré un corpus de travaux conséquent au cours des trente dernières années, donnant naissance à des concepts originaux – notamment le concept de familiness, de richesse socio-émotionnelle (SEW) et de capital familial – et à une base empirique de travaux montrant l'impact des ressources spécifiques aux entreprises familiales sur leur performance. Cet article propose une analyse critique de cette littérature sur la période 1991-2025. Il vise à apprécier la contribution de la RBV à la connaissance des entreprises familiales ; mettre en lumière les tensions inhérentes à cette mobilisation et proposer un agenda de recherche prospectif orienté vers le renouvellement théorique, l'innovation méthodologique et la prise en compte des enjeux sociétaux. Cette recherche révèle à la fois la richesse du cadre théorique de la RBV dans ce domaine et ses angles morts persistants, plaidant pour une relation de coévolution entre la théorie RBV et la recherche sur les entreprises familiales, relation qui n'a pas encore atteint son plein potentiel.

Mots-clés : Théorie des ressources ; entreprises familiales ; capital familial ; capital socio-émotionnel ; familiness.

Abstract :

Since its formulation by Barney (1991), resource-based theory (RBV) has become one of the most widely used theoretical frameworks in strategic management. Its application to the study of family businesses has generated a substantial body of work over the past thirty years, giving rise to original concepts—notably the concepts of familiness, social-emotional wealth (SEW), and family capital—and an empirical basis of research demonstrating the impact of family business-specific resources on their performance. This article offers a critical analysis of this literature for the period 1991–2025. It aims to assess RBV's contribution to our understanding of family businesses, highlight the tensions inherent in its application, and propose a forward-looking research agenda focused on theoretical renewal, methodological innovation, and addressing societal challenges. This research reveals both the richness of the RBV theoretical framework in this area and its persistent blind spots, arguing for a co-evolutionary relationship between RBV theory and research on family businesses, a relationship that has not yet reached its full potential.

Keywords : Resource-based view; family businesses; family capital; socio-emotional capital; familiness.

Introduction

Depuis sa formulation par Barney (1991), la théorie des ressources (RBV) s'est imposée comme l'un des cadres théoriques les plus influents en management stratégique. Au cours des trois dernières décennies, cette perspective théorique a été largement développée et appliquée à un large éventail de contextes organisationnels. Parmi ceux-ci, les entreprises familiales étaient un terrain d'étude particulièrement fertile, compte tenu de l'interaction unique entre deux systèmes : le système familial et le système d'entreprise, une interaction qui façonne le comportement stratégique de ces organisations.

Les entreprises familiales représentent la forme organisationnelle dominante à l'échelle mondiale, contribuant majoritairement au PIB et à l'emploi dans les économies développées comme émergentes (Shanker & Astrachan, 1996 ; La Porta et al., 1999). Au Maroc, les entreprises familiales, représentent 92.9% du tissu entrepreneurial marocain, emploient 65% de la population active et contribuent de 60.5% à la valeur ajoutée nationale (IEF-Maroc, 2026). Pourtant, pendant une grande partie du XXe siècle, la littérature managériale les a considérées comme des entreprises moribondes, des cas résiduels ou atypiques par rapport aux sociétés cotées en bourse. Toutefois, l'émergence de l'entreprise familiale comme champ d'étude reconnu dans les années 1980 et 1990 s'est donc accompagnée d'un besoin urgent de cadres théoriques capables de saisir leurs particularités et parfois leur supériorité aux entreprises non familiales (Allouche & Amann, 2000, 1997).

Pour combler ce besoin, la théorie des ressources de l'entreprise (Penrose, 1959 ; Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991) offrait à l'époque un fondement particulièrement prometteur. Son apport principal en management stratégique repose sur une idée simple : les différences de performance entre les entreprises d'une même industrie peuvent être expliquées par des différences en matière de ressources et de compétences. Les ressources « stratégiques » – des ressources précieuses, rares, inimitables et non substituables – sont les principaux facteurs de différenciation entre les entreprises qui bénéficient d'avantages et celles qui n'en bénéficient pas (Barney 1991). En situant l'avantage concurrentiel dans les ressources hétérogènes que possèdent les entreprises, cette théorie fournissait un vocabulaire conceptuel et une logique analytique adaptés à l'intuition selon laquelle l'implication familiale génère des capacités organisationnelles distinctives.

L'article fondateur de Habbershon et Williams (1999) sur le familiness a marqué un tournant majeur, traduisant cette intuition en une proposition théorique rigoureuse : l'ensemble

singulier de ressources et de capacités découlant de l'implication familiale dans l'entreprise constitue une source potentielle d'avantage concurrentiel durable.

Au cours du quart de siècle suivant, cette formulation initiale a été considérablement élaborée, contestée et étendue. Le concept de richesse socio-émotionnelle (Gómez-Mejía et al., 2007) a introduit les dimensions affectives et non économiques de la propriété familiale dans le calcul des ressources. Les recherches sur les capacités dynamiques (Teece et al., 1997) ont été mobilisées pour théoriser la manière dont les entreprises familiales reconfigurent leurs ensembles de ressources d'une génération à l'autre (Helfat & Peteraf, 2003 ; De Massis et al., 2018). Les approches fondées sur le capital social ont mis en lumière l'ancrage relationnel des dotations en ressources familiales (Arregle et al., 2007). Tout au long de ce parcours intellectuel, des questions fondamentales sont toutefois restées sans réponse concernant le statut ontologique des ressources spécifiques aux familles, la pertinence des hypothèses rationnelles et économiques de la théorie des ressources et les limites de la portée explicative de ce cadre.

Bien que la RBV ait fourni un cadre théorique fondamental pour identifier et expliquer les différences des entreprises familiales, notamment grâce à des concepts tels que le familiness, la richesse socio-émotionnelle et d'autres ressources idiosyncrasiques, quelques questions s'imposent :

Dans quelle mesure la RBV, conçu à l'origine pour les entreprises managériales, rend-elle compte la nature complexe des entreprises familiales ? et comment celles-ci, ont-elles, en retour, enrichi et contraint ce cadre théorique ?

Cet article vise une analyse critique de la littérature existante, avec plusieurs objectifs interdépendants. Premièrement, il évalue les contributions de la théorie des ressources (RBV) à la compréhension des entreprises familiales, tant sur le plan théorique qu'empirique. Deuxièmement, il examine les tensions épistémologiques et méthodologiques qui émergent lors de l'application de la RBV au contexte des entreprises familiales. Troisièmement, il analyse les effets rétroactifs de la recherche sur les entreprises familiales sur la RBV et ses prolongements, plaidant pour un processus de coévolution théorique. Quatrièmement, il propose un agenda de recherche prospectif qui identifie les zones de sous-développement les plus productives du domaine.

1. La RBV : Fondements théoriques, extensions et développements contemporains

La théorie des ressources, telle que présentée dans la conception fondatrice de l'entreprise de Penrose (1959) comme un ensemble de ressources productives, en passant par le cadre VRIN/VRIO de Barney (1991), jusqu'aux extensions contemporaines incluant les capacités dynamiques (Teece et al., 1997) et les micro-fondations (Foss & Pedersen, 2016), s'est avérée être un outil fructueux pour la recherche en sciences de gestion. L'objectif de cette section est de revenir brièvement, sur les origines, les extensions et les principales critiques de ce cadre théorique.

1.1 Origines théoriques et fondements intellectuels

La théorie des ressources constitue aujourd'hui l'un des paradigmes théoriques les plus influents de la recherche scientifique, en particulier, dans le domaine de management stratégique. Elle fonde l'avantage concurrentiel sur les ressources internes spécifiques de l'entreprise plutôt que sur son positionnement sur le marché (Porter, 1980). Son origine intellectuelle est généralement attribuée à l'ouvrage fondateur d'Edith Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm* (1959), qui conçoit l'entreprise comme un ensemble de ressources productives et souligne le rôle de la cognition managériale dans le déploiement de ces ressources. Cette vision novatrice a jeté les bases d'une approche centrée sur l'entreprise, dont la pleine cristallisation prendra des décennies.

Dans son article « A resource-based view of the firm » (1984), paru dans le *Strategic Management Journal*, Wernerfelt a introduit formellement le concept de « barrière de position des ressources » et a déplacé l'attention analytique des produits vers les ressources en tant qu'éléments constitutifs de la stratégie. Cependant, c'est la contribution majeure de Barney en 1991, « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », qui a opérationnalisé la théorie des ressources en un cadre analytique cohérent. Barney (1991) a soutenu que les ressources doivent satisfaire quatre critères pour générer un avantage concurrentiel durable : elles doivent être précieuses, rares, difficilement imitables et non substituables (VRIN). Ce cadre a ensuite été affiné pour donner naissance au modèle VRIO (Valeur, Rareté, Imitabilité, Organisation) afin de prendre en compte la capacité organisationnelle à exploiter les ressources (Barney & Hesterly, 2006).

