

La Richesse socio-émotionnelle : Un état de l'art

The Socioemotional Wealth : State of the art

LAMIA LARIOUI

Enseignante chercheure

Faculté d'Economie et de Gestion

Université Sultan Moulay Slimane (USMS)

Laboratoire des Etudes et Recherches en Sciences de Gestion (LERSEG)

Maroc

lamia.larioui@gmail.com

Date de soumission : 15/01/2023

Date d'acceptation : 15/02/2023

Pour citer cet article :

LARIOUI L. (2023) «La Richesse socio-émotionnelle : Un état de l'art», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 1 » pp : 991- 1019

Résumé

Paradigme potentiellement dominant le champ de la recherche en entreprises familiales, la richesse socio-émotionnelle est considérée comme étant la clé majeure de compréhension des comportements de ces entreprises « phénomène », (Berrone & al, 2012). Cette nouvelle théorie est actuellement considérée par les chercheurs comme étant « *the homegrown theory* » (Cruz & Arredondo, 2016), dans la mesure où elle permet de comprendre et d'expliquer les comportements des firmes familiales. Cet article tente de dresser un état des recherches et publications portant sur la richesse socio-émotionnelle (RSEM) partant de sa définition conceptuelle et son ancrage théorique jusqu'aux échelles de mesures et leur validation empirique.

Mots-clés :

« Richesse socio-émotionnelle » ; « Modèle de l'agence comportementale » ; « Théorie des émotions » ; « échelle FIBER » ; « échelle REI »

Abstract

A potentially dominant paradigm in the field of family business research, socioemotional wealth is considered to be the major key to understanding the behaviors of these "phenomenon" firms, (Berrone & al, 2012). This new theory is currently considered by researchers as "the homegrown theory" (Cruz & Arredondo, 2016), in that it helps to understand and explain the decision-making and the behaviors of family firms. This paper attempts to provide a state of the research and publications on socioemotional wealth (RSEM) starting from its conceptual definition and theoretical roots to the measurement scales and their empirical validation.

Keywords :

« Socioemotional wealth » ; « agency behavioral model » ; « emotions theory » ; « FIBER scale » ; « REI scale »

Introduction

Tenant compte de l'implication d'une famille dans le management de l'entreprise, les firmes familiales ont tendance à être un lieu où l'on cherche à réaliser des rêves personnels et à poursuivre des objectifs familiaux (Gersick & al, 1997). En revanche, l'entreprise familiale se distingue de son homologue non familiale par la prise en considération des facteurs à la fois économiques et non économiques. Elle poursuit généralement des objectifs de la famille, considérés comme étant des objectifs socio-émotionnels. En effet, les propriétaires familiaux ont tendance à mettre toute leur richesse au service de l'entreprise et lorsqu'il s'agit de faire des choix stratégiques ou de prendre des décisions liées à la croissance, par exemple, ils prennent en considération des objectifs familiaux qui consistent principalement à préserver leur richesse socio-émotionnelle. Dans ce sens, ils cherchent à maintenir l'influence et le contrôle familial, favoriser l'identification des membres de la famille à l'entreprise, construire un capital social, promouvoir l'attachement émotionnel des propriétaires familiaux et enfin renouer les liens familiaux à travers la succession intergénérationnelle (Gomez-Mejia & al, 2007 ; Berrone & al, 2012). Ainsi, dans un contexte d'entreprise familiale, fixer des objectifs est étroitement lié au concept de la richesse socio-émotionnelle.

Cette nouvelle théorie est actuellement considérée par les chercheurs comme étant « *the homegrown theory* » (Cruz & Arredondo, 2016), dans la mesure où elle permet de comprendre et d'expliquer les comportements des firmes familiales. En effet, elle a permis aux chercheurs de creuser dans des pistes de recherche qui étaient auparavant difficiles et de comprendre les raisons derrière les choix des entreprises familiales qui étaient auparavant ambiguës. Depuis son introduction par Gomez-Mejia et al. en 2007, plusieurs chercheurs ont essayé d'analyser, de mesurer la théorie de la richesse socio-émotionnelle et d'évaluer son impact sur la performance financière (Cruz & al, 2012 ; Schepers & al, 2013 ; Essen & al, 2015), l'innovation (Kellermanns & al, 2012 ; Gjergji & al, 2019), la diversification des décisions (Gomez-Mejia & al, 2010), la R&D (Munoz-Bullon & Sanchez-Bueno, 2011), l'internationalisation (Cesinger & al, 2016 ; Martinez-Alonso & al, 2018 ; Lazzarotti & al, 2019), l'engagement des *stakeholders* (Kellermanns & al, 2012), la responsabilité sociale des entreprises (Berrone & al, 2010 ; Deephouse & Jaskiewicz, 2013) ...etc.

Partant d'un scanning de la revue de littérature, nous allons essayer de définir la RSEM et d'analyser son cadre théorique. Une deuxième section sera dédiée aux dimensions de la RSEM. Les échelles de mesures proposées et mobilisées par les chercheurs afin de mesurer la

RSEM feront l'objet de la troisième section. Des débats contradictoires sur les effets positifs de la richesse socio-émotionnelle d'une part, ses effets négatifs et son côté sombre, d'autre part, feront l'objet de la dernière section.

1- A la recherche d'une définition et d'un cadre théorique de la richesse socio-émotionnelle

Considéré par la communauté des chercheurs comme étant « *an umbrella* » des objectifs non économiques des propriétaires des firmes familiales, le concept de la RSEM a connu plusieurs développements depuis son apparition en 2007 et a déclenché depuis lors, des débats théoriques. Nous allons dans ce qui suit discuter les principales définitions de la richesse socio-émotionnelle. Ensuite, nous allons revenir aux origines théoriques du concept afin de mieux l'appréhender.

1.1- Définitions conceptuelles

Fondée sur la base de la théorie de l'agence comportementale, la RSEM « *The Socioemotional wealth (SEW)* » est censée prévoir et prédire les comportements des propriétaires de l'entreprise familiale face à la prise de risque (Cruz & Arredondo, 2016). En effet, Gomez-Mejia & al (2007) ont qualifié les avantages non économiques dont disposent les propriétaires d'une entreprise familiale comme une richesse socio-émotionnelle. Selon les auteurs, l'objectif primordial pour les membres familiaux est de préserver cette richesse. Ainsi, lors de la prise de décision, les managers d'une firme familiale seront guidés par le souci de perte ou de gain en termes de richesse socio-émotionnelle. Autrement-dit, les décisions seront évaluées par rapport à leurs impacts sur celle-ci. Evidemment, les décisions qui permettront de la préserver seront privilégiées.

Malgré la pluralité des travaux et recherches portant sur ce concept, une définition universelle reste absente (Martinez-Romero & Rojo-Ramirez, 2016). Ceci s'explique probablement par sa jeunesse¹. Toutefois, sa définition est actuellement au centre des débats académiques. Si, la majorité des chercheurs retiennent la définition proposée par Gomez-Mejia & al (2007), d'autres considèrent que le concept reste toutefois ambigu et aux frontières floues (Miller & Le Breton-Miller, 2014). Néanmoins, tous les chercheurs s'accordent sur l'importance de la richesse socio-émotionnelle en tant que paradigme dominant « *in Family Business Research* » (Cruz & Arredondo, 2016).

¹ L'on compte seulement 14 ans depuis l'apparition du concept « RSEM ».

Si l'on revient à l'article de référence, Gomez-Mejia & al (2007) se réfèrent aux aspects non financiers de la firme familiale pour définir la RSEM, notamment, le sentiment d'appartenance, l'attachement émotionnel, l'identification à l'entreprise familiale, la prise de décision imprégnée des valeurs de la famille, la préservation de la dynastie familiale, la conservation du capital social, le recrutement basé sur les liens de sang au lieu des compétences et enfin l'altruisme familial. Ainsi, tout ce qui caractérise une entreprise familiale semble être une composante de la RSEM. De leur côté, Berrone & al (2012) considèrent que la RSEM correspond à un stock de valeur émotionnelle. Ils affirment : « *The stock of affect-related value that a family derives from its controlling position in a particular firm* ».

Dans le même ordre d'idées, Cruz & al (2012) définissent la RSEM selon une perspective affective et émotionnelle. En effet, les auteurs la qualifient d'*Affective endowment*. Elle représente une dotation affective et émotionnelle susceptible d'influencer la performance de l'entreprise familiale. Selon Chrisman & al (2007), les membres d'une entreprise familiale obtiennent à la fois des avantages financiers et non financiers. Cette valeur non financière correspond à la RSEM. Elle peut prendre différentes formes en fonction de la vision de la famille à l'égard de l'entreprise et le degré de contribution de cette valeur non financière au bien-être des membres de la famille (Chua & al, 1999). Debicki & al (2016) définissent la RSEM « *as the array of non-financial benefits specifically associated with the well-being and affective needs of family members that are derived from operating a business enterprise and argue that the importance attached to these benefits drives decision making and firm behavior.* ». Ainsi, la RSEM représente une panoplie d'avantages et de bénéfices non financiers qui permet de satisfaire des besoins affectifs et émotionnels des membres de la famille via leur implication dans le management de l'entreprise. Enfin, c'est l'importance qu'accordent les propriétaires à ces bénéfices non financiers qui déterminera les choix et les objectifs de l'entreprise familiale.

