

## **L'internationalisation des entreprises familiales à l'épreuve de la richesse socio-émotionnelle : Etude théorique**

### **The internationalization of family businesses through socio-emotional wealth: Theoretical study**

**ETTAHRI Younes**

Professeur Universitaire à l'école nationale de commerce et de gestion de Tanger  
Faculté de Sciences juridiques, économiques et sociales (FSJES) Tanger  
Université Abdelmalek Essaadi - MAROC  
Droit, Economie et Gestion Formation Doctorale Economie,  
Gestion et Développement Durable  
**younesettahri@yahoo.fr**

**AMSIDDER Sara**

Doctorante  
Faculté de Sciences juridiques, économiques et sociales de Tanger (FSJEST)  
Université Abdelmalek Essaâdi - MAROC  
Droit, Economie et Gestion Formation Doctorale Economie,  
Gestion et Développement Durable  
**amsidder@gmail.com**

**Date de soumission** : 03/05/2021

**Date d'acceptation** : 24/06/2021

**Pour citer cet article** :

ETTAHRI. Y & AMSIDDER, S. (2021) « L'internationalisation des entreprises familiales à l'épreuve de la richesse socio-émotionnelle : étude théorique », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 2 : Numéro 6 » pp : 256 – 276.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



## Résumé

Ce travail présente une étude théorique sur les entreprises familiales, leurs décisions stratégiques, leur internationalisation, et l'importance de leur richesse socio-émotionnelle. Ainsi, sur la base des recommandations de Webster et Watson (2002), et sur la base d'une chaîne des mots clés qui se rapportent à nos préoccupations, 30 articles ont été sélectionnés à partir des bases de données suivantes : Mandelley, Google Scholar., JournalSeek et Jurn. Une analyse approfondie de ces travaux scientifiques a été menée pour explorer les pistes de recherche abordées, ainsi que les méthodes adoptées. En outre, l'étude théorique développée dans le présent papier nous a légitimés à formuler quatre hypothèses principales à savoir : La présence de la famille influence amplement la prise de décisions stratégiques ; Quand l'entreprise familiale opte pour l'internationalisation, elle choisit les exportations et importations ; L'entreprise familiale souhaite éviter la perte de l'identité et le conflit de cultures. Elle préfère ainsi de garder sa richesse socio-émotionnelle que d'entamer le processus d'internationalisation ; et la famille fonctionne selon un registre purement émotionnel, ce qui provoque une sous performance des entreprises familiales.

**Mots clés :** Décisions stratégiques ; Entreprises familiales ; Internationalisation ; Richesse socio-émotionnelle ; Famille

## Abstract

This paper presents a theoretical study on family businesses, their strategic decisions, their internationalization, and the importance of their socio-emotional wealth. Thus, based on the recommendations of Webster and Watson (2002), and based on a string of keywords that relate to our concerns, 30 articles were selected from the following databases: Mandelley ,Google Scholar., JournalSeek and Jurn. An in-depth analysis of these scientific works was conducted to explore the research avenues addressed, as well as the methods adopted. Thus, the literature review developed in this paper has legitimized us to formulate four main hypotheses namely: The presence of the family has a strong influence on strategic decision making; When the family business opts for internationalization, it chooses exports and imports; The family business wishes to avoid the loss of identity and the conflict of cultures. The family business wants to avoid the loss of identity and culture clash, and therefore prefers to keep its socio-emotional wealth rather than to start the process of internationalization; and the family operates on a purely emotional register, which causes the underperformance of family businesses.

**Keywords:** Strategic decisions; Family businesses; Internationalization; Socio- emotional wealth; Family

## INTRODUCTION

La relation entre la richesse socio-émotionnelle (RSE) et les décisions stratégiques prises par les entreprises familiales (EF) demeure un sujet d'actualité qui suscite l'intérêt de nombreux chercheurs. Tout d'abord, il est affirmé que les EF sont la forme d'organisation la plus fréquente dans le monde et constituent un vecteur incontournable de la croissance économique, et ce quels que soient les pays concernés. Il ne fait aucun doute que les EF jouent également un rôle fondamental dans l'économie Marocaine comme sources d'emploi et de revenu (Bedouk Minialai, 2013). En fait, conformément à l'enquête nationale sur la famille, 53,8% de la totalité des ménages Marocains étaient propriétaires d'une entreprise de type familiale (HCP-1995). Ces entreprises composaient ainsi plus de 90% du tissu économique Marocain et participaient, fortement à la croissance économique en créant 50 % de l'emploi, 20% de valeur ajoutée, 40% de production et 50% d'investissement (Baromètre BDO-ANPME -2017). Cette importance indique la forte contribution des EF dans le tissu économique Marocain - en termes à la fois de la croissance économique et de l'emploi – et pose des interrogations à propos de leurs perspectives d'internationalisation. Nous pouvons tout de même conclure l'intérêt porté à l'EF qui demeure un terrain de recherche particulièrement fécond offrant plusieurs avenues de recherche au carrefour de plusieurs disciplines.

De surcroît, il est évident que la particularité des EF réside dans le rattachement affectif et émotionnel de la famille propriétaire à l'entreprise (Hanine,2016). Il s'agit d'une relation particulière marquée par un style de management hybride et par la rationalité décisionnelle dictée principalement par les émotions. Ceci dit, la compréhension du comportement managérial de l'EF passe obligatoirement par la démulscification de la dimension émotionnelle des ménages familiaux, d'où l'intérêt grandissant porté à l'étude de la RSE des dites familles. Du coup, nous avons souhaité à travers ce papier explorer la littérature qui s'est intéressée aux différentes préoccupations qui se rattachent à l'entreprise familiale, à savoir ses décisions stratégiques, son processus d'internationalisation, et sa richesse socio-émotionnelle.

Ceci étant, la question phare à laquelle ce papier tentera de répondre se formule comme suit : ***Dans quelle mesure la richesse socio-émotionnelle accumulée par les propriétaires contribue-t-elle à expliquer le processus d'internationalisation des entreprises familiales ?***

Nous visons – à travers cette étude théorique – à accroître la compréhension académique du phénomène de l'internationalisation des entreprises familiales à l'épreuve de leur RSE et de présenter la recherche contemporaine sur les EF.