Dans le cadre de la théorie des ressources, les ressources sont définies au sens large comme l'ensemble des actifs, des capacités, des processus organisationnels, des connaissances et des attributs contrôlés par une entreprise et permettant la conception et la mise en œuvre de sa

stratégie (Barney, 1991). Une distinction essentielle existe entre les ressources (stocks d'intrants disponibles) et les capacités (aptitude à déployer les ressources par le biais des routines organisationnelles). Grant (1991) a par ailleurs soutenu que les capacités constituent la principale source d'avantage concurrentiel, car elles représentent des schémas de coordination complexes et difficiles à reproduire.

Ainsi, l'avantage concurrentiel durable, en termes de RBV, découle de l'ambiguïté causale, l'incapacité des concurrents à identifier et/ou à reproduire la combinaison précise de ressources responsables de la performance supérieure (Lippman & Rumelt, 1982), et de la dépendance au sentier et de la complexité sociale, qui rendent les ressources stratégiques historiquement conditionnées et "organisationnellement" ancrées (Dierickx & Cool, 1989).

1.2 De la RBV à la théorie relationnelle de l'entreprise : Quelques extensions théoriques majeures

Dans un contexte de foisonnement de travaux sur la RSE et le développement durable, Hart (1995) a introduit la théorie des ressources naturelles (TRN), étendant la théorie des ressources pour y intégrer les contraintes environnementales. Hart a soutenu que les capacités liées à la prévention de la pollution, à la gestion responsable des produits et au développement durable deviendraient des sources primordiales d'avantage concurrentiel à mesure que les contraintes écologiques pour les entreprises se resserrent de plus en plus, une contribution visionnaire dont la pertinence s'est considérablement accrue dans le contexte actuel de la concurrence axée sur le développement durable. La TRN a connu un regain d'intérêt récent à l'essor du développement durable partout dans le monde, devenu un enjeu stratégique majeur. Les travaux de recherche intègrent plus fréquemment les capacités vertes aux cadres explicatifs de l'avantage concurrentiel des entreprises (Hart & Dowell, 2011).

Parallèlement, Grant (1996) a étendu la théorie des ressources dans un autre sens en positionnant la connaissance comme la ressource la plus stratégique de l'entreprise. La théorie fondée sur la connaissance (KBV) soutient que la connaissance, en particulier la connaissance tacite, complexe et contextuelle, est la principale source d'avantage concurrentiel durable en raison de la difficulté intrinsèque de son transfert et de sa réplique. Cette perspective a stimulé d'importantes recherches sur l'apprentissage organisationnel, les systèmes de management des connaissances et la capacité d'absorption.

Une année plus tard, Teece, Pisano et Shuen (1997), en reconnaissant l'incapacité relative de la RBV à expliquer l'avantage concurrentiel dans des environnements en évolution rapide, ont

introduit le concept de capacités dynamiques : la capacité de l'entreprise à intégrer, développer et reconfigurer ses compétences internes et externes pour faire face aux environnements turbulents. Eisenhardt et Martin (2000) ont approfondi ce concept, en soulignant que les capacités dynamiques sont des processus identifiables dont la valeur réside dans les configurations de ressources qu'ils créent. Plus récemment, Teece (2007) a proposé une taxonomie de ces capacités en capacité de détection, de saisie et de reconfiguration des ressources, considérées comme les micro-fondements des capacités dynamiques, en établissant ainsi un lien entre la théorie stratégique macro de ressources et les processus comportementaux et cognitifs individuels micro. Dans le même sillage, Le concept d'orchestration des ressources de Sirmon, Hitt & Ireland (2007) s'est également imposé comme un prolongement important, soulignant comment les gestionnaires combinent, exploitent et restructurent leurs portefeuilles de ressources pour obtenir un avantage concurrentiel.

Au-delà d'une approche purement interne, Dyer et Singh (1998) ont prolongé la RBV et ont proposé la théorie relationnelle, selon laquelle les ressources critiques peuvent transcender les frontières de l'entreprise et résider dans les routines et processus inter-organisationnels. Ainsi, l'avantage concurrentiel peut émerger de ressources bilatérales et de réseau. Ces actifs sont spécifiques à la relation, aux routines de partage des connaissances et compétences complémentaires. Ces ressources sont intrinsèquement difficiles à reproduire par des entreprises opérant en dehors de ces relations, et peuvent constituer ainsi une source d'avantage concurrentiel durable.

1.3 Critiques, débat et controverses théoriques sur le pouvoir explicatif de la RBV

Malgré son importance, la RBV a fait l'objet de critiques significatives. Le premier problème soulevé est que l'on identifie souvent les ressources sources d'avantage concurrentiel après avoir constaté la performance. Priem et Butler (2001) ont soutenu que le cadre VRIN de base est intrinsèquement tautologique. Selon ces auteurs une ressource est considérée comme précieuse parce qu'elle génère un avantage concurrentiel, or l'avantage concurrentiel est attribué aux ressources précieuses. Cette circularité limite la falsifiabilité empirique du cadre et par conséquent restreint son utilité prescriptive pour les praticiens.

D'autres chercheurs ont souligné l'orientation statique de la RBV, en se concentrant sur les stocks de ressources plutôt que sur leurs flux, le cadre initial de Barney (1991) ne rend pas suffisamment compte de la manière dont les ressources sont acquises, développées ou cédées

au fil du temps (Williamson, 1999). Bien que ces critiques aient été surmonté en partie dans les travaux étendant cette perspective, les contraintes empiriques liée à la mobilisation de cette approche persiste. En fait, Foss et Knudsen (2003) ont relevé une ambiguïté théorique dans la définition et la mesure des concepts clés. Toutefois, des études empiriques ont mis en évidence un soutien inégal aux prédictions de la RBV concernant l'hétérogénéité des performances des entreprises (Newbert, 2007). De plus, ce cadre a également été critiqué pour l'attention limitée qu'il porte au rôle des dirigeants, à la dynamique des marchés et au contexte institutionnel.

Tableau 1 : Les principales critiques de la RBV

Auteurs	Critiques	Explications
Priem & Butler (2001)	Tautologie	La RBV risque d'expliquer la performance par des ressources définies comme « stratégiques » parce qu'elles génèrent de la performance. Le raisonnement devient circulaire.
	Manque de falsifiabilité	Certaines propositions sont difficiles à tester empiriquement, car il est complexe de mesurer ex ante la valeur stratégique des ressources.
	Faible pouvoir prédictif	La RBV explique souvent la performance après coup mais prédit difficilement quelles ressources produiront un avantage futur.
Eisenhardt & Martin (2000)	Difficulté d'identification des ressources stratégiques	Il est souvent difficile de déterminer quelles ressources sont réellement rares, précieuses et inimitables.
	Déterminisme interne excessif	La performance serait expliquée principalement par les ressources internes, ce qui minimise le rôle des choix stratégiques des dirigeants et le contexte externe.
Teece et al. (1997) Foss et Knudsen (2003)	Mesure empirique complexe	Les ressources immatérielles (réputation, culture, connaissances, capital social) sont difficiles à mesurer de manière fiable.
Williamson (1999)	Peu d'attention aux processus de création des ressources	La RBV identifie les ressources stratégiques mais explique peu comment elles sont créées, développées ou renouvelées.

Source : Auteur

La recherche récente a considérablement revitalisé la théorie des ressources grâce à plusieurs développements interdépendants. En fait le mouvement des microfondations (Foss et Pedersen, 2016) a cherché à ancrer les concepts de ressources et de capacités au niveau macro dans les dispositions cognitives et comportementales des gestionnaires individuels, répondant ainsi aux critiques de longue date concernant la nature opaque des ressources organisationnelles.

En outre, le croisement de la RBV avec les travaux sur l'innovation a suscité un débat fructueux sur la manière dont l'hétérogénéité des ressources influence les trajectoires d'innovation (Helfat et Peteraf, 2015). La prolifération des technologies numériques a incité

certaines chercheurs à théoriser les ressources numériques, actifs de données, algorithmes et écosystèmes de plateformes, comme de nouvelles sources d'avantage concurrentiel qui remettent en question les critères traditionnels de VRIN en raison de leur évolutivité et de leurs faibles coûts marginaux de réplique (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Teece, 2018).

2. Méthodologie de recherche

Cette revue critique adopte une méthodologie de revue inspirée des recommandations de Tranfield et al. (2003). Le processus de revue comprend quatre étapes : la définition du protocole de recherche et des sources de données, l'application de critères d'inclusion et d'exclusion explicites, la sélection et la constitution du corpus final et la prise en compte des limites méthodologiques de la revue. Cette approche garantit plus de rigueur, de transparence et de crédibilité de la synthèse théorique qui en résulte.

2.1 Protocole de recherche et sources de données

Cette revue suit la logique générale des protocoles de revue systématique de la littérature en recherche en gestion (Tranfield et al., 2003). Le corpus a été constitué par une recherche structurée dans les bases de données Scopus et Web of Science, complétée par des recherches ciblées dans Google Scholar afin de recenser la littérature récente. La recherche a combiné le mot-clé « Resource-Based View » ou « RBV » avec « family firm* », « family business », « familiness », « socioemotional wealth » et « family capital ». La recherche a été limitée aux articles de revues à comité de lecture et aux chapitres d'ouvrages publiés entre 1991 et 2025, dans les domaines du management, de la stratégie et de l'entrepreneuriat.