En définitive, les membres de la famille tirent profit de l'entreprise pour satisfaire leurs préférences sociales et émotionnelles (Daily & Dollinger, 1992). Selon Gomez-Mejia & al (2007) et Gomez-Mejia & al (2010), ces avantages socio-émotionnels dont peuvent bénéficier les propriétaires d'une entreprise familiale correspondent à : la satisfaction des besoins d'appartenance et d'intimité ; la préservation de la dynastie familiale ; l'accumulation et la préservation du capital social de l'entreprise familiale ; le rehaussement de l'image et de la

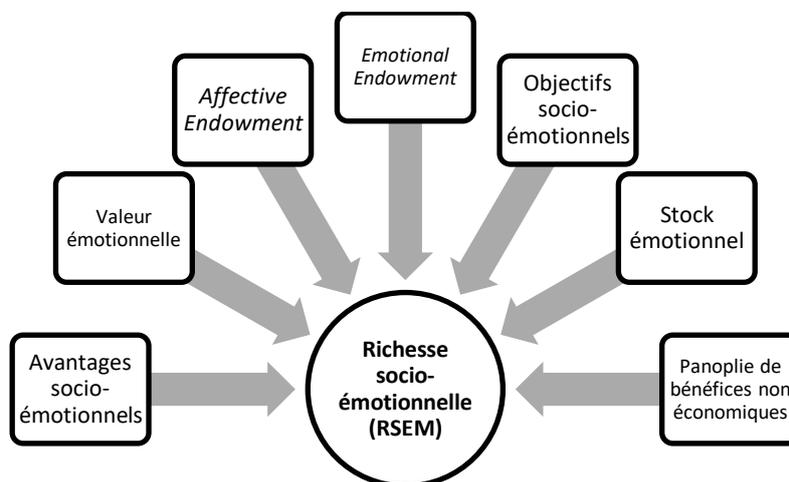
réputation de la famille ; le renforcement de l'harmonie familiale ; le soutien social des amis et de la communauté familiale ; la préservation de la valeur émotionnelle de l'entreprise ; la perpétuation des valeurs et croyances de la famille via l'entreprise ; la possibilité d'être altruiste envers les membres de la famille ; l'identification de soi via l'identification à l'entreprise familiale. Ainsi, les membres de la famille cherchent à maximiser non pas les rendements financiers mais plutôt la dotation socio-affective notamment l'estime, le prestige, la fierté, la reconnaissance, l'affection, l'identité, la réalisation de soi... etc.

Par ailleurs, Zellweger & Dehlen (2012) considèrent que la RSEM correspond à la différence entre la valeur subjective faite par le propriétaire lors de l'évaluation de son entreprise familiale et la valeur objective marchande de l'entreprise. Ce constat est confirmé par Debicki & al (2016) qui considèrent que « *...the stock of socioemotional wealth differs from a stock of economic wealth in that its value is determined more by subjective importance than objective amount* ». Ainsi, l'attachement émotionnel éprouvé par les propriétaires influence leur perception de la valeur de l'entreprise familiale. Ceci concorde avec Astrachan & Jaskiewicz (2008) qui définissent la RSEM « *as that part of a business value (as perceived by the owner) that is unexplained by financial considerations* ». En d'autres termes, pour les actionnaires familiaux, l'évaluation de l'entreprise familiale sera basée sur d'autres critères non financiers. Ainsi, la valeur financière et la valeur émotionnelle s'opposent (Hirigoyen, 2014) pour mettre en lumière le degré d'influence de la composante émotionnelle.

En effet, Gomez-Mejia & al (2010) affirment que les propriétaires d'une entreprise familiale sont supposés créer et préserver la RSEM au détriment des intérêts financiers. En conséquence, leurs décisions stratégiques seront guidées par une aversion au risque de perte de leurs avantages socio-émotionnels. Toutefois, certaines entreprises familiales peuvent avoir des objectifs socio-émotionnels à court terme notamment assurer un emploi pour les membres de la communauté familiale, tandis que d'autres se fixent des objectifs socio-émotionnels à long terme tels que la préparation d'un plan de transmission (Chrisman & Patel, 2012). Enfin, Martinez-Romero & Rojo-Ramirez (2016) proposent une définition complète de la richesse socio-émotionnelle qui tient compte de ses caractéristiques et de sa dimension psychologique. Selon ces derniers, la RSEM est « *The intrinsic and inextricable emotional endowment that all family businesses have, i.e. the set of feelings, emotions, relationships and binding ties between members of the business family* ». Et ajoutent : « *...SEW is an emotional endowment and thus very close to psychology.* ». A travers cette définition, nous pouvons

affirmer que la richesse socio-émotionnelle est l'élément distinctif des firmes familiales. Il s'agit d'une dotation émotionnelle inhérente à ce type d'entreprises. Nous synthétisons les principales définitions de la RSEM dans le schéma ci-dessous :

Figure 1- Définitions gravitant autour de la Richesse Socio-émotionnelle



Source : élaborée par nos soins

En guise de conclusion, nous pouvons définir la RSEM comme étant une valeur émotionnelle et une dotation socio-affective qui caractérisent l'ensemble des entreprises familiales et dont tous les membres de la famille bénéficient qu'ils soient impliqués ou non impliqués dans le management de l'entreprise. Ainsi, les propriétaires de celle-ci cherchent à préserver leur richesse socio-émotionnelle. Perdre cette richesse socio-émotionnelle implique une perte d'intimité et une incapacité à répondre aux attentes de la communauté familiale.

Ci-après un tableau récapitulatif des principales définitions de la RSEM.

Tableau 1- La RSEM : Principales définitions

Auteur (s) / Année	Définitions	Commentaires
Gomez-Mejia & al (2007)	« <i>The socioemotional wealth of family firms comes in a variety of related forms, including the ability to exercise authority, the satisfaction of needs for belonging, affect, and intimacy, the perpetuation of family values through the business, the preservation of the family dynasty, the conservation of the family firm's social capital, the fulfillment of family obligations based on blood ties rather than on strict criteria of competence, and the opportunity to be altruistic to family members</i> »	Les auteurs définissent la RSEM comme étant l'ensemble des objectifs non économiques qui distinguent une entreprise familiale d'une entreprise non familiale notamment la succession intergénérationnelle, la mise en place d'un système de valeurs et de croyances de la famille au sein de l'entreprise, le renforcement et la conservation du capital social, l'altruisme...etc. Toutefois, la définition reste ambiguë.
Astrachan & Jaskiewicz (2008)	« <i>as that part of a business value (as perceived by the owner) that is unexplained by</i>	La RSEM représente une valeur non financière perçue uniquement par les

	<i>financial considerations</i> »	propriétaires de l'entreprise familiale.
Berrone & al (2010)	« <i>The value of socioemotional wealth to the family is more intrinsic, its preservation becomes an end in itself, and it is anchored at a deep psychological level among family owners whose identity is inextricably tied to the organization</i> »	La RSEM est une valeur intrinsèque propre aux firmes familiales et sa préservation est le méta-objectif des propriétaires vu que leur identité est inextricable à l'entreprise.
Zellweger & Dehlen (2012)	« <i>The absolute difference between an owner's subjective value assessment and the objective market value for the ownership stake of a firm</i> »	La RSEM reflète la perception subjective faite par les propriétaires à l'égard de leur entreprise familiale.
Berrone & al (2012)	« <i>The stock of affect-related value that a family derives from its controlling position in a particular firm</i> »	La RSEM est un stock affectif.
Cruz & al (2012)	« <i>An "affective endowment" that is intrinsically attached to kinship ties so that its presence affects the performance of firms</i> »	La RSEM est une dotation affective.
Martinez-Romero & Rojo-Ramirez (2016)	« <i>The intrinsic and inextricable emotional endowment that all family businesses have, i.e. the set of feelings, emotions, relationships and binding ties between members of the business family...SEW is an emotional endowment and thus very close to psychology</i> »	La RSEM est une dotation émotionnelle inhérente aux firmes familiales.
Debicki & al (2016)	« <i>As the array of non-financial benefits specifically associated with the well-being and affective needs of family members that are derived from operating a business enterprise and argue that the importance attached to these benefits drives decision making and firm behavior</i> »	La RSEM est une panoplie d'avantages socio-émotionnels dont disposent les propriétaires. Elle guide la prise de décisions et les choix stratégiques de la firme familiale.

Source : élaboré par nos soins

La conceptualisation de ce « méta-objectif » (Berrone & al, 2012) de l'entreprise familiale ne pourra pas se faire sans un retour à ses racines et ses fondements théoriques. Un bref aperçu sur le cadre théorique de la richesse socio-émotionnelle fera l'objet de la sous-section suivante.

1.2- L'ancrage théorique de la richesse socio-émotionnelle

Bien que la richesse socio-émotionnelle reste un concept ambigu et aux frontières floues, les chercheurs ont essayé de l'analyser à la lumière de deux principales approches théoriques. Tout d'abord, la théorie de l'agence comportementale (Wiseman & Gomez-Mejia, 1998) qui constitue le cadre de référence par excellence de la RSEM. Ensuite, la théorie des émotions qui permet également d'apporter certains éclaircissements au champ d'application du concept notamment en termes de degré d'influence de la composante émotionnelle sur la prise de

décision. Nous allons dans ce qui suit discuter ces deux approches théoriques qui constituent le cadre de référence de la richesse socio-émotionnelle.