La structure du papier est la suivante. Tout d'abord, les théories explicatives des décisions stratégiques prises par les EF ainsi que le rôle de leur RES seront examinées. Deuxièmement, la méthodologie de l'étude théorique sera exposée. Troisièmement, les différents résultats obtenus seront présentés. Enfin, le document se terminera par des suggestions de recherches futures.

## **1. THEORIES EXPLICATIVES DE L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES FAMILIALES**

D'un point de vue théorique, plusieurs théories peuvent être mobilisées pour cadrer toute tentative qui vise à étudier les décisions stratégiques prises par les EF – notamment la décision de s'internationaliser – et le rôle de la RSE dans cette prise de décision.

Tout d'abord, la pensée incrémentale - développée par l'approche comportementale de la firme – semble être une voie pertinente pour analyser l'internationalisation des entreprises. En fait, l'idée partagée par cette école est que l'internationalisation est un processus lent, linéaire, et déterministe, qui se réalise par étapes (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975, cités par Ramadan & Levratto, 2011) . Ainsi, en supposant une entreprise développée sur le marché local, l'entreprise va commencer par l'exportation puis va procéder à la création de filiales et, enfin, à l'établissement d'unités de production à l'étranger. Ces étapes sont décrites par Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) et Johanson & Vahlne (1977) dans le cadre de leur modèle UPPSALA appelé aussi, U-Modèle, développé dans les années 70. D'ailleurs, cette vision graduelle de l'internationalisation est maintenue dans les I-MODELES développés toujours par l'école suédoise, toutefois, les études composant le I-MODELE intègrent dans leurs logiques les antécédents de l'entreprise à l'instar de l'expérience internationale du dirigeant. De ce fait, la première étape sera le désintéressement d'une entreprise vis-à-vis de l'internationalisation, et ce n'est qu'après la deuxième étape qu'elle répondra à des sollicitations extérieures (Bilkey & Tesar, 1977 ; Czinkota, 1982 ; cités par Blandine, 2001) .

*La projection de cette pensée sur l'entreprise familiale prévoit que si cette dernière ambitionne de franchir le pas vers l'international, elle doit s'engager d'une manière pertinente avec les marchés étrangers en suivant une série successive des étapes.*

Une autre théorie qui apporte un éclaircissement élargi des motifs qui entraînent les entreprises à s'internationaliser, il s'agit de la théorie des alliances. Les auteurs de cette école affirment que l'implication dans les réseaux se révèle profitable pour l'entreprise dans la

mesure où elle contribue à réduire l'incertitude et à développer des occasions d'affaires. Cela met l'accent sur le rôle croissant des réseaux et du capital social accumulé dans la réussite d'une internationalisation précoce et rapide (Johanson & Vahlne, 2006 ; Knight & Cavusgil, 2004 ; cités par Servantie, 2007) .

***La projection de cette pensée par les réseaux sur le cas des entreprises familiales suppose que ces dernières doivent créer des nouvelles relations dès leurs entrées dans un nouveau marché, et doivent favoriser les relations internationales avec le pays en question.***

L'approche économique – quant à elle – tente d'expliquer le processus d'internationalisation des entreprises à travers notamment les théories explicatives des investissements directs étrangers (IDE). Dans ce cadre, Dunning (1977) a élaboré son célèbre paradigme « OLI » (Ownership Advantage, Location Advantage ; Internalization Advantage), qui se veut un modèle simple à deux pays dans lequel les entreprises qui désirent réussir la stratégie d'internationalisation, fondent leur choix sur la base de trois types d'avantages. La réunion des trois avantages évoqués est exigée pour que les firmes puissent franchir le pas vers l'international par le biais des IDE.

***Par projection, une entreprise familiale ne peut réaliser un investissement direct étranger que si les trois avantages se réunissent. Ces avantages impacteront le choix de mode d'entrée des entreprises familiales, et à mesure que les avantages s'intensifient, les entreprises s'orientent vers des modes d'entrée plus intégrés avec un contrôle élevé.***

La théorie de Raymond Vernon (1966) explique aussi le phénomène d'internationalisation des entreprises. En fait, l'auteur a examiné le comportement des entreprises Américaines pour montrer que la production passe par quatre étapes : phase de démarrage, phase de croissance, phase de maturité, et phase de déclin. A travers sa théorie de cycle de vie de produit, Vernon, explicite que l'entreprise se réfère aux différentes étapes du cycle de vie du produit afin de décider quand et comment s'internationaliser (Vernon, 1966, cité par Ech-Chbani, 2018) . En concret, durant la première étape, l'entreprise commercialise son nouveau produit au niveau du marché local, cependant, et en arrivant à un stade de maturité, l'entreprise perd son avantage technologique détenu. Dès lors, l'entreprise cherchera à exploiter son avance technologique en exportant son produit dans un autre marché étranger. De même, Vernon postule lors de son étude que quand le marché étranger sera saturé, l'entreprise exploite son avantage technologique dans les pays à bas salaires vu l'importance de la variable du coût de production.

Pour les tenants de la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976), les entreprises familiales sont les formes d'organisations les plus efficaces voire un cas de référence de coûts d'agence nuls. (Dalton & Daily., 1992 ; Ang et al, 2000 ; Cités Par Elmanaa Madani, 2009) . La supériorité des entreprises familiales par rapport aux autres formes d'organisation réside notamment dans les coûts d'agence insignifiants que devrait supporter l'entreprise familiale du fait de l'alignement des intérêts des dirigeants et des actionnaires. Par opposition à la théorie de l'agence, la théorie de l'intendance considère l'agent comme une personne de confiance cherchant avant tout l'intérêt collectif de l'entreprise. Les managers peuvent donc travailler pour le bien être à la fois de l'entreprise et des actionnaires, même quand cela peut être en contradiction avec leur intérêt personnel (Davis, Schoorman et Donaldson, 1997, cités par Le Tian & Venard, 2012)

***Dans le cas particulier des entreprises familiales, les membres agiront conformément au meilleur de l'entreprise, en raison des liens personnels qui les unissent à l'entreprise ; les préoccupations de la famille coïncident avec celles de l'entreprise et le chevauchement garantit un niveau de cohésion plus élevé et un besoin moindre de contrôler les comportements.***

La littérature nous renseigne également que les entreprises familiales se soucient non seulement des bénéfices financiers, mais aussi des avantages non financiers à l'instar de la satisfaction du besoin d'appartenance, le désir de la famille d'exercer l'autorité, la préservation de la dynastie familiale, le maintien de l'identité de l'entreprise, et tout ce qui rapporte à la dotation affective des membres propriétaires de l'entreprise familiale (Gomez-Mejia et al., 2007). Ces avantages composent le concept de la richesse socio-émotionnelle qui regroupe l'ensemble des avantages non financiers spécifiquement associés au bien-être et aux besoins affectifs des membres de la famille.