2.2 Critères d'inclusion et d'exclusion

Les études ont été incluses si elles : mobilisaient explicitement la théorie des ressources ou l'une de ses extensions théoriques directes (capacités dynamiques, théorie des connaissances, théorie du capital social) comme cadre théorique principal; portaient, empiriquement ou conceptuellement, sur les entreprises familiales, les groupes d'entreprises familiales ou l'entrepreneuriat familial ; et étaient publiées dans des revues à comité de lecture indexées dans les bases de données mentionnées ci-dessus. Les études ont été exclues si elles : mentionnaient la dimension familiale uniquement comme variable de contrôle, sans s'appuyer théoriquement sur les concepts de la théorie des ressources ; mobilisaient la théorie des ressources dans des contextes organisationnels non familiaux ; ou consistaient en des documents de travail non évalués par les pairs, des éditoriaux ou des publications en langue

autre que le français et l'anglais, afin de garantir un niveau de validation par les pairs pour l'ensemble du corpus.

2.3 Procédure de sélection et constitution du corpus

La recherche initiale a permis d'identifier un ensemble de références académiques, réduit par une procédure de sélection séquentielle : examen des titres et des résumés au regard des critères d'inclusion/exclusion, suivi d'un examen du texte intégral du sous-ensemble retenu, et enfin d'une analyse des citations en amont et en aval (« effet boule de neige ») à partir d'articles fondateurs clés (notamment Habbershon & Williams, 1999, et Gómez-Mejía et al., 2007) afin de couvrir le réseau de citations de la littérature. Le corpus final sur lequel repose cette analyse comprend les travaux discutés et cités dans les sections suivantes.

2.4 Limites méthodologiques de la revue

Plusieurs limites encadrent la portée de cette revue. Premièrement, le fait de se restreindre aux sources en langue anglaise française, évaluées par les pairs, peut exclure des travaux pertinents publiés dans d'autres langues ou dans des revues destinées aux praticiens, introduisant ainsi un biais potentiel de langue et de publication. Deuxièmement, comme pour toute revue de littérature qualitative, la sélection et l'interprétation des études conservent une part inhérente au jugement du chercheur. Troisièmement, la revue privilégie la synthèse thématique et théorique à un protocole bibliométrique entièrement reproductible – par exemple, un rapport de flux systématique de type PRISMA présentant le nombre exact de références à chaque étape de sélection ; ce choix était délibéré, compte tenu de l'ambition critique et interprétative de la revue plutôt que purement descriptive, mais il limite la reproductibilité des résultats de cette revue. Enfin, la concentration de la littérature sous-jacente dans des contextes empiriques nord-américains et européens, notée de manière substantielle, limite également la diversité des modèles examinés, dont la plupart restent basés sur des enquêtes ou des cas plutôt que des études longitudinales.

3. Contributions de la RBV à la compréhension des entreprises familiales

La RBV s'est imposée progressivement comme un cadre théorique central pour mieux comprendre les entreprises familiales. En mettant l'accent sur les ressources et les capacités spécifiques à cette forme organisationnelle comme principales sources d'avantage concurrentiel, la RBV a offert un cadre particulièrement pertinent pour analyser les configurations uniques de ressources propres aux entreprises familiales. Cette section

examine la contribution de la RBV au développement de la recherche sur les entreprises familiales, en soulignant son rôle dans l'explication de l'hétérogénéité des performances, en particulier entre entreprises familiales et entreprises non familiales, et les implications stratégiques de l'implication de la famille dans la propriété et la gestion.

3.1 Des ressources et compétences... au familiness

La mobilisation systématique de la RBV aux entreprises familiales a commencé avec la contribution fondatrice de Habbershon et Williams (1999), qui ont introduit le concept de familiness pour désigner l'ensemble de ressources et de compétences idiosyncratique résultant de l'interaction entre le système familial, ses membres et le système entreprise. Cette mobilisation a été significative sur le plan théorique à deux égards. Premièrement, elle a déplacé l'attention analytique des caractéristiques démographiques des entreprises familiales vers les ressources spécifiques qu'elles génèrent – une évolution conforme à l'importance accordée par la RBV à l'hétérogénéité intra-entreprise comme principal facteur d'avantage concurrentiel. Deuxièmement, elle a suggéré que le familiness pouvait être soit distinctif (générant un avantage concurrentiel), soit contraignant (constituant un handicap), ouvrant ainsi les débats ultérieurs sur la nature ambivalente des ressources particulières aux familles.

Quatre ans plus tard, Sirmon et Hitt (2003) ont élargi ce cadre en proposant cinq catégories de capital détenu par les entreprises familiales : le capital humain, le capital social, le capital patient, le capital de pérennité et la structure de gouvernance. Ils ont notamment soutenu que l'avantage compétitif ne dépend pas seulement de la possession de ces capitaux, mais aussi des processus de gestion et d'intégration, une distinction qui sera ultérieurement théorisée plus rigoureusement à travers le prisme des capacités dynamiques. Chrisman, Chua et Litz (2003) ont affiné le concept de familiness en le liant aux relations d'agence et aux orientations de gestion propres à la gouvernance familiale, tandis que Chrisman, Chua et Sharma (2005) ont proposé un modèle par composantes distinguant les ressources influencées par la famille (accessibles aux entreprises non familiales) des ressources spécifiques à la famille (générées exclusivement par l'implication familiale).

3.2 Autres concepts émergents : SEW, capital patient, capital familial...

En fait, l'innovation théorique la plus marquante issue de croisement entre la RBV et l'entreprise familiale est sans doute le concept de « richesse socio-émotionnelle » (SEW), introduit par Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson et Moyano-Fuentes (2007). La SEW désigne les avantages non financiers que les propriétaires familiaux retirent de

l'entreprise : le contrôle familial, la succession dynastique, la préservation de l'identité familiales et l'exercice de l'influence familiale. Ce concept a remis en question la RBV sur un point fondamental. Selon ces chercheurs la référence stratégique des propriétaires familiaux est la préservation de leur capital socio-émotionnel plutôt que la maximisation des rendements financiers. Cette proposition interroge les postulats de la RBV et de l'avantage concurrentiel, tel qu'ils sont conçus par Barney (1991). Chua, Chrisman et De Massis (2015) ont par la suite théorisé la SEW comme une forme de ressource organisationnelle, soumise aux critères VRIN (valorisable, Rare, Inimitable, Non substituable), une démarche qui a partiellement concilié les deux cadres théoriques tout en reconnaissant leur tension sous-jacente.

L'extension de la RBV fondée sur la connaissance s'est avérée particulièrement fructueuse dans le contexte des entreprises familiales (Nadi, 2022). S'appuyant sur la perspective de Kogut et Zander (1992) et la théorie de la création de connaissances organisationnelles de Nonaka (1994), des chercheurs ont avancé que la stabilité et la longévité des régimes de gestion familiaux génèrent des viviers de connaissances tacites spécifiques (De Massis, Frattini et Lichtenthaler, 2013). Les concepts de capital patient (Sirmon et Hitt, 2003) et d'orientation à long terme (Lumpkin et Brigham, 2011) sont en adéquation avec cette perspective en expliquant la relation entre l'horizon temporel étendu des entreprises familiales et l'accumulation de ressources fondées sur la connaissance, difficiles à développer dans le cadre des cycles de planification plus courts typiques des entreprises non familiales. DeMassis et al. (2018) montrent comment cette orientation vers la connaissance, combinée à la frugalité comme ressource culturelle, permet aux entreprises familiales de mettre en œuvre des stratégies d'innovation spécifiques, systématiques plutôt qu'ad hoc.

Le capital social familial est le troisième concept majeur dans la série de concepts forgés grâce au croisement théorique entre la RBV et le champ de l'entreprises familiale. En S'appuyant sur Nahapiet et Ghoshal (1998), Arregle, Hitt, Sirmon et Very (2007) ont élaboré le modèle de capital social familial comme ressource organisationnelle spécifique, générée par les dimensions structurelles, relationnelles et cognitives des réseaux familiaux. Ces chercheurs ont théorisé comment ce capital social est transféré à l'entreprise, créant des avantages concurrentiels dans des environnements où la confiance, la réciprocité et les relations intégrées offrent un accès privilégié à l'information et aux ressources. Dans le même cadre, Calabrò, Brogi et Torchia (2013) ont étendu cette analyse au contexte international, en examinant comment le capital social familial influence la relation entre la gouvernance familiale et les comportements d'internationalisation.

3.3 Une meilleure compréhension empirique de la performance, la gouvernance et la transmission des entreprises familiales

Au-delà de l'élaboration des concepts théoriques, les travaux empiriques ont largement démontré l'influence des ressources liées à l'implication familiale sur les performances des entreprises, une proposition fondée principalement sur la théorie des ressources. Les méta-analyses d'O'Boyle, Pollack et Rutherford (2012) et de Wagner, Block, Miller, Schwens et Xi (2015) mettent en évidence un effet positif, quoique modeste, de l'implication familiale sur la performance des entreprises, un résultat globalement cohérent avec la thèse du familiness, malgré une hétérogénéité importante selon les contextes et les méthodes de mesure. La distinction entre « propriété familiale », « Management familiale » et « contrôle familial », en tant que dimensions analytiquement distinctes de l'implication familiale (Chua, Chrisman et Sharma, 1999), s'est avérée cruciale dans cette littérature, car ces dimensions semblent générer des profils de ressources distincts, avec des implications divergentes sur la performance (Nadi, 2020).