1.2.1- La théorie de l'agence comportementale

La RSEM trouve ses racines dans le modèle de l'agence comportementale (*Behavioral Agency Model* (BAM)) (Wiseman & Gomez-Mejia, 1998 ; Gomez-Mejia & al, 2000) qui a été développé afin de dépasser les limites des hypothèses de la théorie de l'agence, comprendre le comportement de l'entreprise familiale et celui de ses propriétaires en termes d'aversion au risque, prédire ses objectifs organisationnels et expliquer comment les préférences de risque de ses dirigeants peuvent orienter ses objectifs stratégiques (Kumeto, 2015). Le modèle de l'agence comportementale est extrêmement puissant et innovant dans la mesure où il stipule que les dirigeants des entreprises poursuivent des objectifs économiques afin de maximiser la valeur financière de la firme, mais aussi des objectifs non économiques qui permettent à l'entreprise de répondre aux attentes des actionnaires, des salariés, des dirigeants eux-mêmes et de l'ensemble des parties prenantes (Chua & al, 2015). Dans un contexte de firmes familiales, la théorie de l'agence comportementale suppose que les propriétaires de l'entreprise familiale considèrent le stock de la valeur affective comme leur cadre de référence. Ils estiment que toute baisse potentielle de leur richesse socio-émotionnelle est considérée comme une perte importante. Schulze & Kellermanns (2015) affirment « *...principals in family enterprises use SEW as their primary reference point* ».

Historiquement, la théorie de l'agence comportementale a été incarnée afin d'expliquer les comportements des dirigeants lors de la mise en place d'un système de rémunération et d'incitation, que la théorie de l'agence n'a pas pu expliquer (Wiseman & Gomez-Mejia, 1998, Jensen & Meckling, 1976). En effet, selon la théorie de l'agence, il est recommandé aux propriétaires (principal) de mettre en place un système d'incitation des dirigeants (agent) afin de modifier leurs comportements et leurs préférences en termes de prise de risque pour qu'ils agissent comme étant des propriétaires de l'entreprise et donc privilégient son intérêt et abandonnent tout comportement opportuniste. Or, l'on constatait que la rémunération incitative pousse certains dirigeants à devenir plus averses au risque (*risk-aversion*), tandis que d'autres deviennent obsédés par la prise de risque (*risk-seekers or risk-loving behaviour*) (Murphy, 1999 ; Wiseman & Gomez-Mejia, 1998, Kumeto, 2015). Ce dernier constat a été négligé par les théoriciens de l'agence qui se limitent à deux types de comportements face au

risque : une neutralité de risque (*risk neutrality*) et une aversion au risque (*risk-aversion*) (Jensen & Meckling, 1976).

En revanche, partant de ce constat, Wiseman & Gomez-Mejia (1998) supposent que le comportement des dirigeants face à la prise de risque dépend de leur dotation socio-affective. Les auteurs ont démontré que l'attribution d'une rémunération incitative inférieure à la richesse émotionnelle dont bénéficiaient les dirigeants était inefficace. Ainsi, le modèle de l'agence comportementale vient réfuter les postulats de la théorie de l'agence qui considèrent les firmes familiales comme étant des entreprises averses au risque (Gomez-Mejia & al, 2011 ; Schulze & Kellermanns, 2015). Le postulat des théoriciens de l'agence s'explique par la forte concentration de la richesse des propriétaires familiaux dans une seule entreprise. En effet, contrairement aux actionnaires des firmes non familiales qui peuvent investir dans différentes organisations et diversifier ainsi les risques et multiplier les bénéfices, les propriétaires familiaux investissent uniquement dans leur entreprise. En conséquence, le gain et le risque dépendent exclusivement de celle-ci. Ce qui pousse les propriétaires familiaux à être averses au risque afin de protéger la richesse familiale.

Subséquemment, les théoriciens de l'agence comportementale viennent contredire les théoriciens de l'agence et démontrent que les décisions des entreprises familiales émanent principalement de leur richesse socio-émotionnelle (Gomez-Mejia & al, 2007). En d'autres termes, si les dirigeants des entreprises non familiales prennent essentiellement des décisions basées sur la rationalité et les objectifs économiques et financiers, les dirigeants des entreprises familiales prennent des décisions en se référant principalement à la richesse socio-émotionnelle. Dans ce sens, contrairement aux affirmations faites par les théoriciens de l'agence, Gomez-Mejia & al (2007, 2013) expliquent que les firmes familiales ne craignent pas la prise de risque et peuvent même prendre des décisions extrêmement risquées, en termes d'impact sur la santé financière de l'entreprise, afin de préserver leur richesse socio-émotionnelle. Berrone & al (2012) affirment : « ...*the family would be willing to put the firm at risk if this is what it would take to preserve that endowment* ».

En définitive, les entreprises familiales ne sont pas averses au risque (*risk-averse*) mais plutôt averses au perte (*loss-averse*) de leur richesse socio-émotionnelle. Selon Barros & al (2017) cette aversion est considérée comme étant un facteur déterminant des choix stratégiques des entreprises familiales. Dans un autre courant d'idées, les théoriciens supposent que les

émotions des propriétaires familiaux influencent la prise de décision au sein des firmes familiales et orientent l'analyse vers une approche par les émotions.

1.2.2- Vers une théorie des émotions

La spécificité des entreprises familiales émane essentiellement de l'influence de la variable « Famille » sur le management de ces entreprises. La famille est avant tout un système dont le mode de fonctionnement est basé sur l'émotivité et l'affectivité (Labaki & al, 2010). Ainsi, la prise en considération de la dimension familiale implique impérativement la prise en compte des émotions, dans la mesure où, les entreprises familiales sont généralement perçues comme des arènes très émotionnelles (Fineman, 2003²) et sont souvent influencées par les émotions, les attitudes, les valeurs et l'état d'esprit de leurs propriétaires (Colli, 2018).

La famille a toujours été considéré comme étant le lieu par excellence où l'on peut étudier et analyser les émotions (Michael-Tsabari & al, 2018). Appréhender l'entreprise familiale sous une perspective émotionnelle a suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs, ces dernières années, au point que l'on commence à parler d'une théorie des émotions dans le contexte des firmes familiales (Brundin & Sharma, 2012 ; Labaki & al, 2013 ; Barrena-Martinez & al, 2017; Colli, 2018). Récemment, certains auteurs s'intéressent même à l'influence de la religion et les émotions qui en découlent sur la prise de décision (Wong & al, 2018). Toutefois, des études empiriques analysant la dynamique des émotions dans les entreprises familiales reste très rares (Cailluet & al, 2018). Cet intérêt d'investigation des firmes familiales sous un angle émotionnel, se justifie par la forte présence des émotions dans ce type d'entreprises (Cailluet & al, 2018) où ceux-ci influencent à la fois la famille et la firme. De plus, les membres familiaux expriment souvent un fort sentiment d'attachement émotionnel envers l'entreprise, aussi appelé par les théoriciens « *psychological ownership* » (Pierce & al, 2001).

En conséquence, l'on constate souvent l'existence d'une influence émotionnelle mutuelle entre les deux sphères de l'entreprise familiale. Eddleston & Kellermanns (2007) considèrent que cette influence mutuelle des émotions est un attribut distinctif des firmes familiales :

- Les émotions des membres de la famille influencent le management et les choix de l'entreprise ;

² Cité par Labaki & al. 2013.

- Les émotions construites à travers l'implication dans le management de l'entreprise familiale et les interactions sociales avec les parties prenantes sont susceptibles de submerger dans la sphère « Famille ».

En d'autres termes, les deux sphères « Entreprise » et « Famille » s'influencent mutuellement par la dynamique des émotions submergées dans chaque sous-système de l'entreprise familiale. Cette dynamique émotionnelle crée souvent un « *nexus* » des émotions au sein des firmes familiales (Labaki & al, 2013) qui permet de relier les deux sphères « Famille » et « Entreprise » et se traduit ensuite par des comportements et des choix dans chaque sous-système. Gomez-Mejia & al (2011) affirment : « *...the boundaries between the family and the firm are blurred in family businesses, and that emotions flow back and forth, ultimately affecting how the firm conducts its activities* ». Ainsi, les émotions sont susceptibles d'influencer significativement les choix, les comportements et les décisions des firmes familiales.

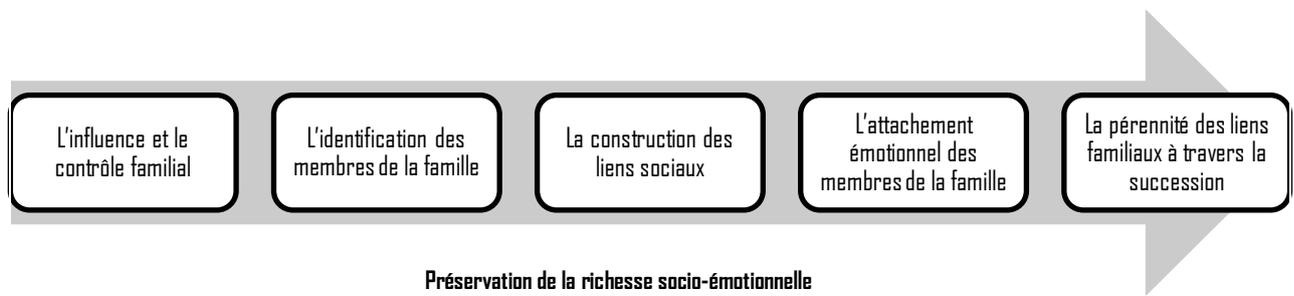
En effet, les émotions peuvent être le moteur principal de croissance et de développement des entreprises familiales, comme elles peuvent être une source d'échec. La fierté d'appartenir à l'entreprise familiale, par exemple, peut amener un membre de la famille à être dévoué à l'entreprise et à se sacrifier pour assurer sa pérennité. Tandis que la jalousie entre les membres de la famille risque de créer des rivalités et des conflits au sein de l'entreprise, ce qui va entraîner un déséquilibre entre les intérêts de la famille, ceux de l'individu-membre de la famille et ceux de l'entreprise. De plus, la colère, par exemple, risque de pousser les membres de la famille à prendre des décisions insensées voire même risquées pour l'entreprise. En définitive, les membres de la famille doivent être conscients de la force et de la faiblesse de leurs émotions et leur degré d'influence sur l'entreprise. Ils doivent, ainsi, apprendre à gérer au mieux leurs émotions afin d'éviter toute influence négative sur une prise de décision managériale ou stratégique.