Dans ce cadre, le modèle de l'agence comportementale développé par Wiseman et Gomez-Mejia (1998) avance que les décideurs évaluent leurs options en utilisant leur richesse actuelle comme point de référence, et à partir de cette référence, ils peuvent risquer ou ne pas risquer selon le contexte (Wiseman & Gomez-Mejia, 1998) . Sur cette base théorique, Gomez-Mejia et al. (2007) ont montré que dans les entreprises familiales, le point de référence en termes de prise de risque est la crainte de diminuer la richesse socio-émotionnelle.

Ces différentes théories ont été mobilisées par de nombreux chercheurs comme cadre de référence adéquat à leurs préoccupations. De ce corpus théorique, nous aurons la possibilité

de détecter la théorie la plus utilisée par les chercheurs considérés dans le cadre de la présente étude théorique.

## 2. METHODOLOGIE

Nous avons effectué notre étude théorique sur la base des recommandations de Webster et Watson (2002). Par conséquent, trois étapes ont été poursuivies lors du processus de recherche bibliographique.

- ❖ A partir des bases de données suivantes : Google Scholar, Mandeley , JournalSeek et Jurn. et sur la base d'une chaîne de mots-clés, nous avons cherché les articles publiés dans les revues scientifiques.
- ❖ Nous avons évalué le titre et les résumés des articles, pour exclure les travaux qui traitent des thématiques qui ne sont pas liés aux construits qui nous intéressent.
- ❖ Nous avons analysé les textes intégraux des publications.

Nous avons commencé la recherche en faisant un triage par date, pour retrouver les articles les plus récents. Ensuite, nous avons recommencé la recherche en faisant un triage par pertinence pour sélectionner les articles les plus pertinents.

S'agissant des mots clés utilisés lors de la recherche des articles, nous nous sommes référés aux trois expressions à savoir *les entreprises familiales*, *l'internationalisation des entreprises familiales*, *les décisions stratégiques des entreprises familiales*, et *la richesse socio-émotionnelle*. A la suite de quoi, 30 articles ont été sélectionnés et qui ont fait l'objet d'une publication dans plusieurs revues scientifiques.

Quant à l'analyse, notre lecture approfondie des articles sélectionnés nous a amenées à explorer les pistes de recherche abordée et à comparer les méthodes choisies par les auteurs lors de traitement de leurs problèmes.

## 3 . ABOUTISSEMENTS DES TRAVAUX ANTERIEURS

Nous présentons ci-dessous les pistes abordées par les articles sélectionnés ainsi que leurs résultats.

### 3.1 Pistes abordées et résultats obtenus

Les articles sélectionnés s'intéressent à 3 pistes de recherche :

### 3.1.1 La richesse socio-émotionnelle et les décisions stratégiques

La « RSE et ses effets sur les décisions stratégiques » demeure le problème le plus étudié par les chercheurs (n = 16). Dans le contexte Marocain, Allioui et al. (2021) ont essayé d'explorer la RSE en liaison avec la santé financière des entreprises familiales Marocaines non cotées. Ils ont trouvé que la logique non financière adoptée par les membres de la famille peut entraîner une dégradation de la situation financière des entreprises familiales, car ils se sentent moins concernés par les objectifs de liquidité, de rentabilité et de solvabilité, et préfèrent prendre des décisions qui minimisent les pertes socio-émotionnelles au détriment d'une meilleure santé financière. Aussi, Simamora (2021) a trouvé que les entreprises familiales fondatrices ont un effet négatif sur la capacité de gestion. Ce qui indique en leur sens que les entreprises familiales se préoccupent davantage de l'intérêt familial, comme la réputation de la famille, que des besoins commerciaux et des meilleures pratiques de gestion.

Pour El Majhed, & Riggar, (2020), ils se sont intéressés à mesurer l'impact des caractéristiques des entreprises familiales sur leurs décisions d'investissement. Comme résultats, leur exploration théorique a révélé que la présence de la famille a une très grande influence sur la prise de décisions stratégiques. A l'issue de leur grille, ils ont dressé un modèle théorique pour expliquer la prise de décision d'investissement avec comme facteur principale la RSE.

Basly & Saunier (2019), de leur part, ont étudié notamment le rôle des objectifs socio-émotionnels (mesurés par cinq dimensions) dans l'explication de l'internationalisation (mesuré par les exportations) des PME familiales. Des résultats très riches ont été escomptés de leur étude, parmi lesquels, les auteurs ont trouvé que l'intensité des exportations dans les PME familiales est influencée par deux objectifs socio-émotionnels, tandis que quatre objectifs socio-émotionnels sont positivement influencés par l'essence de l'entreprise familiale [32].