En outre, la littérature sur la gouvernance a démontré comment la composition du conseil d'administration et en particulier l'implication des membres de la famille dans les fonctions de supervision peuvent soit renforcer, soit dégrader les atouts spécifiques des entreprises familiales (Mustakallio, Autio et Zahra, 2002 ; Zellweger et Nason, 2008). La théorie de la dépendance aux ressources, mobilisée conjointement avec la RBV s'est avérée particulièrement fructueuse à cet égard, en expliquant comment les entreprises familiales utilisent les mécanismes de gouvernance pour garantir et protéger l'accès à des ressources stratégiques (Nadi, 2025 ; Sciascia et Mazzola, 2008). Les travaux sur la succession ont fourni de nombreuses données sur le fonctionnement et les dysfonctionnements de la transmission intergénérationnelle des ressources au sein des entreprises familiales, en s'intéressant particulièrement au caractère tacite et socialement complexe des compétences de leadership et du capital relationnel (Handler, 1994 ; Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez et García-Almeida, 2001 ; Sharma, 2004).

4. Les principales limites et tensions dans la mobilisation de la RBV par le champ des entreprises familiales

Bien que la RBV ait indéniablement fourni une base théorique fertile pour analyser la spécificité des entreprises familiales, sa mobilisation dans ce domaine n'est pas sans critiques. Un nombre croissant de travaux a progressivement révélé les tensions entre les hypothèses

initiales de la théorie des ressources et la réalité complexe et multidimensionnelle des entreprises familiales. Ces limitations remettent en question la capacité de ce cadre, en particulier, lorsqu'il est appliqué isolément, à rendre pleinement compte les sources, les mécanismes et les résultats de performance des entreprises familiales. Cette section vise à examiner ces critiques, en vue de délimiter à la fois les limites de la portée explicative de la théorie des ressources et les directions dans lesquelles son extension ou sa complémentarité semble la plus justifiée.

4.1 Quelques tensions épistémologiques et ontologiques

En analysant la littérature de façon rétrospective, on peut constater qu'il y a une tension fondamentale d'ordre épistémologique dans l'application de la RBV aux entreprises familiales. La RBV, telle que formulée par Barney (1991), repose sur les postulats d'une agence économique rationnelle et de la maximisation du profit. Selon son article fondateur les ressources génèrent un avantage concurrentiel précisément dans la mesure où elles contribuent à une performance économique supérieure. Ce fondement axiologique est directement remis en question par les données empiriques et théoriques montrant que les entreprises familiales poursuivent des ensembles complexes d'objectifs économiques et non économiques (Zellweger & Nason, 2008 ; Gomez-Mejía et al., 2007), et que la logique d'allocation des ressources dans ces entreprises est régulièrement influencée par des considérations affectives, dynastiques et identitaires qui résistent à une réduction à la seule rationalité économique.

Cette incohérence entre les postulats de la RBV et la réalité des entreprises familiales se retrouve en fait dans toute la littérature portant sur cette forme organisationnelle. Si les propriétaires familiaux sont prêts à accepter des rendements financiers inférieurs à ceux du marché en échange de la préservation de leur capital socio-émotionnel, comme le suggèrent de nombreuses études (Gómez-Mejía et al., 2007 ; Berrone, Cruz et Gomez-Mejia, 2012), alors l'indicateur standard de performance financière supérieure et durable de la RBV relatif à l'avantage concurrentiel ne mesure pas adéquatement la réussite stratégique des entreprises familiales. Bien que les chercheurs ont répondu de diverses manières : en élargissant le concept de performance pour y inclure des dimensions non financières (Zellweger et Nason, 2008) ; en redéfinissant la richesse socio-émotionnelle comme une forme distincte de ressource soumise à l'analyse VRIN (Chua et al., 2015) ; ou encore en soutenant que les cadres théoriques de la RBV et la richesse socio-émotionnelle abordent des réalités

complémentaires plutôt que concurrentes (Naldi, Cennamo, Corbetta et Gomez-Mejia, 2013). Aucune de ces réponses ne résout pleinement la tension sous-jacente entre deux conceptions de la réalité, qui reflète une véritable dissonance ontologique entre le réductionnisme économique de la théorie des ressources et la multi-dimensionnalisation des objectifs des entreprises familiales.

4.2 Quelques limites méthodologiques liées à la mesure des variables et à l'hétérogénéité des échantillons

Au-delà de ces tensions conceptuelles du réel, l'application de la RBV aux entreprises familiales se heurte à des défis méthodologiques persistants. Le problème central concerne l'opérationnalisation du concept de familiness. Comme le démontrent Pearson, Carr et Shaw (2008), ce concept demeure l'un des plus élaborés théoriquement, mais aussi l'un des moins opérationnalisés empiriquement dans la littérature sur les entreprises familiales. Les tentatives de mesure ont oscillé entre des indicateurs simplistes (pourcentage de participation familiale, présence d'un PDG issu de la famille) et des questionnaires plus complexes visant à saisir les dimensions structurelles, cognitives et affectives des ressources spécifiques aux entreprises familiales. Cependant, aucune de ces approches n'ayant permis d'obtenir une validité de construit satisfaisante. Williams et MacMillan (2003) avancent que ce concept risque de devenir une catégorie résiduelle, absorbant tout effet propre à la famille sans préciser les mécanismes générateurs sous-jacents.

De plus, l'hétérogénéité des entreprises familiales accentue cette difficulté. Celles-ci ne constituent pas une catégorie homogène, mais couvrent un large éventail de situations, allant des PME fondées par leur créateur aux dynasties d'entreprises multigénérationnelles, des entreprises familiales à vocation nationale aux multinationales familiales, et des sociétés familiales dirigées par des professionnels aux entreprises dirigées par les patriarches ou matriarches fondateurs (Chua, Chrisman, Steier et Rau, 2012). Cette hétérogénéité implique que les analyses agrégées de la « performance des entreprises familiales » ou de leurs « ressources » risquent de confondre des configurations organisationnelles d'entreprises familiales fondamentalement différentes, et que les profils de ressources documentés pour un type d'entreprise familiale peuvent s'avérer inintéressants, voire trompeurs, pour d'autres. Chrisman, Chua, Pearson et Barnett (2012) préconisent une approche multidimensionnelle de la classification des entreprises familiales comme solution partielle, tandis que Fitz-Koch et Nordqvist (2017) plaident pour des distinctions typologiques plus fines.

Le troisième défi méthodologique c'est le biais de sélection. Étant donné que les entreprises familiales qui survivent jusqu'à l'étude ne représentent qu'un sous-ensemble non aléatoire de celles qui ont été fondées, les analyses transversales des ressources des entreprises familiales risquent de surestimer systématiquement l'impact des dotations en ressources spécifiques à chaque famille sur leur performance. Selon les travaux empiriques classiques, environ 30 % des entreprises familiales survivent à la deuxième génération, tandis que ce taux chute à environ 10 à 15 % à la troisième génération, et à moins de 5 % à la quatrième génération. Ainsi, des études longitudinales sont nécessaires pour suivre l'évolution des ressources des entreprises familiales au fil du temps, notamment lors des successions et des périodes de changements environnementaux discontinus, mais ces études restent relativement rares dans la littérature (Nordqvist & Melin, 2010 ; Le Breton-Miller & Miller, 2021).

4.3 Quelques tensions théoriques avec les cadres théoriques adjacents

La mobilisation de la RBV à la recherche sur les entreprises familiales se heurte aussi à plusieurs cadres théoriques mobilisés simultanément dans ce domaine. La théorie de l'agence a généré une abondante littérature empirique sur les problèmes de gouvernance propres aux entreprises familiales, notamment les conflits entre actionnaires majoritaires et minoritaires, découlant de la concentration de la propriété familiale (Villalonga & Amit, 2006 ; Schulze, Lubatkin & Dino, 2003). Ces travaux tendent à interpréter l'implication familiale comme une source d'inefficience de la gouvernance plutôt que comme un avantage en termes de ressources. La relation entre ces deux logiques théoriques, l'agence et le RBV, a été différemment envisagée. Elle a été considérée parfois comme complémentaire et parfois comme concurrente ou contextuelle (Chrisman et al., 2004). Toutefois, une synthèse théorique intégrée manque encore.

La théorie de l'intendance (Davis, Schoorman et Donaldson, 1997 ; Miller et Le Breton-Miller, 2006) occupe une position intermédiaire, mettant l'accent sur les motivations pro-organisationnelles des dirigeants familiaux, en parallèle avec l'approche de la RBV centrée sur l'engagement des ressources et la création de valeur à long terme. Cependant, cette perspective privilégie la motivation et l'orientation psychologique, des concepts qui s'intègrent difficilement au cadre de la RBV, centrée sur les ressources et les capacités.