A travers cette analyse théorique nous pouvons constater que le concept de la richesse socio-émotionnelle dépasse les définitions conceptuelles qui le considèrent comme étant la dotation socio-affective des propriétaires familiaux, mais il s'agit plutôt d'une approche théorique dont l'objectif est la prédiction des comportements des propriétaires de l'entreprise familiale vis-à-vis de la prise de décision stratégique et de la prise de risque. En effet, la richesse socio-émotionnelle est un concept multidimensionnel où les émotions jouent un rôle déterminant et affectent tout le management de l'entreprise familiale.

2- Les dimensions de la richesse socio-émotionnelle

Depuis l'apparition de la théorie de la richesse socio-émotionnelle, Gomez-Mejia & al (2007 ; 2010) ont identifié trois dimensions de cette approche à savoir : les émotions, les valeurs et la culture et puis l'altruisme familial. Cette composition fût obscure et quasiment vaste, jusqu'à ce que Berrone & al (2012) proposent un modèle qui tient compte de sa multi-dimensionnalité. Selon ces auteurs, la proposition de Gomez-Mejia & al (2007, 2010) ne reflète pas vraiment le caractère multidimensionnel de la richesse socio-émotionnelle. Ainsi, Berrone & al (2012) ne se sont pas limités à une simple division du concept, mais ont proposé également une échelle de mesure sous l'appellation « **FIBER** ».

Figure 2- Les dimensions de la richesse socio-émotionnelle (FIBER)



Source : élaborée par nos soins

2.1- L'influence et le contrôle familial

Théoriquement, les éléments distinctifs d'une entreprise familiale d'une entreprise non familiale sont, tout d'abord, le contrôle et l'influence exercés par une ou plusieurs familles sur l'entreprise. Ainsi, les membres d'une entreprise familiale détiennent le pouvoir de contrôler, choisir et influencer les comportements de la firme. Dans leur article pionnier, Gomez-Mejia & al (2007) effectuent une recherche sur des firmes familiales (1237 entreprises familiales) qui avaient le choix entre saisir une nouvelle opportunité qui va leur permettre d'améliorer leur performance financière mais en contrepartie renoncer à l'indépendance familiale, ou préserver le contrôle familial et rétrocéder l'opportunité. Gomez-Mejia & al (2007) constatent que ces firmes familiales ont préféré maintenir le pouvoir et le contrôle familial et en conséquence protéger la richesse socio-émotionnelle même si cela présente plus de risque. Les résultats de cette étude démontrent que les propriétaires familiaux privilégient la préservation du contrôle familial au détriment de la performance financière.

L'influence et le contrôle de la famille représentent une dimension clé de la richesse socio-émotionnelle, dans la mesure où les membres de la famille préservent celle-ci à travers la

préservation de l'indépendance de l'entreprise familiale et le maintien du contrôle familial, notamment via la détention des droits de propriété, la présidence du conseil d'administration (Berrone & al, 2012) ou encore la gestion effective de l'entreprise. En effet, les membres de la famille peuvent assurer plusieurs rôles et tâches au sein de l'entreprise afin d'exercer un contrôle formel et informel (Mustakallio & al, 2002).

En définitive, les membres de l'entreprise familiale veillent à maintenir un contrôle direct et indirect sur l'entreprise et à garder une influence sur les décisions à prendre afin de préserver la richesse socio-émotionnelle. Ainsi, ils ne veillent pas uniquement à préserver leurs ressources financières mais également leurs ressources immatérielles notamment la réputation de l'entreprise familiale, le capital social, le capital humain...etc. Leur forte identification à l'entreprise familiale est susceptible de renforcer cette volonté de préservation de la richesse socio-émotionnelle.

2.2- L'identification des membres de la famille à l'entreprise familiale

Il existe une interaction entre les membres de la famille et l'entreprise familiale. Cette interaction crée souvent une identité unique au sein des firmes familiales. Autrement-dit, l'entreprise familiale est vécue par chaque membre comme un prolongement de lui-même et de la famille (Bon, 2018). Les propriétaires familiaux s'identifient à travers leur entreprise et celle-ci s'imprègne des valeurs et croyances de ses propriétaires. Ainsi, l'on remarque souvent que l'entreprise porte le nom de la famille ou le prénom de son fondateur. De plus, l'identité des propriétaires, ainsi que leur vision sont inculquées dans la firme familiale. Suite à cette interaction, l'entreprise deviendra une extension de la famille elle-même (Berrone & al, 2012) et sera soucieuse de son image et sa réputation projetées auprès de ses parties prenantes au point de consacrer une partie de ses gains financiers pour maintenir ou améliorer son image. Ceci a été confirmé par une pluralité d'études empiriques qui ont prouvé que la forte identification des membres de la famille à leur entreprise les poussait à mettre en place des pratiques socialement responsables afin de préserver une image positive de l'entreprise familiale et de la famille propriétaire (Dyer & Whetten, 2006 ; Berrone & al, 2010).

En résumé, ce mécanisme d'identification à l'entreprise familiale engendre un double objectif : d'un côté la préservation de sa réputation, et d'un autre côté la construction et/ou le maintien d'une image fidèle aux valeurs de la famille. En effet, une bonne réputation et une

image positive de l'entreprise familiale lui permettra probablement de construire un capital social potentiellement avantageux.

2.3- La construction des liens sociaux

La troisième dimension de la richesse socio-émotionnelle fait référence à l'un des éléments les plus avantageux pour une entreprise familiale et qui représente une clé de succès pour cette catégorie d'entreprises, à savoir le capital social. D'après Berrone & al (2012), la richesse socio-émotionnelle apporte des bénéfices aux propriétaires familiaux, dans la mesure où l'entreprise familiale devient un cercle fermé et un lieu d'interactions sociales, de confiance interpersonnelle et de solidarité qui permettent de construire un capital social basé sur la gratitude et la reconnaissance. Cette réciprocité n'est pas exclusive aux membres de la famille, mais dépasse plutôt le cadre familial pour inclure tous les membres de l'entreprise y compris les membres non familiaux et affecte même les partenaires de l'entreprise familiale. Ainsi, l'on constate la présence d'un capital social interne et externe au sein de ce type d'entreprises.

En d'autres mots, les liens de parenté et les liens familiaux entre les membres de l'entreprise familiale, par exemple, engendrent des liens étroits. Aussi, le sentiment d'appartenance imprégné dans la firme familiale et partagé avec les salariés non familiaux, encourage l'identification, l'engagement et le dévouement envers l'entreprise. En outre, la confiance instaurée au sein de la firme familiale promeut la communication et l'échange d'informations. En conséquence, tous ces facteurs sont susceptibles d'engendrer des liens sociaux étroits avec la communauté en général. Tenant compte de tous ces éléments, la firme familiale se dote d'un capital social et relationnel extrêmement puissant et avantageux. Ainsi, elle veillera à le préserver et sera même profondément ancrée dans sa communauté d'implantation, et ce indépendamment de tout gain économique transactionnel. Après tout, la détention du capital social lui apporte une panoplie d'avantages et de bénéfices.

2.4- L'attachement émotionnel des membres de la famille

La quatrième dimension de la richesse socio-émotionnelle fait référence au rôle des émotions dans le management des entreprises familiales. En effet, les émotions submergent en fonction des situations quotidiennes vécues au sein de la firme familiale et ne sont pas statiques mais plutôt elles évoluent à travers des événements susceptibles de se produire dans chaque sous-

système de l'entreprise familiale (Une crise financière, la succession, le divorce, la mort du fondateur...etc.).

L'attachement émotionnel fait référence à une appropriation psychologique de l'entreprise (Berrone & al, 2012). Les propriétaires considèrent l'entreprise familiale comme étant un actif émotionnel. Ce qui favorise l'héritage familial. Ainsi, ils veillent à la préserver et la transmettre à la génération suivante. La cession de l'entreprise familiale représente un évènement très émouvant pour ses propriétaires et peut même créer une déstabilisation émotionnelle chez eux. En outre, tenant compte des liens sociaux externes et internes qu'entretiennent les propriétaires de l'entreprise familiale, celle-ci devient un lieu où des besoins d'appartenance, d'intimité et d'affection sont satisfaits (Berrone & al, 2012). En conséquence, les critères de décision vont incorporer les considérations affectives et émotionnelles existantes entre les membres de la famille et font naître des comportements altruistes. Selon Zellweger & Dehlen (2012), dans le cadre de l'entreprise familiale, il n'y a pas une frontière claire entre la prise de décision et les émotions de la famille.