Alors que ces études se sont penchées à étudier l'association entre la RSE et la santé financière de l'ES, sa décision d'investissement, et la décision de s'engager dans l'internationalisation, d'autres études se sont intéressées plutôt à la relation entre la RSE et la décision de s'engager dans une responsabilité sociétale. Il s'agit des études de Nadi & Elabjani, (2018), de Nadi (2020) et de Zina & Amel (2020) qui ont dressé une série de recommandations afin d'encourager les EF de s'engager dans une démarche sociétale via leur richesse socio-émotionnelle. En leur sens, le comportement particulariste de l'entreprise familiale nécessite un accompagnement particulariste et la poursuite de la RSE peut rendre les dirigeants familiaux sélectifs en matière de pratiques responsables. Aussi, selon les

conclusions de ces études, les responsables sont de plus en plus conscients de l'importance de s'engager dans une démarche RSE pour avoir une valeur économique durable et s'adapter aux marchés internationaux en matière de qualité des produits [22 ; 25 ; 7]. Cette même conclusion a été partagée par Bon (2016) qui a également questionné l'engagement responsable des PME familiales en prenant appui sur le concept de la RSE. L'auteur a ainsi souligné la singularité des fondements de l'engagement responsable des PME familiales relativement aux PME non familiales et aux grandes entreprises familiales [40].

D'ailleurs, García-Sánchez et al. (2021) ont montré que les entreprises contrôlées par la famille adoptent des stratégies de responsabilité sociale des entreprises et équilibrent les demandes des groupes d'intérêts internes et externes pour préserver leur richesse socio-émotionnelle tout en faisant face à une concurrence féroce, à la rareté des ressources et à des conditions économiques pénibles. Leur analyse a révélé que les entreprises familiales affichent un niveau plus élevé de performance en matière de responsabilité sociale des entreprises (RSE) et une meilleure orientation des parties prenantes que les entreprises non familiales. Toujours dans le cadre de la responsabilité sociétale des EF, Rivo-López et al. (2021) ont trouvé que la pandémie COVID-19 a créé de nouvelles possibilités de développement de la responsabilité sociale des EF à l'épreuve de leur RSE [31].

Dans la même ligne de ces pensées, El Hadri, (2017) a essayé d'apporter un éclairage sur la problématique de l'émotion dans l'entreprise familiale. Ainsi, à partir d'un corpus théorique qu'il a développé, et en s'inspirant du modèle systémique de l'entreprise familiale (Gersick et al., 1997), il a proposé un modèle à trois cercles qui illustre l'émotion dans l'entreprise familiale avec comme ambition de constituer une base sérieuse pour approfondir l'étude des émotions au sein de l'entreprise familiale. Ce modèle est constitué d'un sous-système « famille » (domaine de l'émotion) ; d'un sous-système « entreprise » (domaine de la rationalité), et d'un sous-système « individu », (domaine de l'idiosyncrasie). La présence de l'émotion au niveau de l'interaction entre ces trois sous-systèmes influencera toute décision prise par l'entité familiale [3]. Cet aboutissement a été approuvé également par Sfeir (2020), Colli (2018) et par Parra-Domínguez et al (2021) qui ont montré comment les émotions peuvent influencer le comportement et les décisions des cédants familiaux lors de la succession et peuvent influencer les décisions prises, ce qui affecte la richesse globale de l'entreprise. En d'autres termes, la prévalence des dimensions de la richesse socio-émotionnelle dans la prise de décision des entreprises familiales a été partagée par ces écrits [36 ; 6 ; 27]

De sa part, Zoumehri (2012) a tenté d'apporter des réponses en analysant les stratégies des EF. Les entretiens qu'il a mené avec les directeurs des entreprises familiales du Grand Agadir ont confirmé le recours de ces entreprises à une politique conservatrice. Ainsi, l'auteur a précisé que l'un des objectifs essentiels de l'entreprise est de conserver sa culture organisationnelle et protéger l'identité de l'entreprise. Cette politique conservatrice influence également la politique de financement des entreprises familiales du Grand Agadir, en privilégiant l'autofinancement au détriment de l'endettement [15], ce qui nous rappelle la conclusion retirée par Allioui et al. (2021). Du coup, la conclusion générale apportée par cet auteur est que ce qui fait la force de l'entreprise familiale fait également sa faiblesse. Toutefois, il semble que, même si la plupart des entreprises familiales conservatrices hésitent à prendre des risques lorsqu'elles entrent dans une relation de collaboration, elles sont prêtes à prendre des risques lorsqu'elles s'engagent avec des partenaires avec lesquels elles n'ont pas eu de relation antérieure, c'est le résultat constaté par J. Ibáñez (2021) [24].

**Tableau N°1 : RSE & décisions stratégiques (résultats)**

Auteur	Objectifs	Résultats
Allioui et al. (2021)	RSE & Santé financière des EF	(-)
Simamora (2021)	Entreprise familiale & capacité de gestion	(-)
El Majhed, & Rigar, (2020)	RSE & décisions d'investissement	Grande influence
Basly & Saunier (2019),	RSE & Exportations	Influence
Bon (2016) ; Nadi & Elabjani, (2018) ; M. Nadi (2020) ; Zina & Amel (2020) ; García-Sánchez et al. (2021) ; Rivo-López et al (2021)	RSE & Responsabilité sociale	Influence
El Hadri, (2017) ; Sfeir (2020) ; Colli (2018) ; Domínguez et al (2021)	Emotions & prise de décision	Influence
Zoumehri (2012) ; J. Ibáñez (2021)	Stratégies des EF	Politique conservatrice

**Source : Elaboré par les auteurs**

### 3.1.2 La richesse socio-émotionnelle et la performance des entreprises familiales

La RSE et sa relation avec la performance des EF a été traitée par six chercheurs (n = 8). Hernández-Linares et al. (2019) se sont intéressés à examiner comment l'orientation entrepreneuriale (OE) impacte la performance de l'entreprise familiale, et ils se sont