En outre, la théorie institutionnelle, qui est aussi une théorie très utilisée dans le champ des entreprises familiales, complexifie encore la situation, en soulignant comment le comportement des entreprises familiales est façonné par les normes sociétales, les

environnements réglementaires et les impératifs de légitimité et la réputation des dynasties familiales (Deephouse et Jaskiewicz, 2013), des forces que la RBV, étant donné son approche interne axée sur les stocks de ressources, peine à intégrer.

5. Les contributions du champ des entreprises familiales à la RBV

La relation entre la théorie des ressources et la recherche sur les entreprises familiales est souvent perçue comme unidirectionnelle. Cependant, Les chercheurs spécialiste en entreprises familiales ne se sont pas contenté d'emprunter la RBV, ils l'ont considérablement enrichie. Cette section remet en question cette interprétation. Elle soutient que la rencontre entre la RBV et les entreprises familiales a été véritablement bidirectionnelle : les entreprises familiales, précisément en raison de l'implication familiale, ont exercé une pression théorique féconde sur la RBV. Il en résulte non pas une simple application, mais une coévolution, qui a enrichi les micro-fondements du cadre théorique, élargi sa conception de l'avantage concurrentiel et stimulé ses extensions dynamiques et relationnelles.

5.1 Les entreprises familiales : un terrain complexe, mais fécond pour la RBV

Le domaine des entreprises familiales a soumis la RBV à des épreuves théoriques qui se sont révélés féconds pour ce cadre conceptuel. Plusieurs mécanismes d'influence théorique rétroactive peuvent être soulevés. Premièrement, l'importance reconnue des objectifs non économiques dans la stratégie des entreprises familiales a incité certains chercheurs à élargir leur conception de l'avantage concurrentiel au-delà des seuls indicateurs de performance financière. Cette orientation a contribué à une reconceptualisation plus générale de la performance stratégique, intégrant des objectifs multidimensionnels. Cette évolution théorique a des implications dépassent largement le cadre des entreprises familiales (Zellweger, Nason et Nordqvist, 2012).

Deuxièmement, le contexte des entreprises familiales a mis en lumière l'importance du caractère tacite des ressources, de la complexité sociale et de l'ambiguïté causale comme sources d'avantage concurrentiel, des propriétés que Barney (1991) a identifiées sans toutefois les théoriser systématiquement. Les ressources liées à l'implication familiale, tel que les relations, la réputation familiale, les normes culturelles familiale, le savoir tacite familial—figurent parmi les plus complexes socialement et les plus ambiguës sur le plan causal dans le paysage organisationnel, faisant des entreprises familiales un cas d'étude particulièrement exigeant pour le critère de l'inimitabilité des ressources, proposé dans le modèle VRIN/VRIO. L'étude empirique de ces ressources a ainsi enrichi les micro-fondements de la RBV,

notamment grâce aux recherches sur la manière dont le capital social et la confiance relationnelle sont accumulés, maintenus et transmis au-delà des frontières organisationnelles (Arregle et al., 2007 ; Memili, Eddleston, Kellermanns, Zellweger et Barnett, 2010).

5.2 Les entreprises familiales : un terrain d'application des extensions de la RBV

Le principal lieu de convergence théorique entre les deux domaines de recherche concerne la perspective des capacités dynamiques (Teece et al., 1997 ; Eisenhardt et Martin, 2000). Cette théorie examine comment les entreprises construisent, intègrent et reconfigurent leurs portefeuilles de ressources en réponse aux changements environnementaux, une question particulièrement pertinente pour les entreprises familiales confrontées aux transitions générationnelles, aux ruptures technologiques et à l'évolution du paysage concurrentiel. Des chercheurs ont avancé que certaines caractéristiques de la gouvernance familiale, l'ancienneté, le savoir tacite, les routines familiales et les mécanismes de coordination informels, peuvent constituer des micro-fondements pour les capacités dynamiques, difficiles à reproduire dans des contextes organisationnels non familiaux (Chirico et Salvato, 2008 ; Chirico, Sirmon, Sciascia et Mazzola, 2011).

En fait, l'intégration de la théorie du capital social à la RBV dans le contexte des entreprises familiales a permis de mieux comprendre les fondements relationnels de l'avantage concurrentiel. Les connaissances fournies dans ce cadre se sont révélées pertinentes pour la RBV de manière plus générale. Le concept de « vision relationnelle » (Dyer et Singh, 1998) prend une importance particulière dans les contextes de ces formes organisationnelles où les relations inter-organisationnelles et intrafamiliales constituent les principaux vecteurs de création et d'appropriation de valeur. Dans ce sens, Arregle et al. (2007) ont démontré comment les dimensions structurelles, relationnelles et cognitives du capital social familial génèrent des ressources organisationnelles par le biais de processus de réciprocité, de confiance et d'identité partagée. Cette démonstration théorique a influencé la recherche sur le capital social comme ressources stratégique bien au-delà du domaine de recherche sur les entreprises familiales.

De plus, la perspective de la RBV fondée sur la connaissance a été considérablement affinée grâce à la prise en compte des spécificités des entreprises familiales. Les recherches sur le transfert de connaissances tacites entre générations (Cabrera-Suárez et al., 2001), sur la gouvernance des connaissances dans les entreprises familiales (Eddleston, Chrisman, Steier et Chua, 2010) et sur les entreprises familiales en tant qu'organisations à forte intensité de

connaissances (De Massis et al., 2013, 2018) ont permis de mieux comprendre comment les connaissances tacites sont codifiées, transférées et protégées au sein de contextes organisationnels caractérisés par de longues histoires relationnelles et des réseaux sociaux denses.

5.3 Vers une coévolution théorique de la RBV et du champ des entreprises familiales

Les travaux existants montrent que le potentiel de la relation entre la RBV et la recherche sur les entreprises familiales ne se limite pas à une simple mobilisation et critique, mais relève d'une véritable possibilité de coévolution théorique. La recherche sur les entreprises familiales a non seulement intégré la théorie des ressources, mais a également contribué à son élaboration et à son extension. La nécessité de théoriser les ressources spécifiques à l'implication familiale a repoussé les limites du cadre VRIN, a incité à prendre en compte les dimensions socio-émotionnelles des ressources et a stimulé le développement d'analyses plus sophistiquées sur les fondements et la dynamique des ressources. En retour, les concepts et les outils analytiques de la théorie des ressources ont permis aux chercheurs travaillant sur les entreprises familiales de dépasser les approches descriptives, en leur fournissant un vocabulaire théorique rigoureux pour l'analyse des différences entre les entreprises familiales et non familiales d'un côté, et l'hétérogénéité des entreprises familiales de l'autre côté. Par conséquent, une meilleure compréhension de la performance des entreprises.

Cette dynamique de coévolution n'a cependant pas abouti à une intégration théorique. Le domaine reste marqué par un pluralisme théorique, ou par une fragmentation, où la théorie des ressources et des compétences, la théorie socio-émotionnelle, la théorie de l'agence et les perspectives institutionnelles sont mobilisées de manière partielle et souvent incompatible. Cette fragmentation rend difficile l'accumulation et l'amélioration la conception du réel. Ainsi, le défi théorique auquel est confronté les deux domaines de recherche ne consiste donc pas seulement en un élargissement et un perfectionnement de l'existant, mais aussi en une intégration et une synthèse.

5.4 Synthèse cartographique de la littérature

Le tableau ci-dessous synthétise les principales contributions croisant la RBV aux entreprises familiales, en recensant les auteurs clés, les concepts théoriques, les contributions substantielles et les principales limites. Cette cartographie vise à illustrer la trajectoire intellectuelle cumulative du domaine et à identifier les zones de forte et de faible densité théorique qui orientent les perspectives de recherche proposées dans la section suivante.

Tableau 2. Synthèse des principaux apports théoriques mobilisant la RBV dans la recherche sur les entreprises familiales