Notons que cet attachement émotionnel n'est pas exclusif aux propriétaires de l'entreprise familiale. En effet, les salariés non membres de la famille sont également en mesure de développer dans le temps cet attachement grâce au sentiment d'appartenance instauré au sein de l'entreprise. En définitive, grâce à leur attachement émotionnel à l'entreprise, les membres de la famille vont agir dans son intérêt, seront dévoués et veilleront à assurer la pérennité et la transmission de leur entreprise familiale.

2.5- La pérennité des liens familiaux à travers la succession

La succession intergénérationnelle demeure la dimension la plus importante de la richesse socio-émotionnelle, dans la mesure où elle représente un moyen de préservation de l'héritage familial et de perpétuation des valeurs familiales. De plus, plusieurs chercheurs prennent en considération l'intention de continuité intergénérationnelle comme critère de définition de la firme familiale (Ward, 1987 ; Sharma & al, 1997 ; Fayolle & Begin, 2009 ; Basco, 2017).

L'entreprise familiale représente pour ses propriétaires un investissement familial à long terme (Berrone & al, 2012). Ainsi, ils veillent à la préserver, à maintenir son indépendance et à la transmettre à leurs descendants. Afin de maintenir ce contrôle familial, les firmes familiales ont tendance à privilégier un successeur membre de la famille propriétaire, même si d'autres candidats s'avèrent être plus compétents. Ceci s'explique par la volonté des

propriétaires de préserver la dynastie familiale (Gomez-Mejia, & al, 2011). La préparation de la transmission implique impérativement une préparation du successeur élu. Ce dernier est souvent interne puisque son immersion au sein de l'entreprise et la famille lui procure des avantages qui lui permettent d'identifier les ressources de la firme (Bughin & Colot, 2008). Ainsi, le dirigeant de la firme familiale veillera à renforcer sa relation avec le successeur, puis développer des liens entre ce dernier et l'ensemble des *stakeholders*. En effet, durant la formation du successeur, l'accent sera plus mis sur le mentorat et le coaching. Il s'agira d'une part, d'un moyen pour assurer un transfert des connaissances intergénérationnelles « *idiosyncratic knowledge* » (Habbershon & al, 1999 ; 2003) et d'un moyen pour renforcer l'identification du successeur et son attachement émotionnel à l'entreprise.

En résumé, la pérennité, la transmission de l'entreprise familiale et la poursuite de la dynastie familiale sont des objectifs majeurs pour les propriétaires familiaux. Or, ces objectifs risquent de créer des situations conflictuelles au sein de l'entreprise, notamment en termes de choix du successeur surtout lorsqu'il s'agit d'une famille étendue.

En guise de conclusion, la préservation de la richesse socio-émotionnelle passe par la préservation de l'indépendance de l'entreprise familiale, le maintien du contrôle familial, la préservation de l'influence familiale, la perpétuation des valeurs familiales dans la firme, l'estime de soi et la satisfaction personnelle de ses membres, la conservation du capital social et relationnel, le développement d'un sentiment d'appartenance et d'attachement émotionnel à l'entreprise et enfin par la dynastie intergénérationnelle. Tels sont les objectifs socio-émotionnels fixés par toute entreprise familiale soucieuse de la construction et la préservation de sa richesse socio-émotionnelle. Ci-après un tableau récapitulatif des cinq dimensions de la RSEM.

Tableau 2- Dimensions et Objectifs de la RSEM

Dimensions de la RSEM	Commentaires
L'influence et le contrôle familial	La famille propriétaire veille à préserver son pouvoir de contrôle et d'influence sur l'entreprise familiale surtout à travers le conseil d'administration et la gestion effective de l'entreprise.
L'identification des membres de la famille à l'entreprise familiale	Les entreprises familiales se caractérisent généralement par une influence mutuelle Entreprise-Famille. Ainsi les valeurs et les croyances des membres de la famille sont facilement transmises à l'entreprise au point que celle-ci se construit une image conforme aux valeurs de la famille propriétaire.
La construction des liens sociaux	L'entreprise familiale ne se limite pas à nouer des relations contractuelles mais aussi des liens sociaux entre les membres de la même famille, avec les salariés non

	membres de la famille et avec les différentes parties prenantes de l'entreprise.
L'attachement émotionnel des membres de la famille	Il s'agit de l'affection et des émotions qui règnent dans l'entreprise familiale et qui sont partagées entre les membres de la famille. Ainsi, l'entreprise familiale devient pour eux un lieu de satisfaction des besoins d'appartenance et d'estime de soi. Aussi, la firme familiale représente un actif émotionnel pour les membres de la famille. En conséquence, ils deviennent émotionnellement attachés et complètement dévoués à l'entreprise.
La pérennité des liens familiaux à travers la succession	L'entreprise familiale veille à préserver la richesse socio-émotionnelle à travers l'intention de transmission intergénérationnelle et la poursuite de la dynastie familiale.

Source : élaboré par nos soins

Notons que la richesse socio-émotionnelle se construit dans le temps. Une entreprise familiale nouvellement créée aura tendance à se fixer des objectifs socio-émotionnels lui permettant de construire une richesse socio-émotionnelle. Au fil du temps, son stock socio-affectif augmentera et cherchera ainsi à l'augmenter davantage et à conserver le stock existant. En d'autres termes, le stade générationnel de la firme familiale, ainsi que sa taille, sont susceptibles d'influencer son méta-objectif de préservation de richesse socio-émotionnelle. Certaines dimensions s'avèrent être moins importantes pour les firmes familiales en stade générationnel avancée (Gomez-Mejia & al, 2011). Prenons par exemple, la quatrième dimension qui fait référence à l'attachement émotionnel. En effet, avec le passage de l'entreprise familiale à la troisième ou la quatrième génération et lorsque la famille sera plus étendue, cet attachement émotionnel sera moins fort et les membres de la famille seront plus intéressés par les gains financiers que par les bénéfices socio-affectifs car tout simplement ils étaient probablement pas proches du fondateur de l'entreprise et n'éprouvent aucune émotion ou sentiment envers l'entreprise et son histoire (souvenirs par exemple). Un deuxième exemple d'illustration concerne le capital social. Ce dernier risque de s'affaiblir voire même de disparaître avec la mort du fondateur, surtout si ce dernier ne veille pas à transmettre ce capital relationnel à son descendant. De plus, la croissance de l'entreprise familiale est susceptible d'imposer un mode de management plus formel et une bureaucratisation de la firme. En effet, le capital social s'avère être plus prédominant dans une PME familiale que dans une grande entreprise familiale.

3- Mesurer la RSEM : FIBER vs REI

Selon Berrone & al (2012) la richesse socio-émotionnelle peut être mesurée à travers cinq dimensions, nommées « *FIBER scale* ». Chaque dimension est mesurée par cinq à six items. Bien que l'échelle de mesure « FIBER » constitue une avancée scientifique dans le champ de

la recherche sur les firmes familiales, dans la mesure où elle permet de mesurer directement la richesse socio-émotionnelle, elle fût critiquée par les chercheurs à cause des interactions qui paraissent exister entre ses différentes dimensions. En revanche, la « *FIBER scale* » a fait l'objet de plusieurs critiques quant à sa validation empirique. Dans ce sens, Hauck & al (2016) ont proposé une « *short form* » de l'échelle de mesure « *FIBER* », dénommée « *REI* ».

L'échelle « *FIBER* » présente une panoplie d'avantages. D'abord, elle permet de mesurer directement la dotation socio-affective des firmes familiales. Ensuite, elle permet de détecter la dimension socio-émotionnelle la plus importante dans une entreprise familiale, de prédire les effets positifs ou négatifs que peut entraîner l'une des dimensions et enfin, de savoir quelle est la dimension qui affecte le plus la performance financière, la responsabilité sociale, l'internationalisation, la gouvernance, l'innovation...etc. dans une firme familiale. Toutefois, les chercheurs ont rencontré plusieurs problèmes pour valider statistiquement l'échelle, notamment en termes de fiabilité, de validité discriminante et convergente (Hauck & al, 2016). Par conséquent, ils ont procédé à la réduction des dimensions de l'échelle de mesure et ont opté pour une échelle composée de trois dimensions (*REI*) au lieu de cinq (*FIBER*). La « *REI* » fait référence à la pérennité des liens familiaux à travers la succession (*R*), l'attachement émotionnel des membres de la famille (*E*) et l'identification des membres de la famille à l'entreprise familiale (*I*) (Hauck & al, 2016). Pour chaque dimension, trois items ont été retenus, soit un total de 9 items.

Néanmoins, malgré les nombreuses critiques, la « *FIBER scale* » demeure l'échelle la plus utilisée par les chercheurs pour mesurer la richesse socio-émotionnelle (Martinez-Romero & Rojo-Ramirez, 2015 ; Gast & al, 2018 ; Lazzarotti & al, 2019 ; Rezaur Razzak & Jassem, 2019).