également intéressés à étudier l'effet de la richesse socio-émotionnelle sur la performance. Comme résultat, ils ont trouvé que les OE n'influencent pas toutes les performances des entreprises au même degré dans les entreprises familiales. Aussi, ils ont trouvé que la relation riche en EO-performances est affectée par le souci de la préservation de la RSE. Plus précisément, les auteurs ont trouvé que le lien innovation-performance était positif pour les entreprises ayant de faibles niveaux de RSE [29]. Stieg et al. (2018) se sont également intéressés à la question de la performance internationale des EF. Ils ont essayé d'identifier des combinaisons d'antécédents qui améliorent la performance internationale des entreprises familiales et non familiales. Leur étude a exploré ainsi quatre antécédents pertinents à savoir l'intensité de la collaboration, la connaissance du marché international, l'éducation et l'expérience des affaires internationales. De surcroît, ils ont trouvé que les entreprises familiales peuvent atteindre des performances internationales avec la présence d'un seul des quatre antécédents étudiés. Ils ont expliqué ce résultat par le fait que les entreprises familiales se caractérisent généralement par des dotations en ressources plus faibles que les entreprises non familiales. Investir dans d'autres antécédents minimiserait également leur capacité à maintenir leur autorité et leur contrôle sur l'entreprise et, par conséquent, menacerait leur RSE. Stieg et al. (2018) ont avancé également que l'extension au-delà des frontières nationales est une démarche engageante et exigeante associée à des risques susceptibles de mettre en danger la RSE de l'entreprise familiale [26]. Par conséquent, les entreprises familiales essaient souvent de réduire les risques en s'appuyant sur des antécédents contrôlables en interne. En revanche, les entreprises non familiales ne reposent pas exclusivement sur une condition, mais combinent plusieurs antécédents pour atteindre une performance internationale.

De même, Cadiou et al. (2017) ont étudié la valeur du capital émotionnel et sa relation avec la performance et la défense de l'unité familiale pour trouver que la préservation de l'unité familial détruit la valeur financière mais pérennise le modèle familial. Ce qui met en évidence l'impact de la valeur socio-émotionnelle [11]. S'agissant de la recherche menée par CoeuRdeRoy & lwAngo (2012), elle se veut comme objectif d'initier un débat stratégique qui inclut les effets potentiellement négatifs du capital social familial. Ils ont soutenu à l'issue de leurs analyses que la dilution de la famille dans la propriété et la gestion de l'entreprise peut handicaper l'entreprise familiale à long terme en termes d'efficacité organisationnelle et peut réduire sa capacité pour assurer la survie de leur entité par rapport à une entreprise non familiale. Aussi, ils ont trouvé qu'à mesure que de nouvelles générations entrent dans

l'entreprise, des facteurs liés au capital social familial peuvent empêcher l'intégration d'une main-d'œuvre compétente, ce qui impactera à la fois l'efficacité organisationnelle et la performance de l'entité [28]. Nous soulignons que cette même constatation a été partagée par Zoumehri, (2012) en avançant que les entreprises familiales du Grand Agadir préfèrent opter pour la formation et le recrutement d'un membre de la famille plutôt que pour l'embauche d'un responsable extérieur professionnel et que les recrutés membres de la famille n'ont pas toujours les qualités et la compétence nécessaires pour bien gérer l'entreprise. Cette conclusion a été aussi retirée par Berrada El Azizi, & Habba, (2018) qui ont trouvé que la famille fonctionne selon un registre purement émotionnel, ce qui peut provoquer une sous performance des entreprises familiales due à l'absence de concurrence pour le choix de la personne la plus qualifiée pour diriger le groupe. Raison pour laquelle il a été préconisé par les auteurs de prévoir des mécanismes de gouvernance appropriés pour gérer les processus familiaux [37].

Une autre étude classée dans ce groupe de recherche est celle qui s'est focalisée sur l'éthique des EF. En fait, la revue de littérature dressée par Coville, (2014) a décelé l'existence de normes éthiques induites par la coopération propre à l'EF permettrait à cette dernière de développer son capital social grâce à un effet de réputation, ce qui va avoir un effet positif sur ses performances. Enfin, l'auteur a mis en évidence à quel point les questions d'éthique et de responsabilité sociale sont au cœur des spécificités qui distinguent l'EF de l'ENF [38]. Hammouda (2018) a également décelé un effet positif de la performance des EF. L'auteur a ainsi montré que l'intensité de la propriété familiale, le management effectif de la famille et le contrôle de l'entreprise par les successeurs, augmentent la performance des entreprises familiales. L'auteur a enfin soutenu la surperformance des entreprises familiales durant la crise économique engendrée par la révolution tunisienne de 2011 [4]. Par contre, Basly & Bendaoud (2020) - qui se sont concentrés sur une firme familiale qui a connu une crise sévère - ont trouvé que le manque de professionnalisation et la poursuite des objectifs socio-émotionnels par ladite firme ont entraîné sa chute. Pour les auteurs, la modération de la poursuite des objectifs de la RSE est justifiée par le sentiment de culpabilité manifesté par le chef d'entreprise familiale [34].

**Tableau N°2 : RSE & performances (résultats)**

Auteur	Objectifs	Résultats
Hernández-Linares et al. (2019); Stieg et al. (2018)	RSE & Performance	(-)
Cadiou et al. (2017)	Capital émotionnel & performance	(-)
El Azizi, & Habba, (2018)	Emotions & performance	(-)
Coville, T. (2014)	Ethique & Performance	(+)
Hammouda (2018)	Contrôle & performance	(+)
CoeuRdeRoy & IwAngo (2012),	Capital social familial & efficacité	(-)
Basly & Bendaoud (2020)	Objectifs socio-émotionnels & chute de l'EF	(-)

Source : Elaboré par les auteurs

### 3.1.3 EF et son processus d'internationalisation

Six travaux ont étudié les entreprises familiales et ont abordé la question de leur internationalisation. En Pologne, Steinerowska-Streb (2021) a constaté que la question de l'internationalisation des entreprises familiales est sous-étudiée dans le marché polonais. A partir de cette constatation, elle a lancé sa recherche en visant à déterminer si les entreprises familiales en Pologne sont aussi impliquées dans une activité internationale que les entreprises non familiales. Le résultat a montré que les entreprises familiales exercent des activités commerciales en dehors du marché intérieur beaucoup moins fréquemment que les entreprises non familiales. En addition, la forme d'internationalisation la plus courante choisie par les entreprises familiales polonaises est l'exportation et l'importation [17]. Dans la même ligne, l'étude de Kontinen & Ojala (2010), a mis l'accent sur l'internationalisation des EF. Ainsi, en se basant sur la synthèse de 25 articles, les auteurs ont trouvé que la majorité de ces articles décrivait l'internationalisation des EF comme un processus séquentiel suivant le modèle d'internationalisation d'Uppsala et que certaines EF étaient considérées comme des entreprises mondiales « nées de nouveau » [39]. Ce même aboutissement a été validé par Cheriet (2010) qui a mené une revue de littérature pour discuter la pertinence du modèle d'Uppsala. Cet auteur a confirmé ainsi la validation de ce modèle par de nombreuses études empiriques des processus d'internationalisation des PME [13]. De la même manière, en s'inscrivant dans l'approche réseaux de l'internationalisation, Angue (2018) a constaté - à travers l'observation de 241 firmes - que la structure nationale influence la vitesse, et la diversité des processus d'internationalisation des EF [21]. De leur part, Boellis et al. (2016) trouvent que c'est la propriété familiale qui influence les stratégies d'internationalisation des EF.