Auteurs clés	Concepts centraux mobilisés	Rattachement à la RBV	Contributions à la compréhension de l'entreprise familiale	Limites et tensions théoriques
Habbershon & Williams (1999) ; Sirmon & Hitt (2003) ; Chrisman et al. (2005)	Familiness ; capital familial ; ensembles de ressources idiosyncrasiques	Extension des critères de ressources VRIN (Barney, 1991) aux interactions famille-entreprise	Identification des ressources familiales idiosyncrasiques et construction d'un cadre d'analyse de l'avantage concurrentiel spécifique aux entreprises familiales	Risque de tautologie théorique ; opérationnalisation empirique encore insuffisante du familiness
Zellweger & Nason (2008) ; Chua et al. (2009) ; Gómez-Mejía et al. (2007)	Richesse socioémotionnelle (SEW) ; capital socioémotionnel ; dotations affectives	Élargissement de la notion de ressource stratégique (Wernerfelt, 1984) aux dotations non économiques, affectives et identitaires	Élargissement du concept de ressource aux dotations affectives et explication des décisions non strictement économiques des dirigeants familiaux	Tension avec l'hypothèse de rationalité économique de la RBV classique ; validité et stabilité des mesures de la SEW encore débattues
De Massis et al. (2018) ; Calabrò et al. (2019)	Ressources fondées sur les connaissances ; capacités d'innovation ; connaissances tacites	Prolongement de la RBV vers la knowledge-based view (Grant, 1996), articulée aux capacités dynamiques (Teece et al., 1997)	Positionne l'entreprise familiale comme gardienne de connaissances tacites transmises intergénérationnellement et source d'innovation frugale	Biais de sélection des échantillons étudiés ; généralisation limitée à d'autres contextes institutionnels
Chrisman et al. (2010) ; Sharma (2008)	Contraintes de ressources ; coûts d'agence ; ressources financières limitées	Nuance la lecture positive de la RBV en intégrant les coûts liés à la mobilisation des ressources familiales	Met en évidence les dimensions affectives et relationnelles qui résistent à une lecture strictement fonctionnaliste de la RBV	Difficulté à intégrer des objectifs non économiques dans les modèles d'évaluation des ressources
Miller & Le Breton-Miller (2006) ; Schulze et al. (2003)	Altruisme orientation <i>stewardship</i> ; gouvernance familiale	Interroge les limites de la RBV lorsque la gouvernance familiale poursuit des objectifs multiples et non strictement économiques	Révèle les limites de la RBV dans des contextes à objectifs multiples et introduit la théorie d'agence comme cadre complémentaire	Risque de confusion entre logique des ressources (RBV) et logique de gouvernance (agence / <i>stewardship</i>)
Nahapiet & Ghoshal (1998) ;	Capital social ; encastrément relationnel ; réseaux	Qualifie le capital social familial de ressource VRIN,	Le capital social familial constitue une ressource stratégique difficilement	Confusion possible entre capital social familial et capital

Arregle et al. (2007)	intra et extra-familiaux	vecteur de transmission intergénérationnelle des ressources	imitable et un vecteur de transmission des ressources entre générations	social organisationnel au sens large
Nordqvist & Melin (2010); Le Breton-Miller & Miller (2021)	Temporalité ressources ; longitudinales ; transmission intergénérationnelle	Introduit une dimension temporelle longue dans l'analyse des ressources, généralement absente des modèles RBV classiques	Éclaire les dynamiques de transmission intergénérationnelle des ressources et leur renouvellement dans la durée	Rareté des études longitudinales permettant de valider empiriquement ces dynamiques

Source. Auteur

6.Des perspectives prometteuses pour les recherches futures

Malgré des progrès théoriques et empiriques considérables, la recherche sur les entreprises familiales fondée sur la RBV demeure marquée par des angles morts persistants. La logique transversale statique, le biais d'optimisme et la portée contextuelle restreinte ont limité le pouvoir explicatif de ce cadre théorique. Cette section recense ces angles morts avant de proposer un renouveau théorique et méthodologique dont la RBV et le domaine des entreprises ont besoin dans le futur.

6.1 Quelques angles morts théoriques et empiriques

Plusieurs aspects des entreprises familiales restent insuffisamment pris en compte par les recherches existantes fondées sur la RBV. Le plus important concerne la temporalité. La RBV dans sa version initiale est fondamentalement un cadre transversal, essentiellement statique. Elle théorise les implications concurrentielles des stocks de ressources à un moment donné, mais offre un outillage théorique limité pour analyser l'évolution des dotations en ressources sur de longs horizons temporels. Cette limitation est particulièrement criante dans le contexte des entreprises familiales, où la transmission intergénérationnelle des ressources, des compétences et des identités organisationnelles constitue une caractéristique déterminante. L'accumulation, la dépréciation, le renouvellement et la recombinaison des ressources spécifiques à la famille au fil des générations, sont des processus qui se déploient sur des décennies, voire des siècles, dans les grandes dynasties familiales pérennes, qui requièrent des cadres théoriques longitudinaux que la RBV ne fournit pas actuellement (Nordqvist & Melin, 2010 ; Le Breton-Miller & Miller, 2021).

L'idée des contraintes du familiness (Habbershon et Williams, 1999) a été théorisée, mais n'a pas fait suffisamment l'objet d'études empiriques. En fait, les recherches sur les entreprises familiales ont eu tendance à privilégier les aspects positifs et générateurs d'avantages concurrentiels des ressources dues à l'implication familiale, en reflétant un biais d'optimisme plus général dans la littérature sur les entreprises familiales (Dyer, 2006), voire une quête de légitimation du champ, tout en négligeant la manière dont l'implication familiale engendre des rigidités dans l'utilisation des ressources, un verrouillage cognitif et des dysfonctionnements organisationnels qui entravent l'adaptation et l'innovation et favorise le conservatisme. Par conséquent, une analyse théorique complète de la RBV dans le contexte de l'entreprise familiale exige une attention équilibrée portée aux avantages et aux désavantages, aux forces et faiblesse liées au familiness.

L'hétérogénéité institutionnelle et contextuelle constitue un autre angle mort. La grande majorité des recherches sur les entreprises familiales fondées sur la RBV s'appuient sur des échantillons issus d'économies occidentales développées, elles sont faites notamment aux États-Unis, en Allemagne, en Espagne et en Italie. Les entreprises familiales dans les économies émergentes et en développement, où les lacunes institutionnelles, le capitalisme relationnel et les normes de gouvernance particulières façonnent le paysage des ressources, demeurent largement inexploitées (Gedajlovic & Carney, 2010 ; Calabrò, Torchia, Pukall & Mussolino, 2013). Ainsi, la généralisation des propositions théoriques relatives aux ressources spécifiques aux entreprises familiales et à leurs avantages concurrentiels est une approche exempte de prudence.

6.2 Vers un nouveau théorique fondé sur les extensions de la RBV

Les courants théoriques émergents offrent des pistes prometteuses pour renouveler la RBV dans le contexte des entreprises familiales. Par exemple, la théorie des capacités dynamiques de deuxième génération (Teece, 2012 ; Helfat et Peteraf, 2015), qui met l'accent sur les micro-fondements, la cognition managériale et le rôle des capacités ordinaires dans le soutien à la reconfiguration stratégique, propose un cadre théorique fructueux pour analyser comment les capacités spécifiques aux entreprises familiales se développent et sont mises en œuvre face aux changements environnementaux. Ce modèle théorique est particulièrement pertinent pour analyser les réponses des entreprises familiales à la transformation numérique, un domaine où les caractéristiques entreprises familiales, stabilité, orientation à long terme et capital patient,

peuvent constituer soit des avantages distinctifs, soit des sources d'inertie stratégique (Haneda et Ito, 2018 ; Daspit, Madison, Cogliser et Brymer, 2021).

Les perspectives cognitives et narratives des ressources (Garud, Schildt et Lant, 2014 ; Zellweger, 2017) constituent une nouvelle voie de renouvellement théorique. L'idée que les ressources ne sont pas de simples dotations objectives, mais qu'elles sont constituées et valorisées par le biais de récits organisationnels et de processus de construction de sens, est particulièrement pertinente dans le contexte des entreprises familiales. En effet, les récits identitaires, les mythes fondateurs et les histoires dynastiques des propriétaires familiaux façonnent activement la valeur perçue et le déploiement stratégique des ressources. Une approche narrative des ressources des entreprises familiales pourrait compléter les postulats rationalistes de la RBV par une interprétation plus fine de la manière dont les ressources sont identifiées, défendues et mobilisées au sein des entreprises familiales.

En effet, une approche multiniveaux intégrant les dimensions individuelle (membre de la famille), familiale, organisationnelle et territoriale offre des perspectives théoriques prometteuses. La littérature existante sur la RBV appliquée aux entreprises familiales se concentre principalement sur le niveau de l'entreprise, avec une attention ponctuelle portée au niveau familial. Le niveau individuel, englobant les ressources cognitives, l'intelligence émotionnelle, le capital psychologique et les compétences relationnelles des membres de la famille, d'un côté, et le niveau territorial englobant les dotations institutionnelles régionales, les districts industriels et les ressources identitaires géographiques, de l'autre côté (Basco, 2015), ont été insuffisamment étudiés. Ainsi, une analyse multi-niveaux permettrait non seulement de créer des opportunités pour des études empiriques futures, mais aussi d'enrichir la compréhension théorique des configurations des ressources et des entreprises familiales.

6.3 Vers des innovations méthodologiques

L'innovation méthodologique est une condition préalable au progrès théorique dans ces domaines de recherche. Des études longitudinales permettant de suivre l'évolution des ressources dans le temps au fil des successions interne et des transitions environnementales sont indispensable (Chirico & Nordqvist, 2010). Ces études ne doivent pas nécessairement être exclusivement quantitatives, comme le préconise la majorité des revues anglo-saxonnes. Les études de cas longitudinales (Eisenhardt, 1989) et l'analyse historique (Jones & Khanna, 2006), au travers notamment les récits de vie des familles entrepreneuriales, offrent des

approches complémentaires pour appréhender les phénomènes s'inscrivant dans la durée, plus adaptée au dynamisme des ressources dans les entreprises familiales.