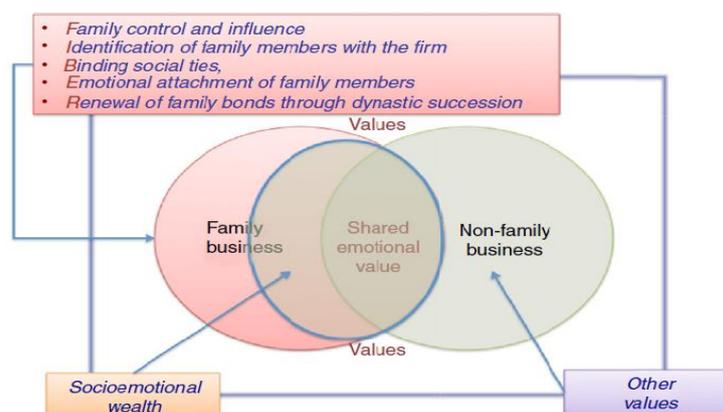
4- Débats contradictoires

Bien que l'introduction du concept de la richesse socio-émotionnelle constitue en soi une contribution scientifique à forte valeur ajoutée, ce dernier fût l'objet de nombreux débats mais aussi de critiques. Tantôt des critiques sur sa définition qui reste toujours floue, tantôt des critiques sur son modèle composé de cinq dimensions et sa validation empirique. En effet, la richesse socio-émotionnelle demeure un concept controversé susceptible d'avoir des effets négatifs sur l'entreprise familiale. Nous allons, ci-après, essayer de synthétiser l'ensemble de ces critiques.

4.1- La RSEM : Un concept controversé

La définition de la richesse socio-émotionnelle a fait l'objet de plusieurs critiques. Si, la majorité des auteurs font référence à la valeur émotionnelle pour définir ce concept (Berrone & al, 2012 ; Zellweger & Astrachan, 2008a), Martinez-Romero & Rojo-Ramirez (2016) supposent que ces deux concepts ne sont pas des synonymes et qu'il y a une distinction à faire entre les deux. Tout d'abord, la richesse socio-émotionnelle est un élément distinctif des firmes familiales. Elle constitue un attribut inséparable et indissociable de ce type d'entreprises. Tandis que la valeur émotionnelle est un élément commun entre les entreprises familiales et non familiales, dans la mesure où, les salariés et les managers de toute organisation (qu'elle soit familiale ou non familiale) ont des émotions qui sont susceptibles d'affecter leur productivité. Toutefois, l'influence des émotions demeure plus accentuée dans les firmes familiales mais n'est pas exclusive à ce type d'entreprises. Ceci s'explique éventuellement par la nature et la force des liens existants entre les membres d'une entreprise familiale. En somme, la richesse socio-émotionnelle est un attribut exclusif aux firmes familiales, alors que la valeur émotionnelle est un élément commun entre les entreprises familiales et non familiales (Fig 3). « *SEW encompasses emotional value, but not vice versa.* », (Martinez-Romero & Rojo-Ramirez, 2016).

Figure 3- RSEM & Valeur émotionnelle



Source : Martinez-Romero & Rojo-Ramirez, 2016

Selon ces auteurs, la valeur émotionnelle est une dotation émotionnelle résultante des relations interpersonnelles existantes dans tout type d'organisation. Tandis que la richesse socio-émotionnelle représente « *an overemotional endowment* » (Fig 3) propre aux firmes familiales. En conséquence, la valeur émotionnelle est une valeur extrinsèque, alors que la richesse socio-émotionnelle est une valeur intrinsèque.

En définitive, la richesse socio-émotionnelle fait référence à la valeur émotionnelle mais aussi à d'autres composantes émotionnelles (*it is overemotional*) notamment l'attachement émotionnel aussi bien à la famille qu'à l'entreprise, ou encore les relations entre les membres de la famille qui sont souvent de nature affective et émotive. Cette richesse socio-émotionnelle représente un avantage et une clé de succès mais aussi un désavantage pour les entreprises familiales. Ses effets positifs et négatifs seront discutés ci-après.

4.2- La RSEM : Effets Positifs & Effets négatifs (The Bright Side VS The Dark Side)

La majorité des auteurs suppose que la construction de la richesse socio-émotionnelle est exclusivement fondée sur des émotions positives (Gomez-Mejia & al, 2007 ; Berrone & al, 2010). Or, dans l'entreprise familiale l'on peut également constater la présence de certaines émotions négatives (stress, anxiété, peur, conflit...etc.) qui sont susceptibles d'affecter l'entreprise familiale. En d'autres termes, la richesse socio-émotionnelle a un « *Dark Side* » souvent négligé par les chercheurs.

Lors d'un essai d'élargissement du cadre conceptuel de la richesse socio-émotionnelle, Kellermanns & al (2012) distinguent entre son côté lumineux « *Bright Side* » et son côté obscur « *Dark Side* », dans la mesure où celle-ci peut être une dotation affective positive comme elle peut être un fardeau pour la firme familiale, ses membres et ses *stakeholders*. En effet, lorsque les membres de l'entreprise familiale deviennent trop soucieux de la préservation de la richesse socio-émotionnelle, ils peuvent compromettre la pérennité de l'entreprise ainsi que la valeur qu'elle crée pour l'ensemble des *stakeholders*. De plus, une forte identification de la famille à l'entreprise peut créer, chez les propriétaires, une forme de dépendance affective. Ce qui risque de limiter l'implication proactive des autres parties prenantes et plus particulièrement des salariés externes à la famille.

En outre, le maintien du contrôle familial se traduit souvent par une domination du conseil d'administration, dans la mesure où les administrateurs sont majoritairement des membres de la famille. Or, de telles nominations peuvent enfreindre les règles de bonne gouvernance et engendrer une oppression des membres externes à la famille. Aussi, privilégier les intérêts familiaux et les mettre au-dessus de ceux des parties prenantes risque de nuire à l'image de l'entreprise familiale.

En d'autres mots « *More is not always better* » (Kellermanns & al, 2012). Une forte dépendance à l'entreprise familiale et une obsession par l'augmentation du stock socio-

affectif ne sont pas toujours bénéfiques pour la survie et la croissance de la firme familiale, bien au contraire, ils peuvent avoir des effets néfastes sur celle-ci. Ceci concorde avec les affirmations de Zellweger & Dehlen (2012) qui distinguent entre une richesse socio-émotionnelle positive (*positive SEW*) et une richesse socio-émotionnelle négative (*negative SEW*). Selon ces derniers, lors de l'évaluation d'une entreprise familiale- qui dépend souvent de la perception subjective faite par les propriétaires- l'existence d'une richesse socio-émotionnelle positive pousse ces derniers à investir davantage dans l'entreprise, tandis qu'ils préfèrent la vendre en cas de présence de richesse socio-émotionnelle négative.

De leur côté, Miller & Le Breton-Miller (2014) affirment l'existence de deux types de richesse socio-émotionnelle :

- Une richesse socio-émotionnelle restrictive (*restricted SEW*) qui consiste à privilégier les intérêts familiaux au détriment des intérêts de l'entreprise et ceux des parties prenantes externes à la famille ;
- Une richesse socio-émotionnelle élargie (*extended SEW*) dont l'objectif est de maintenir un équilibre entre les intérêts de la famille, de l'entreprise et des autres *stakeholders* et de prendre en considération leurs attentes.

En définitive, une richesse socio-émotionnelle élargie sera dirigée vers une perspective long-termiste. Elle prendra en considération les attentes de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise familiale et sera axée autour du management des équilibres entre les intérêts de tous les acteurs du système. Tandis que la richesse socio-émotionnelle restrictive sera prohibitive et limitée aux intérêts des acteurs d'un seul et unique sous-système, à savoir, la famille.

En résumé, la richesse socio-émotionnelle peut avoir à la fois des effets positifs et des effets négatifs, tout dépend des objectifs, choix et comportements des entreprises familiales. Mais paradoxalement, ce n'est pas une question de catégorisation de la richesse socio-émotionnelle ou de distinctions entre ses types. Mais simplement une question de degré de présence et d'influence de la composante émotionnelle sur l'entreprise familiale. La positivité et la négativité des émotions ainsi que la force ou la faiblesse des liens familiaux conditionnent le niveau du stock de la richesse socio-émotionnelle et la nature de ses effets. En d'autres termes, les sentiments de frustration et de stress, les rivalités et les conflits ainsi que la confusion entre les problèmes familiaux et les problèmes de l'entreprise vont

vraisemblablement affaiblir le stock de la richesse socio-émotionnelle et engendrer ainsi des effets négatifs. En opposition, l'intelligence émotionnelle, le sentiment d'empathie, l'amélioration des conditions de travail, la mise en place d'un plan de gestion de carrières et l'instauration d'une culture appropriée à l'entreprise familiale vont favoriser assurément l'augmentation du stock socio-émotionnel et faire bénéficier à la fois l'entreprise et ses parties prenantes de ses effets positifs (Martinez-Romero & Rojo-Ramirez, 2016).

Le tableau ci-dessous récapitule l'ensemble des catégorisations de la RSEM faites par les auteurs :

Tableau 3- Types et catégories de la RSEM

Types et Catégories de la RSEM	Auteurs/ Année	Commentaires
RSEM positive (<i>positive SEW</i>) & RSEM négative (<i>negative SEW</i>)	Zellweger & Dehlen (2012)	Distinction entre la RSEM positive et la RSEM négative en se référant à l'évaluation subjective faite par les propriétaires de l'entreprise familiale en raison de leur attachement émotionnel à celle-ci.
Côté lumineux de la RSEM (<i>Bright SEW</i>) & Côté obscur de la RSEM (<i>Dark SEW</i>)	Kellermanns & al (2012)	Une obsession de poursuite des objectifs socio-émotionnels et une forte dépendance affective peuvent avoir des effets négatifs sur la survie et la croissance de la firme familiale.
RSEM restrictive (<i>restricted SEW</i>) & RSEM élargie (<i>extended SEW</i>)	Miller & Le Breton-Miller (2014)	Une entreprise familiale doit impérativement veiller à maintenir un équilibre entre les intérêts de l'entreprise, des propriétaires, de la famille et des parties prenantes.
Forte RSEM (<i>high SEW</i>) & Faible RSEM (<i>low SEW</i>)	Martinez-Romero & Rojo-Ramirez (2016)	La croissance ou la décroissance du stock socio-affectif dépend essentiellement des émotions, de la nature des relations interpersonnelles et des situations vécues quotidiennement au sein de l'entreprise.