S'agissant de l'étude de Allouche & Amann (2000), elle a tenté de dresser un état des recherches et publications dans le domaine des EF. Les auteurs ont trouvé que les EF demeurent un sujet de recherche qui intéresse de nombreux domaines à savoir le droit, la GRH, le Marketing, les finances, et le Management général. [19]

**Tableau N°3 : internationalisation des EF (résultats)**

Auteur	Objectifs	Résultats
Steinerowska-Streb (2021)	Formes de l'internationalisation des EF	Exportation et Importation
Kontinen, T & Ojala, A., (2010), et Cheriet (2010)	Internationalisation des EF	Validité du Modèle Uppsala
Angue (2018)	Internationalisation des EF	Influence de la structure nationale
Boellis et al. (2016).	Facteur d'internationalisation	RSE et propriété familiale
Allouche & Amann (2000),	Revue de littérature sur les EF	Domaine vaste

**Source : Elaboré Par les auteurs**

### 3.1.4 Méthodes adoptées et théories mobilisées

Les articles ont adopté de nombreuses méthodes pour traiter leurs préoccupations. Une bonne partie des articles – pris en considération dans le cadre de la présente étude – ont fait des lectures et analyses théoriques [14, 22 ; 3, 40, 28, 39, 19, 13, 38, 6, 31]. Douze études ont adopté une démarche quantitative en menant des enquêtes via questionnaire, et en testant des modèles statistiques. Il s'agit de : a/ l'étude de Steinerowska-Streb (2021) qui a mené une enquête avec 188 entreprises familiales et 223 entreprises non familiales, avec l'utilisation des statistiques descriptives et le test Khi2 comme principales techniques de traitement des données [17]. b/ l'étude de Hernández-Linares et al. (2019) qui ont mené une enquête avec 609 entreprises familiales espagnoles et portugaises et qui ont analysé leurs données via des régressions linéaires. c/ l'étude de Basly & Saunier (2019), qui ont mené une enquête auprès de 46 PME familiales, et qui ont testé un modèle structurel via la régression des moindres carrés partiels [32]. d/ l'étude de Stieg et al. (2018) qui ont mené une enquête en ligne avec 1062 entreprises en se basant sur l'approche de fsQCA lors du traitement des données. e/ L'étude de Angue (2018) qui a observé sur une période de 23 ans, 241 firmes, et qui a testé ses résultats via des modèles économétriques très poussés [21] ; f/ l'étude de Zina & Amel (2020) qui ont mené une étude auprès d'une entreprise familiale privée algérienne en utilisant la modélisation de Carroll (1991) qui présente l'un des modèles les plus utilisés en RSE ; g/ l'étude de Hammouda (2018) qui a travaillé sur un échantillon de 28 entreprises familiales

cotées en Tunisie durant la période de 2007-2014 et qui a présenté opté pour les statistiques descriptives pour présenter ses résultats [4] ; h/ l'étude de Boellis et al. (2016) qui ont analysé 1045 initiatives étrangères développées par 311 entreprises italiennes familiales et non familiales ; i/ l'étude de García-Sánchez et al. (2021) qui ont mené des analyses statistiques sur un échantillon international de 956 entreprises cotées de 2006 à 2014 ; j/ l'étude de J. Ibáñez (2021) qui a utilisé un modèle probit bivarié pour tester un échantillon de 1118 entreprises familiales chiliennes ; k/ l'étude de Domínguez et al (2021) qui ont travaillé sur un échantillon de 33 809 observations pour la période 2011-2019 [27] ; l/ et l'étude de Simamora (2021) qui a utilisé la régression à effet aléatoire sur un échantillon de 412 entreprises de fabrication cotées à la bourse indonésienne.

Sept articles ont adopté une démarche qualitative en menant des entretiens semi-directifs avec les dirigeants des EF [1, 11 , 15, 37, 36, 25, 34]. La plupart des réponses de ces études ont été traitées via le logiciel N'vivo (Analyse thématique).

De la même manière, les articles étudiés se sont référés à de nombreuses théories. Ainsi, la théorie de l'agence comportementale a été la plus mobilisée, suivie des théories de l'agence et de l'intendance, du modèle d'Uppsala, du paradigme RSE, et des théories des réseaux. L'ensemble de ces théories ont été présentées dans le cadre théorique de la présente étude.

**Tableau 4: Théories mobilisées par les auteurs**

Nombre (N)	Théories
8	Théorie de l'agence comportementale
3	La théorie des perspectives;
1	La théorie du comportement planifié
3	Le paradigme RSE
3	Modèle d'internationalisation d'Uppsala
6	Théorie de l'agence,
7	Théorie de l'intendance
1	Théorie moderne de l'émotion
2	Approche de processus
1	Modèle systémique de l'EF
1	Model «Bulleye» de l'EF
2	Théorie des couts des transactions
1	Théorie des quatre cercles
1	Le modèle des trois cercles
1	Modélisation de Carroll (1991)
2	Théorie des réseaux ;
1	Paradigme de Dunning.
2	5 dimensions de Berrone et al. (2012)

Source : Elaboré Par les auteurs

#### 4 SYNTHÈSE ET HYPOTHÈSES

A travers cette étude, nous avons tenté de présenter la recherche contemporaine sur les entreprises familiales. Nous avons essayé de faire l'état actuel des connaissances sur les décisions stratégiques des EF et leur internationalisation, les théories appliquées, et les approches méthodologiques utilisées.