En effet, les méthodologies mixtes, intégrant des stratégies de collecte de données quantitatives et qualitatives, sont particulièrement adaptées pour relever le défi de l'opérationnalisation des ressources tacites, socialement complexes et narratives, et une meilleure issue face aux exigences de la communauté scientifique. Les approches ethnographiques, l'analyse des processus et les protocoles d'entretiens longitudinaux peuvent compléter les données d'enquêtes et d'archives afin de fournir des descriptions plus riches et plus valides de la manière dont les ressources familiales sont générées, maintenues et mobilisées (Nordqvist, Hall et Melin, 2009). L'analyse textuelle informatisée et les approches d'apprentissage automatique pour le codage des données narratives et qualitatives offrent des perspectives méthodologiques supplémentaires que le domaine n'a pas encore explorées suffisamment.

6.4 La RBV dans les entreprises familiales : chercher au-delà de la performance financière

L'approche classique de la RBV, centrée sur le positionnement concurrentiel et la performance financière, la rend moins adaptée pour appréhender les enjeux sociétaux qui influencent de plus en plus les entreprises familiales. Deux défis majeurs méritent une attention particulière de la part des chercheurs. En premier lieu, la transformation numérique et l'intelligence artificielle confronte les entreprises familiales à des besoins en ressources, capacités d'analyse de données, compétences en gouvernance de plateformes, structures organisationnelles agiles, difficiles à concilier avec leur attachement à la stabilité et les régimes de connaissances tacites associés à leurs avantages spécifiques (Haneda & Ito, 2018). La question de savoir si les capacités idiosyncrasiques des entreprises familiales en matière de déploiement patient du capital, de vision à long terme et de capital social familial constituent des atouts ou des handicaps faces cette nouvelle réalité reste ouverte. La RBV fournit les outils nécessaires pour y répondre, mais ne l'a pas encore fait de manière suffisante.

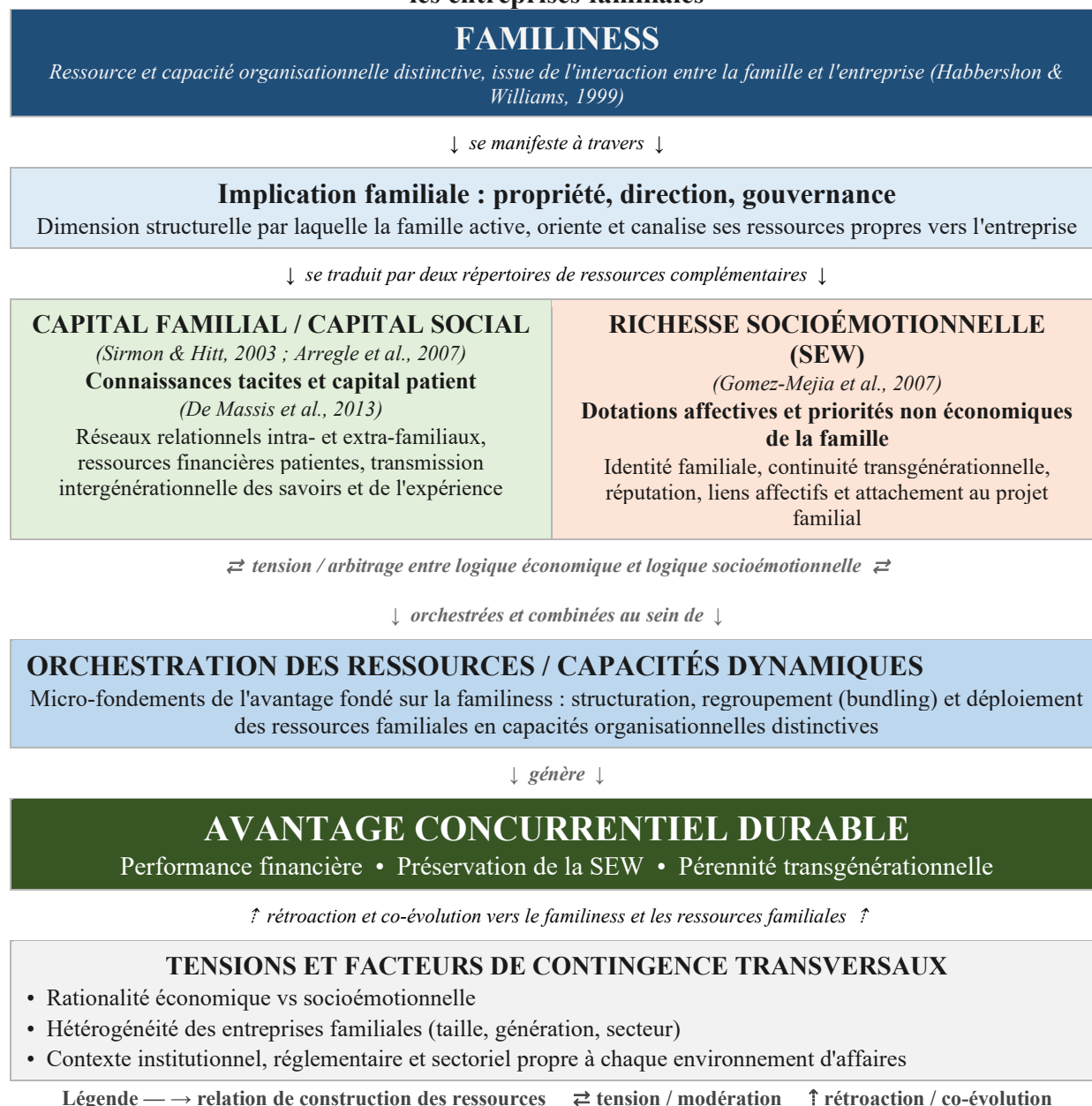
En second lieu, la transition écologique impose, de plus en plus dans tous les contextes, des exigences de reconfiguration des ressources d'une nature différente. En particulier, en raison de leur ancrage territorial, les entreprises familiales sont obligées aujourd'hui, à des niveaux différents, à restructurer leurs processus de production, leurs chaînes d'approvisionnement et leurs produits en fonction des impératifs du développement durable. Plusieurs recherches

suggèrent que l'orientation à long terme des entreprises familiales et leur engagement envers la transmission intergénérationnelle peuvent les prédisposer à investir dans la durabilité (par exemple : Berrone et al., 2010 ; Zellweger, 2017), mais les mécanismes au travers lesquels, les ressources spécifiques aux entreprises familiales, peuvent faciliter ou entraver la transition écologique restent peu théorisés. Une approche écologique des entreprises familiales fondée sur la TRN (Hart, 1995), qui examine comment les capacités écologiques et les stocks de ressources existants sont mobilisés pour soutenir la RSE des entreprises familiales, en particulier dans les économies émergentes, constituerait une contribution à la fois théorique et pratique.

Conclusion

La RBV a considérablement enrichi la littérature sur les entreprises familiales en fournissant un vocabulaire conceptuel précis pour identifier et expliquer les sources de leur avantage concurrentiel. Son postulat fondamental selon lequel un avantage concurrentiel durable repose sur des ressources précieuses, rares, uniques et irremplaçables (Barney, 1991) trouve un écho particulier dans le contexte de cette catégorie organisationnelle. En effet, les ressources uniques, conçu par le terme le familiness (Haberson & Williams, 1999), tels que le capital patient, le capital social familiale intergénérationnel, le capital réputationnel et les connaissances tacites (Sermon & Hitt, 2003), sont structurellement ancrées dans les relations familiales, l'histoire et les structures de gouvernance de ces entreprises, ce qui les rend difficiles à reproduire ou à transférer à d'autres organisation. La RBV a offert ainsi un cadre théorique cohérent pour expliquer pourquoi des entreprises familiales surpassent leurs homologues non familiales (Anderson & Reeb, 2003).

Figure 1 : Modèle conceptuel intégrateur des applications de la RBV à la recherche sur les entreprises familiales



Source : Auteur

Cependant, la mobilisation la RBV dans le champ des entreprises familiales est limitée par plusieurs tensions épistémologique, théoriques et méthodologiques, que cette étude a abordées. Le postulat de rationalité économique et financière de ce cadre, selon lequel les dirigeants optimisent l'utilisation des ressources pour obtenir un avantage concurrentiel, est fondamentalement en contradiction avec la réalité comportementale révélé par le modèle de la richesse socio-émotionnel(Gómez-Mejia et al., 2007), où les entreprises familiales subordonnent systématiquement la logique rationnelle de performance économique et

financière, à la préservation du patrimoine émotionnel, à l'image familiale, à la continuité de la dynastie et au contrôle familiale, en particulier lorsque ces dernières préoccupations sont menacés. Pour les propriétaires familiaux lorsque la logique de performance financière et la logique de richesse socio-émotionnelle s'oppose, c'est la deuxième logique qui prend le dessus (Gómez-Mejía et al., 2007). Une entreprise familiale peut refuser d'acquiescer des compétences ou de céder des ressources sous-performantes, parce que cela menacerait sa richesse socio-émotionnelle, un comportement que la RBV ne parvient pas à théoriser de manière adéquate. De plus, le concept familiness, bien que théoriquement séduisant, reproduit la circularité identifiée et critiquée par Priem & Butler (2001) dans la littérature plus large sur la RBV. Le familiness elle est à la fois la variable explicative et le résultat à expliquer, sans critères de mesure indépendants. Cela rend le concept empiriquement difficile à cerner et à réfuter (Sharma, 2008). En outre, la négligence systématique, par ce cadre, des aspects plus sombres du familiness, tels que les nominations népotiques, les conflits familiaux de management et la rigidité, limite davantage sa portée descriptive et prescriptive.