Source : élaboré par nos soins

En guise de conclusion, les affirmations de Kellermanns & al (2012), Zellweger & Dehlen (2012), Miller & Le Breton-Miller (2014) et Martinez-Romero & Rojo-Ramirez (2016) contestent les postulats de la théorie de la RSEM tels qu'ils ont été présentés par les auteurs pionniers (Gomez-Mejia & al, 2007 ; Berrone & al, 2010, 2012) et supposent que la RSEM a un côté obscur qu'il ne faut pas négliger. Elle peut être un avantage ou un désavantage des firmes familiales.

Conclusion et perspectives de recherche

En somme, nous pouvons affirmer que les fondements théoriques de la richesse socio-émotionnelle s'imprègnent plus des perspectives sociologique et émotionnelle que des perspectives rationnelles, ce qui rend l'analyse encore plus complexe et justifie l'absence d'une définition universelle. En effet, la RSEM constitue en soi une théorie unificatrice dédiée

exclusivement aux firmes familiales. Elle émane de leur réalité paradoxale et tient compte de leurs caractéristiques psychologiques, humaines, sociologiques et émotionnelles. Rationalité ou Emotivité ? ce n'est ni l'une ni l'autre. Les décisions rationnelles seront privilégiées au cas où ils permettront d'augmenter la dotation socio-affective des propriétaires familiaux. Et paradoxalement, ces derniers n'hésiteront pas à prendre des décisions irrationnelles, émotionnelles, lorsqu'il s'agit de préserver leur richesse socio-émotionnelle. Tout est question de richesse socio-émotionnelle !! Voilà pourquoi les comportements, les décisions et les choix des entreprises familiales restent toujours imprédictibles et imprévisibles.

Au terme de cette analyse de l'état de l'art, nous proposons quelques pistes de recherche dont l'objectif est de développer le champ « Family Business » et de faire avancer la recherche sur les dimensions sociologique et émotionnelle de la firme familiale. D'abord, il sera très intéressant d'approfondir l'étude de la dimension émotionnelle en s'intéressant à l'influence des émotions sur la prise de décision. Nous avons déjà souligné l'importance de l'étude de la sphère émotionnelle dans la compréhension des choix et comportements des firmes familiales. En effet, les émotions émergeant dans la famille se transmettent dans la firme et affectent ainsi tout le système « Entreprise Familiale ». Il convient donc de l'appréhender de façon holistique prenant en considération l'interaction des dynamiques émotionnelles avec les décisions stratégiques, financières...etc. Dans ce sens, il sera opportun d'étudier à la fois les émotions négatives (conflit, rivalité, jalousie...) et les émotions positives (fierté, inspiration, satisfaction, reconnaissance...). En définitive, il s'agit d'une nouvelle voie de recherche peu exploitée mais très prometteuse, dans la mesure où elle permettra assurément de comprendre davantage les raisons derrière la prise de décision dans le contexte des firmes familiales.

Un deuxième courant de recherche porteur a trait à l'étude des effets négatifs de la richesse socio-émotionnelle. L'exploration de son Dark Side sera une avancée scientifique et permettra de sensibiliser les propriétaires de l'entreprise familiale sur l'importance de la gestion des équilibres entre les deux sphères « Entreprise » et « Famille ». Une troisième voie peut être suggérée. Il s'agit d'étudier le comportement des firmes familiales selon une perspective psychologique. Bien que la poursuite des objectifs socio-émotionnels est un point commun entre les entreprises familiales, elle met en lumière leur hétérogénéité. En effet, le souci de préservation de la richesse socio-émotionnelle peut varier d'une entreprise à une autre. Cette variation est susceptible d'être liée à des facteurs psychologiques, autrement dit, à des aspects psychologiques des individus impliqués dans le management de l'entreprise familiale.

Références Bibliographiques

1. **ASTRACHAN, J., H., et JASKIEWICZ, P. 2008.** Emotional returns and emotional costs in privately held family businesses: Advancing traditional business valuation. *Family Business Review*. Vol 21(2), pp 139-149.
2. **BARRENA-MARTINEZ, J., et GOMEZ-MOLINERO, R., et LOPEZ-FERNANDEZ, M., et ROMERO-FERNANDEZ, P., M. 2017.** Emotional Capital in Family Businesses: Decisions from Human Resource Management Perspective. In *Issues of Human Resource Management*. Licensee InTech open science. <http://dx.doi.org/10.5772/68103>.
3. **BARROS, I., et HERNAN-GOMEZ, J., et MARTIN-CRUZ, N. 2017.** Familiness and socioemotional wealth in Spanish familyfirms: An empirical examination. *European Journal of Family Business*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ejfb.2017.06.004>.
4. **BASCO, R. 2017.** Where do you want to take your family firm? A theoretical and empirical exploratory study of family business goals. *BRQ Business Research Quarterly*. (2017) 20, pp 28-44.
5. **BERRONE, P., et CRUZ, C., et GOMEZ-MEJIA, L., et LARRAZA-KINTANA, M. 2010.** Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less ?. *Administrative Science Quarterly*. 55, pp 82-113.
6. **BERRONE, P., et CRUZ, C., et GOMEZ-MEJIA, L., R. 2012.** Socioemotional Wealth in family firms: Theoretical dimensions. Assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*. 25(3), pp 258---279.
7. **BON, V. 2018.** L'engagement responsable des pme familiales : quels fondements ?. ESKA « *Revue de l'organisation responsable* ». 2018/2 Vol. 13, pp 22 à 36. ISSN 1951-0187. ISBN 9782747228589.
8. **BRUNDIN, E., et SHARMA, P. 2012.** Love, Hate and Desire: The Role of Emotional Messiness in the Business Family. In *Understanding Family Businesses Undiscovered Approaches, Unique Perspectives, and Neglected Topics*. CARSRUD, A. L., et BRANNBACK, M. Eds. Springer. ISBN 978-1-4614-0910-6.
9. **BUGHIN, C., et COLOT, O. 2008.** La performance des PME familiales belges Une étude empirique. *Revue française de gestion*. N° 186/2008
10. **CAILLUET, L., et BERNHARD, F., et LABAKI, R. 2018.** Family firms in the long run: the interplay between emotions and history. *ESKA « Entreprises et histoire »*. 2018/2 n° 91, pp 5 à 13. ISSN 1161-2770. ISBN 9782747228091.
11. **CESINGER, B., et HUGHES, M., et MENSCHING, H., et BOUNCKEND, R., et FREDRICH, V., et KRAUS, S. 2016.** A socioemotional wealth perspective on how collaboration intensity, trust, and international market knowledge affect family firms' multinationality. *Journal of World Business*. 51 (2016), pp 586–599.
12. **CHRISMAN, J. J., et CHUA, J. H., et KELLERMANNNS, F. W., et CHANG, E. P. 2007.** Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately-held family firms. *Journal of Business Research*. 60, pp 1030–1038.

13. **CHRISMAN, J.J., et PATEL, P.C. 2012.** Variations in R&D investments of family and non-family firms: behavioral agency and myopic loss aversion perspectives. *Academy of Management Journal*. Vol. 55, No. 4, pp. 976-997.
14. **CHUA, J. H., et CHRISMAN, J. J., et DE MASSIS, A. 2015.** Socioemotional Wealth: Its Flows, Stocks, and Prospects for Moving Forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*. March, 2015 173. pp 173-182. DOI: 10.1111/etap.12155.
15. **CHUA, J., et CHRISMAN, J., et SHARMA P. 1999.** Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 23, n°4, pp. 19-39.
16. **COLLI, A. 2018.** A theory of emotions and sentiments in family firms: a role for history. *ESKA « Entreprises et histoire »*. 2018/2, n° 91, pp 126 à 137. ISSN 1161-2770. ISBN 9782747228091.
17. **CRUZ, C., et ARREDONDO, H. 2016.** Going back to the roots of socioemotional wealth. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*. Vol. 14, No. 3, 2016, pp. 234-243
18. **CRUZ, C., et JUSTO, R., et DECASTRO, J.O. 2012.** Does family employment enhance MSEs performance? Integrating Socioemotional Wealth and family embeddedness perspectives. *Journal of Business Venturing*. 27(1), pp 62-76.
19. **DAILY, C., et DOLLINGER, M. 1992.** An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms. *Family Business Review*. Vol. 5, n° 2, pp. 117-136.
20. **DEBICKI B.J., et KELLERMANNNS, F.W., et CHRISMAN, J. J., et PEARSON, W. A., et SPENCER, B. A. 2016.** Development of a socioemotional wealth importance (SEWi) scale for family firm research. *Journal of Family Business Strategy*. 7 (2016), pp 47–57.
21. **DEEPHOUSE, D.L., et 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), pp 337-360.
22. **DYER, W.G., et WHETTEN, D.A. 2006.** Family firms and social responsibility. Preliminary evidence from the S&P500. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 30(4), pp 785–802.
23. **EDDLESTON, K. A., et KELLERMANNNS, F. W. 2007.** Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*. 22, pp 545-565.
24. **ESSEN, M., et CARNEY, M., et GEDAJLOVIC, E.R., et HEUGENS, P.P. 2015.** How does family control influence firm strategy and performance? A meta-analysis of US publicly listed firms. *Corporate Governance: An International Review*. Vol. 23, No. 1, pp. 3-24.
25. **FAYOLLE, A., et BEGIN L. 2009.** Entrepreneuriat Familial : Croisement de deux champs ou nouveau champ issu d'un double croisement ?. *Management international*. Vol. 14, n° 1, pp. 11-23.
26. **GAST, J., et FILSER, M., et COEN RIGTERING, J. P., et HARMS, R., et KRAUS, S., et MAN-LING, C. 2018.** Socioemotional wealth and innovativeness in small- and medium-sized family enterprises: A configuration approach. *Journal of Small Business Management*. 56(3). DOI: 10.1111/jsbm.12389.
27. **GERSICK, K-E., et DAVIS, J-A., et MCCOLLOM, H., et LANSBERG, I. 1997.** Generation to Generation : Life Cycles of the Family Business. *Harvard Business School Press*, Boston.