Le présent article nous a permis d'analyser une série des études qui se sont intéressées à trois groupes de préoccupations à savoir la RSE et ses effets sur les décisions stratégiques des EF ; la RSE et ses effets sur la performance des EF ; et l'internationalisation des EF. Ces différents articles ont trouvé des résultats enrichissants :

- ❖ La RES dégrade la situation financière des EF
- ❖ Préférence de garder la RSE
- ❖ Les EF sont moins internationalisées que les ENF
- ❖ La forme la plus fréquente choisie par les EF sont : Les Exportations et les Importations
- ❖ La propriété familiale est un facteur important pour les stratégies d'internationalisation des entreprises.
- ❖ La présence de la famille a une très grande influence sur la prise de décisions stratégiques
- ❖ La RSE motive les décisions et comportements uniques des EF
- ❖ Les entreprises familiales se préoccupent davantage de l'intérêt familial, comme la réputation de la famille, que des besoins commerciaux et des meilleures pratiques de gestion
- ❖ La prévalence des dimensions de la richesse socio-émotionnelle dans la prise de décision des entreprises familiales.
- ❖ La RSE est un levier pour l'intégration de la responsabilité sociale
- ❖ Les questions d'éthique et de responsabilité sociale sont au cœur des spécificités qui distinguent l'EF de l'ENF
- ❖ La singularité des fondements de l'engagement responsable des PME familiales relativement aux PME non familiales et aux grandes entreprises familiales
- ❖ La dilution de la famille dans la propriété et la gestion de l'entreprise peut handicaper l'EF à long terme en termes d'efficacité organisationnelle
- ❖ L'EF adopte une politique conservatrice

- ❖ L'internationalisation des EF est un processus séquentiel suivant le modèle d'internationalisation d'Uppsala et certaines EF sont des entreprises mondiales « nées de nouveau »
- ❖ La validation du modèle Uppsala par de nombreuses études des processus d'internationalisation des PME
- ❖ La préservation de l'unité familiale met en évidence l'impact de la RSE
- ❖ L'intensité des exportations dans les PME familiales est influencée par deux objectifs socio-émotionnels.

Du coup, cette étude théorique nous a légitimés à formuler les hypothèses ci-dessous :

- ❖ **H1** : La présence de la famille influence amplement la prise de décisions stratégiques.
- ❖ **H2** : Quand l'entreprise familiale opte pour l'internationalisation, elle choisit les exportations et importations.
- ❖ **H3** : L'entreprise familiale souhaite éviter la perte de l'identité et le conflit de cultures. Elle préfère ainsi de garder sa RSE que d'entamer le processus d'internationalisation.
- ❖ **H4** : La famille fonctionne selon un registre purement émotionnel, ce qui provoque une sous performance des entreprises familiales

## CONCLUSION

Sur la base des recommandations des chercheurs, nous avons pu cartographier les pistes de recherche susceptibles de faire progresser les recherches sur les EF. Par exemple, selon Alloui et al. (2021), des travaux supplémentaires sont nécessaires pour approfondir la compréhension des antécédents et des conséquences de la détresse financière des EF. Aussi, El Majhed, & Rigar, (2020) ont souligné qu'il reste beaucoup à faire pour avancer la littérature sur la problématique des EF. Selon ces auteurs, lorsqu'il y a introduction d'émotions et d'affectivité, les pensées devront être changées, et les recherches devront aller au-delà des méthodes traditionnelles pour expliquer le choix d'investissement. Autres voies qui ont invité les chercheurs de tenir compte des implications de leurs recherches dans d'autres pays ou situations économiques à l'instar de Hernández-Linares, et al. (2019) et de Stieg et al. (2018). De sa part, EL hadri (2017) stipule que le sujet de l'émotion dans les recherches sur la gouvernance des EF impose un autre débat ; celui du contrôle de cette même émotion. Ce qui invite en son sens les chercheurs à explorer le domaine de la « manipulation de l'émotion ». Il faut donc prendre en considération dans les recherches à venir, non seulement l'importance de l'émotion, mais surtout la nécessité de son maniement intelligent.

L'objectif selon EL hadri (2017) est de réguler l'émotion pour qu'elle soit favorable à la bonne prise de décision.

Toujours dans le cadre des perspectives lancées par les études traitées dans la présente étude, Bon (2016) a invité les chercheurs de tester - sur la base d'une méthodologie quantitative - le degré de pertinence du modèle RSE dans les PME familiales et les grandes EF en élaborant un questionnaire à partir des items proposés par Berrone et al. (2012).

Tout compte fait, il nous semble clair qu'il reste beaucoup à faire concernant la thématique des EF. Les nouvelles pistes de recherche proposées par les auteurs pré-cités demeurent déjà des perspectives importantes qui permettront d'alimenter la réflexion dans le domaine des EF et leur RSE. Nous espérons que ces perspectives encourageront davantage la recherche dans d'autres contextes institutionnels et culturels.

## BIBLIOGRAPHIE

1. A.AZZEDINE et HABBA, B. , (2019), " Les effets des objectifs non financiers sur l'évaluation des entreprises familiales marocaines : une approche exploratoire" .  
Revue Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management (MJEIM)  
,vol 4 ,n°1 ,pp.29-40.
2. A.Ech-Chbani,(2018).Revue d'Etudes en Management et Finance d'organisation (R.E.M.F.O),pp.1-16.
3. A.EL HADRI (2017). Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit,vol 4,pp.402-424.
4. [A.Hammouda](#) (2018). Performance différenciée et résistance des entreprises familiales face aux crises : cas des entreprises cotées en Tunisie. [Gestion 2000. 5 \(Volume 35\)](#), pages 123 à 155
5. A.Boellis, Sergio Mariotti, Alessandro Minichilli & Lucia Piscitello (2016). Journal of International Business Studies. volume 47, pages 929–950
6. A.Colli (2018). A theory of emotions and sentiments in family firms: a role for history. *Entreprises et histoire*. 2 (91), pages 126 à 137
7. A. Zina & Ouahba Amel (2020). La perception de la RSE par les entreprises familiales en Algérie : adaptation du modèle de Carroll (1991) au sein de groupe Chiali tube à Sidi Bel Abbès. *Revue du Lareiid*. N°06-07 ; Juin-décembre 2020 ; 63-89.