Ces limites n'affectent en rien l'utilité de la RBV dans la recherche sur les entreprises familiales. Les auteurs de ces critiques ne plaident pas tant pour l'abandon de ce cadre que pour son extension théorique créative. Quatre pistes d'intégration apparaissent particulièrement fructueuses. Premièrement, un dialogue systématique entre la RBV et la théorie de la richesse socio-émotionnel constitue une voie très prometteuse. Un cadre hybride qui considère la préservation du SEW comme un paramètre de gouvernance influençant les décisions de sélection, d'allocation et de cession des ressources enrichirait considérablement le pouvoir explicatif de la RBV. Une telle intégration permettrait aux chercheurs de théoriser les conditions dans lesquelles les entreprises familiales mobilisent des stratégies de ressources rationnelles (RBV) plutôt que des comportements visant à préserver le SEW, une question ayant certainement des implications directes sur l'hétérogénéité des performances au sein des entreprises familiales (Berrone, Cruz et Gómez-Mejía, 2012). Deuxièmement, l'extension des capacités dynamiques (Teece et al., 1997) est particulièrement intéressante pour les entreprises familiales. Les structures de gouvernance familiale, orientées peuvent à la fois favoriser une reconfiguration des ressources à long terme et limiter l'agilité organisationnelle. Étudier comment l'implication familiale influence les capacités de détection, d'exploitation et de reconfiguration théorisées par Teece (2007) représente un domaine de recherche encore peu exploré, aux implications théoriques et pratiques importantes. Troisièmement, conformément au mouvement plus large des micro-fondations (Foss & Pedersen, 2016), les

chercheurs spécialisés dans les entreprises familiales sont de plus en plus appelés à désagréger les ressources familiales en leurs composantes individuelles, en examinant comment les membres de la famille, à travers leurs cadres cognitifs, leurs réseaux relationnels et leurs compétences managériales, agissent en tant qu'agents de ressources. Quatrièmement, les intersections émergentes entre la RBV, la transformation digitale et le développement durable, à travers la perspective fondée sur les ressources naturelles (Hart, 1995) et la théorie des ressources digitales (Teece, 2018), ouvrent de nouvelles perspectives pour la recherche sur les entreprises familiales. Un croisement qui situe la RBV comme un cadre d'analyse centrale pour comprendre les entreprises familiales à l'ère de l'accélération des changements environnementaux et technologiques.

En résumé, la RBV demeure un outil d'analyse robuste, rigoureux, et adaptable pour le champ des entreprises familiales, à condition d'être mobilisée non pas isolément, mais dans le cadre d'un dialogue théorique multiniveaux soutenu avec les perspectives comportementales, institutionnelles et socio-émotionnelles. Les recherches futures ne devraient ni reproduire sans nuancer ni rejeter ce cadre, mais plutôt l'étendre de manière innovante, empiriquement et conceptuellement, afin de rendre compte de la nature irréductiblement complexe et multidimensionnelle de l'entreprise familiale.

Bibliographie

- Allouche, J., & Amann, B. (2000). Les entreprises familiales : l'état des connaissances. *Finance Contrôle Stratégie*, 3(1), 33-79.
- Allouche, J., & Amann, B. (1997). Le retour triomphant du capitalisme familial. *L'Expansion Management Review*, juin, pp. 92-99.
- Arregle, J.-L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73–95.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2006). *Strategic management and competitive advantage*. Pearson.
- Basco, R. (2015). Family business and regional development: A theoretical model of regional familiness. *Journal of Family Business Strategy*, 6(4), 259–271.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279.
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82–113.
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37–48.
- Chirico, F., & Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms. *International Small Business Journal*, 28(5), 487–504.
- Chirico, F., & Salvato, C. (2008). Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms. *Family Business Review*, 21(2), 169–181.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 467–472.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 267–293.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555–576.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & De Massis, A. (2015). A closer look at socioemotional wealth: Its flows, stocks and prospects for moving forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 173–182.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39.

- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47.
- De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A. M., & Wright, M. (2016). Innovation through tradition: Lessons from innovative family businesses and directions for future research. *Academy of Management Perspectives*, 30(1), 93–116.
- De Massis, A., Frattini, F., & Lichtenthaler, U. (2013). Research on technological innovation in family firms: Present debates and future directions. *Family Business Review*, 26(1), 10–31.
- De Massis, A., Frattini, F., Zattoni, A., & Spina, C. (2018). Family firms and innovation in emerging market contexts. *Journal of Management Studies*, 55(6), 1040–1073.
- Deephouse, D. L., & Jaskiewicz, P. (2013). Do family firms have better reputations than non-family firms? An integration of socioemotional wealth and social identity theories. *Journal of Management Studies*, 50(3), 337–360.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504–1511.
- Dyer, W. G. (2006). Examining the 'family effect' on firm performance. *Family Business Review*, 19(4), 253–273.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.
- Eddleston, K. A., Chrisman, J. J., Steier, L. P., & Chua, J. H. (2010). Governance and trust in family firms: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1043–1056.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
- Fiss, P. C. (2011). Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of Management Journal*, 54(2), 393–420.
- Foss, N. J., & Knudsen, C. (2003). The resource-based tangle: Towards a sustainable explanation of competitive advantage. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 291–307.
- Foss, N. J., & Pedersen, T. (2016). Microfoundations in strategy research. *Strategic Management Journal*, 37(13), E22–E34.
- Gedajlovic, E., & Carney, M. (2010). Markets, hierarchies and families: Toward a transaction cost theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1145–1172.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled

- firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25.
- Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133–157.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014.
- Hart, S. L., & Dowell, G. (2011). Invited editorial: A natural-resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 37(5), 1464–1479.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831–850.
- Institut de l'Entreprise Familiale du Maroc (IEF-Maroc) & International Finance Corporation (IFC). Quel est le poids réel des entreprises familiales dans l'économie marocaine ? Présentation des résultats de la première étude nationale sur les entreprises familiales au Maroc, Casablanca, juin 2026.
- Jones, G., & Khanna, T. (2006). Bringing history (back) into international business. *Journal of International Business Studies*, 37(4), 453–468.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383–397.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*, 54(2), 471–517.
- Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. (1982). Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *Bell Journal of Economics*, 13(2), 418–438.
- Lumpkin, G. T., & Brigham, K. H. (2011). Long-term orientation and intertemporal choice in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1149–1169.
- Memili, E., Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., Zellweger, T. M., & Barnett, T. (2010). The critical path to family firm success through entrepreneurial risk taking and image. *Journal of Family Business Strategy*, 1(4), 200–209.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73–87.
- Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. (2002). Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. *Family Business Review*, 15(3), 205–222.

- Nadi, M. (2025). CSR in Moroccan family businesses: perspectives and representations of external experts. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 6(2), 1-23.
- Nadi, M. (2022). Family involvement, familiness and capacity for responsible engagement of family businesses: proposal for a conceptual framework. *Revue African Scientific Journal*, 3 (12), 201-223.
- Nadi, M. (2020). La responsabilité sociétale des entreprises familiales: état et perspectives de recherche. *Revue Economie, Gestion et Société*. 26(8), 1-27
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Naldi, L., Cennamo, C., Corbetta, G., & Gomez-Mejia, L. (2013). Preserving socioemotional wealth in family firms: Asset or liability? The moderating role of business context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1341–1360.
- Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28(2), 121–146.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37.
- Nordqvist, M., Hall, A., & Melin, L. (2009). Qualitative research on family businesses: The relevance and usefulness of the interpretive approach. *Journal of Management & Organization*, 15(3), 294–308.
- Nordqvist, M., & Melin, L. (2010). Entrepreneurial families and family firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3–4), 211–239.
- O'Boyle, E. H., Pollack, J. M., & Rutherford, M. W. (2012). Exploring the relation between family involvement and firms' financial performance: A meta-analysis of main and moderator effects. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 1–14.
- Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 949–969.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26(1), 22–40.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473–490.
- Shanker, M. C., & Astrachan, J. H. (1996). Myths and realities: Family businesses' contribution to the US economy. *Family Business Review*, 9(2), 107–123.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1–36.

- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339–358.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273–292.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395–1401.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.
- Verbeke, A., & Kano, L. (2012). The transaction cost economics theory of the family firm: Family-based human asset specificity and the bifurcation bias. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1183–1205.
- Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80(2), 385–417.
- Wagner, D., Block, J. H., Miller, D., Schwens, C., & Xi, G. (2015). A meta-analytic review of the financial performance of family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 3–13.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Williamson, O. E. (1999). Strategy research: Governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal*, 20(12), 1087–1108.
- Zellweger, T. M. (2017). *Managing the family business: Theory and practice*. Edward Elgar.
- Zellweger, T. M., & Nason, R. S. (2008). A stakeholder perspective on family firm performance. *Family Business Review*, 21(3), 203–216.
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., & Nordqvist, M. (2012). From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: Introducing family entrepreneurial orientation. *Family Business Review*, 25(2), 136–155.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351.