28. **GJERGJI, R., et LAZZAROTTI, V., et VISCONTI, F., et SAHA, P. 2019.** Internationalization and innovation performance: the role of family management. *Business and Management Sciences International Quarterly Review*. Vol. 10.2/2019:321-343 - DOI: 10.13132/2038-5498/10.2.1938
29. **GOMEZ- MEJIA, L.R., et CRUZ, C., et BERRONE, P., et DECASTRO, J. 2011.** The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *The Academy of Management Annals*. 5(1), pp 653-707.
30. **GOMEZ-MEJIA, L. R., et HAYNES, K. T., et NUÑEZ-NICKEL, M., JACOBSON, K. J., et MOYANO-FUENTES, J. 2007.** Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*. 52(1), pp 106-137.
31. **GOMEZ-MEJIA, L. R., et WELBOURNE, T. M., et WISEMAN, R. M. 2000.** The role of risk taking and risk sharing under gainsharing. *Academy of Management Review*. 25(3), pp 492-507.
32. **GOMEZ-MEJIA, L.R., et CAMPBELL, J., et MARTIN, G.P., et MAKRI, M., SIRMON, D., et HOSKISSON, R. 2013.** Socioemotional Wealth as a Mixed Gamble: Revisiting Family Firm R&D Investments with the Behavioral Agency Model. *Entrepreneurship Theory & Practice*.
33. **GOMEZ-MEJIA, L.R., et MAKRI, M., et KINTANA, M.L. 2010.** Diversification decisions in family-controlled firms. *Journal of Management Studies*. Vol. 47 No. 2, pp. 223-252.
34. **HABBERSHON, T. G., et WILLIAMS, M., et MACMILLAN, I. C. 2003.** A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of business venturing*. 18(4), pp 451-465.
35. **HABBERSHON, T., et WILLIAMS, M. 1999.** A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*. Vol. XII, n°1, Mars 1999.
36. **HAUCK, J., et SUESS-REYESB, J., et BECK, S., et PRÜGL, R., et HERMANN, F. 2016.** *Journal of Family Business and Strategy*. 7 (2016), pp 133-148.
37. **HIRIGOYEN, G. 2014.** Valeur et évaluation des entreprises familiales. *Revue française de gestion*. N° 242/2014. DOI:10.3166/RFG.242.119-134. Lavoisier
38. **JENSEN, M., et MECKLING, W. 1976.** Theory of the firm : Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economis*. Vol 3, pp. 305-360.
39. **KELLERMANNNS, F. W., et EDDLESTON, K. A., et SARATHY, R., et MURPHY, F. 2012.** Innovativeness in Family Firms: A Family Influence Perspective. *Small Business Economics*. 38(1), pp 85-101.
40. **KELLERMANNNS, F.W., et EDDLESTON, K.A., et ZELLWEGER, T.M. 2012.** Extending the Socioemotional Wealth perspective : A look at the dark side. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 36(6), pp 1175-1182.
41. **KUMETO, G. 2015.** Behavioural agency theory and the family business. In: NORDQVIST, M., et MELIN, L., et WALDKIRCH, M., et KUMETO, G. (ed.), *Theoretical perspectives on family businesses*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. pp. 78-98. <https://doi.org/10.4337/9781783479665.00012>.

42. **LABAKI, R., et MICHAEL-TSABARI, N., et ZACHARY, R. K. 2010.** Emotional dimensions within the family business—systems, interfaces and development over time. 10th Annual International Family Enterprise Research Academy Conference, Lancaster, England.
43. **LABAKI, R., et MICHAEL-TSABARI, N., et ZACHARY, R. K. 2013.** Exploring the Emotional Nexus in Cogent Family Business Archetypes. *Entrepreneurship Research Journal*. Vol 3, pp 301-330. doi 10.1515/erj-2013-0034.
44. **LAZZAROTTI, V., et GJERGJI, R., et VISCONTI, F. 2019.** Socioemotional wealth and innovativeness in Italian family firms: what happens when the leader is a latest-generation member ? *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, (in press).
45. **LAZZAROTTI, V., et GJERGJI, R., et VISCONTI, F. 2019.** Socioemotional wealth and innovativeness in Italian family firms: what happens when the leader is a latest-generation member ? *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, (in press).
46. **MARTINEZ-ALONSO, R., et MARTINEZ-ROMERO, M. J., et ROJO-RAMIREZ, A. A. 2018.** Technological innovation and socioemotional wealth in family firm research: Literature review and proposal of a conceptual framework. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*. Vol. 16, Issue: 3, pp.270-301, <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-01-2018-0803>.
47. **MARTINEZ-ROMERO, M. J., et ROJO-RAMIREZ, A. A. 2015.** Socioemotional wealth's implications in the calculus of the minimum rate of return required by family businesses' owners. *Review of Managerial Science*. DOI 10.1007/s11846-015-0181-9.
48. **MARTINEZ-ROMERO, M. J., et ROJO-RAMIREZ, A. A. 2016.** SEW: Looking for a definition and controversial issues. *European Journal of Family Business*. (2016) 6, pp 1-9
49. **MICHAEL-TSABARI, N., M-T., et MIHM, S., et SEAMAN, J., et VIELLARD, E., et LABAKI, R. 2018.** With or without emotions: how does history matter for family business survival ?. ESKA « *Entreprises et histoire* ». 2018/2 n° 91, pp 138 -145. ISSN 1161-2770. ISBN 9782747228091.
50. **MILLER, D., et LE BRETON-MILLER, I. 2014.** Deconstructing Socioemotional Wealth. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 38 (4), pp 713-720.
51. **MUNOZ-BULLON, F., et SANCHEZ-BUENO, M. 2011.** The Impact of family involvement on the R&D intensity of publicly traded firms. *Family Business Review*. 24(1), pp 62-70.
52. **MURPHY, K.J. 1999.** Executive compensation. In O.C. Ashenfelter & D. Card (Eds.), *Handbook of labor economics*. Amsterdam: North-Holland. pp. 2485–2563.
53. **MUSTAKALLIO, M., et AUTIO, E., et ZAHRA, S. 2002.** Relational and contractual governance in family firms : Effects on strategic decision making. *Family Business Review*. Vol 15, N°3, pp 205-222.
54. **PIERCE, J. L., et KOSTOVA, T., et DIRKS, K. T. 2001.** Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations. *Academy of Management Review*. 26(2), pp 298-310
55. **REZAUR, R. M., et JASSEM, S. 2019.** Socioemotional wealth and performance in private family firms The mediation effect of family commitment. *Journal of Family Business Management*. © Emerald Publishing Limited. 2043-6238. DOI 10.1108/JFBM-05-2019-0035

56. SCHEPERS, J., et VOORDECKERS, W., et STEIJVERS, T., et LAVEREN, E. 2013. The entrepreneurial orientation performance relationship in private family firms: The moderating role of Socioemotional Wealth. *Small Business Economics*. 43(1), pp 39-55.
57. SCHULZE, S. W., et KELLERMANN, F. W. 2015. Reifying Socioemotional Wealth. *Entrepreneurship Theory And Practice*. March, 2015. DOI: 10.1111/etap.12159
58. SHARMA, P., et CHRISMAN, J., et CHUA, J. 1997. Strategic Management of the Family Business : Past Research and Future Challenges. *Family Business Review*. Vol. 10, n°1, Printemps 1997.
59. WARD, J.L. 1987. Keeping the Family Business Healthy : How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership, Jossey-Bass.
60. WISEMAN, R. M., et GOMEZ-MEJIA, L. R. 1998. A behavioral agency model of managerial risk taking. *Academy of Management Review*. 23(1), pp 133–153.
61. WONG, N. D., et SMITH, A., et POPP, A. 2018. Religiosity, emotional states, and strategy in the family firm: schluter & co ltd., 1953-1980. *ESKA « Entreprises et histoire »*. 2018/2, n° 91, pp 98 à 125. ISSN 1161-2770. ISBN 9782747228091.
62. ZELLWEGER, T. M., et ASTRACHAN, J. 2008a. On the emotional value of owning a firm. *Family Business Review*. 4(4), pp 347–363.
63. ZELLWEGER, T. M., et DEHLEN, T. 2012. Value is in the eye of the owner: Affect infusion and socioemotional wealth among family firm owners. *Family Business Review*. 25, pp 280-297.