8. B. Ageron. (2001) *Proposition de modélisation du processus d'internationalisation de la PMI* in XI<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001. Université Laval Québec.
9. BDO, et ANPME ., (2017), "Le Baromètre de la transmission des entreprises au Maroc , *Vision Dirigeants et Experts* "
10. C. Bedouk Minialai.(2013) « *La Succession dans les PME familiales marocaines. Une approche par le système familial.* » Thèse de Doctorat en sciences de Gestion. Université PARIS-OUEST. France .
11. C,C., Cadiou.,K., et N'Goma, F ., (2017) , " Performance et défense de l'unité familiale : la valeur du capital émotionnel".Revue Management international ,vol 22 ,n° 1, pp. 87 .
12. C.R., et lwAngo, A ., (2012), " Social capital of family firms and organisational efficiency: theoretical proposals for a transmission model through bureaucratic costs".Revue Management.
13. F, Cheriet., , (2010), Revue Les cahiers du CREAD vol 93 , pp.73-94.
14. H, El Majhed et S.M, Rigar., (2020). Revue I.J.A.F.A.M.E,vol 1, n° 3, pp.169-182.
15. H , Zoumehri. , (2012), " Numéro thématique : Dynamiques sociales et entreprises patrimoniales et familiales : regards croisés Europe / Maghreb" .Revue J. de l'O ,pp .65-93.
16. HCP ., (1995), " Emploi et stratégies familiales ", pp.1-67I
17. I, Steinerowska-Streb., (2021),. Revue SU of TP in g house
18. I.María García-Sánchez; Julia Martín-Moreno; Sana Akbar Khan & Nazim Hussain (2021). Socio-emotional wealth and corporate responses to environmental hostility: Are family firms more stakeholder oriented? *Business Strategy and the Environment*. Volume30, Issue2. Pages 1003-1018.
19. J. Allouche & B. Amann, ,( mars 2000)," Finance Contrôle Stratégie" Volume 3, N° 1p. 33 – 79.
20. J .webster et WATSON,RT., (2002),. Revue MIS Quarterly ,vol 26,n°2,pp. xiii–xxiii
21. K. Angue (2018),Revue Management I,pp. 81-98.
22. M.Nadi et Elabjani,A., (2018) , Revue R.E.G.S ,pp.1-23M
23. R.M et Levratto , N. , (2011),Revue R.I. P.M.E ,vol 24,n°1,pp. 71-106.

24. María J. Ibáñez (2021). “Inter-firm marketing collaboration in family businesses: The role of risk aversion”. *Journal of Small Business Strategy*, 31(2), 53-61
25. M.NADI (2020). La responsabilité sociétale des entreprises familiales : état et perspectives de la recherche. *Revue Économie, Gestion et Société*. 1(26).1-27.
26. P. Stieg, B. Cesinger, G. Apfelthaler, S. Kraus, C.F. Cheng. (2018), *Revue S B S*, vol 28, n°1, pp. 14-27.
27. P.Domínguez J, David F, Azevedo T. (2021). Family Firms and Coupling among CSR Disclosures and Performance. *Administrative Sciences*. 11(1):30.
28. R. CoeuRdeRoy et lwAngo,A . , (2012), *Revue M@n@gement*, vol 15, n°4, pp. 415-439R
29. . H.Linares et al.(2019) ,*Revue al. BRQ Bus. Res. Q*
30. R.M, Wisemam, L.R, Gomez-Mejia, T.(1998)*The Academy of Management Review* Vol. 23, No. 1 (Jan., 1998), pp. 133-153 (21 pages)
31. R. ,E., M, Villanueva-Villar ., M, Michinel-Álvarez., et F , Reyes-Santías., (2021) , "Corporate Social Responsibility and Family Business in the Time of COVID-19: Changing Strategy? Sustainability ", vol 13, n° 4S
32. S.Basly et S. P.L ., (2019),. *Revue . J.I.E.*
33. S. Hanine, (2016),*Revue R.M.R.M.M*, vol 13 ,pp . 215-235
34. S.Basly, et H. Bachir Bendaoud (2020). Fall and revival of family businesses. An explanation based on socio-emotional wealth and owner-manager’s entrepreneurial sins and cognitive emotions. *Gestion* 2000. 4 (37), pages 93 à 123
35. S.A.J. (2021). Managerial ability in founding-family firms: evidence from Indonesia. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. ahead-of-print.
36. S. Sfeir (2020), «Une succession familiale, que d’émotions ! Dans *Entreprendre & Innover* 2020/1 (n° 44), pages 39 à 47
37. T. Berrada El Azizi, & B. Habba,(2018) , «Vers une approche spécifique de gouvernance de l’entreprise familiale » , “ *Revue africaine de management - African management review* “ISSN : 2509-0097 VOL.3 (1) 2018 (PP.55-68)
38. T. Coville,(2014) , «L’entreprise familiale est-elle éthique ?», *Revue de l’Entrepreneuriat* 2014/3 (Vol. 13), p. 73-97.DOI 10.3917/entre.133.0073

39. T. Kontinen, A. Ojala, (2010), « The internationalization of family businesses: A review of extant researchJournal of Family Business Strategy » ,Journal of Family Business Strategy ,Volume 1, Issue 2, June 2010, Pages 97-107
40. V. Sandrine Berger-Douce, N. Gondran, Florent Breuil. RIODD (2016) « Energie, environnement et mutations sociales ». RIODD 2016 , Jul 2016, Saint Etienne, France. 2072 p., 2016.
41. V. Hauch and S. Loufrani-Fedida ,(2017) « La dynamique des compétences relationnelles dans le développement des entreprises à internationalisation rapide et précoce : une approche multiniveaux ». Revue internationale P.M.E., Volume 30, Number,P 85–119. <https://doi.org/10.7202/1039787ar>