

Exploration des manifestations de la richesse socio-émotionnelle dans les dynamiques des entreprises familiales marocaines

Exploration of the manifestations of socio-emotional wealth in the dynamics of Moroccan family businesses

EL MAJHED Hiba

PHD, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Marrakech,, Université Cadi Ayyad-Maroc.

BOUMARETE Saad

PHD, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Marrakech,, Université Cadi Ayyad-Maroc.

Correspondence address:

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Marrakech,, Université Cadi Ayyad-Maroc.

Cite this article

El Majhed, H., Boumarete,S. (2025). Exploration des manifestations de la richesse socio-émotionnelle dans les dynamiques des entreprises familiales marocaines. International Journal of Economics and Management Sciences, Volume 4, Issue 3 (2025), pp. 96-117

Submitted: 21/09/2025

Accepted: 05/10/2025

Abstract :

Les entreprises familiales représentent une forme dominante d'organisation dans le monde, marquée par l'imbrication entre valeurs familiales et pratiques entrepreneuriales. Si la littérature a largement mis en avant le rôle de la richesse socio-émotionnelle dans leurs comportements stratégiques, des travaux récents soulignent la nécessité de contextualiser ce construit afin d'en saisir la diversité selon les environnements socio-culturels. Ainsi, cet article s'inscrit dans ce débat en explorant la manière dont les entreprises familiales marocaines articulent leur richesse socio-émotionnelle à travers l'intention entrepreneuriale, le style de leadership, l'attitude face au risque et les choix de financement. Adoptant une approche qualitative et interprétative, nous avons mené neuf entretiens semi-directifs auprès d'acteurs familiaux et constitué un corpus discursif analysé à l'aide du logiciel IRAMUTEQ. La combinaison de la classification hiérarchique descendante et de l'analyse de similitude a permis d'identifier des structures discursives et des réseaux relationnels révélant comment la richesse socio-émotionnelle s'ancre dans les processus décisionnels. Les résultats montrent qu'elle ne se réduit pas à une notion abstraite, mais agit comme une véritable boussole pratique. Dès lors, la création entrepreneuriale est portée par des motivations dynastiques ; le leadership, souvent paternaliste, évolue au fil des générations ; les décisions d'investissement oscillent entre prudence et ouverture conditionnelle ; enfin, les choix de financement expriment une tension entre autonomie et dépendance externe, médiatisée par la confiance. Cette recherche contribue à la littérature internationale en illustrant que les entreprises familiales marocaines incarnent une configuration contextuelle spécifique de la richesse socio-émotionnelle, où facteurs culturels, sociaux et historiques jouent un rôle déterminant. Elle ouvre ainsi des perspectives comparatives et longitudinales pour comprendre comment la richesse socio-émotionnelle façonne les différentes dynamiques des entreprises familiales en contextes émergents.

Mots-clés : *Entreprises familiales ; Richesse socio-émotionnelle (SEW) ; Dynamiques familiales ; Intention de création d'entreprise ; Style de management ; Prise de risque, Décision investissement ; Choix de financement.*

Introduction

Les entreprises familiales (EF) occupent une place centrale dans l'économie mondiale, tant par leur rôle dans la création d'emplois que par leur capacité à soutenir la transmission intergénérationnelle du capital et des savoir-faire (De Massis, Frattini, Majocchi, & Piscitello, 2018). Leur spécificité réside dans l'articulation de deux logiques souvent entremêlées - celle de la famille et celle de l'entreprise - générant des comportements organisationnels distincts de ceux observés dans les structures non familiales (Stanley, 2010).

Parmi les cadres d'analyse mobilisés pour décrypter cette singularité, le cadre de la richesse socio-émotionnelle (SEW) - introduit par Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson, & Moyano-Fuentes, (2007). Ce cadre occupe une place centrale qui permet de comprendre comment des objectifs non-financiers, tels que le maintien de l'identité familiale, la continuité générationnelle ou l'attachement émotionnel, influencent les décisions managériales et stratégiques des EF (Gomez-Mejia, Neacsu, & Martin, 2019). Toutefois, une lecture critique de la littérature souligne aujourd'hui la nécessité de décontextualiser cette approche afin d'en révéler les limites et les déclinaisons selon les environnements culturels, institutionnels et économiques (Skorodzyevskiy, Sherlock, Su, Chrisman, & Dibrell, 2024).

Dans cette perspective, le contexte marocain, encore peu investigué dans les travaux comparatifs internationaux, se révèle particulièrement pertinent. Les EF y représentent une large part du tissu entrepreneurial (Bentebbaa, 2014), tout en demeurant marquées par une jeunesse générationnelle – la plupart n'ayant pas encore dépassé la deuxième génération – et par un enracinement fort dans les normes sociales, religieuses et patriarcales. Ces spécificités offrent un terrain contrasté par rapport à d'autres pays émergents comme le Brésil ou l'Inde, où la littérature sur les EF a déjà abordé des enjeux liés à la gouvernance, à la succession ou à la gestion du pouvoir (Verma, Shome, & Patel, 2024). Elles diffèrent également d'autres contextes méditerranéens, où l'influence de l'institution familiale s'articule différemment avec les normes de marché ou les dynamiques politiques (Basco, 2015).

Ainsi, cette recherche vise à répondre aux appels récents à une recontextualisation des théories sur les EF (Ramadani & Hoy, 2015), en explorant un espace encore insuffisamment documenté : celui des EF marocaines dans leur rapport à la SEW. Elle entend combler un vide empirique et analytique concernant les manifestations situées de cette SEW, à la croisée des dynamiques familiales, culturelles et entrepreneuriales.

1. Revue de littérature

1.1. La richesse socio-émotionnelle : un capital invisible au centre de la logique familiale

Depuis une quinzaine d'années, le concept de SEW s'est imposé comme un cadre majeur pour comprendre la spécificité des EF. Introduit par Gómez-Mejía et al., (2007) dans une étude pionnière sur les moulins à huile d'olive espagnols, il désigne l'ensemble des objectifs non économiques que la famille propriétaire retire de l'entreprise. Contrairement aux perspectives financières classiques qui se focalisent sur la maximisation de la valeur économique, la SEW met en lumière des objectifs extra-financiers qui orientent les décisions stratégiques et différencient les firmes familiales des autres formes organisationnelles (Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia, 2012; Bukalska, Zinecker, & Pietrzak, 2021).

L'un des apports essentiels de cette notion est d'avoir permis de déplacer le centre de gravité de la recherche sur les EF : au lieu de voir la famille comme un biais, la SEW en fait une ressource identitaire qui fonde la singularité de l'entreprise. La SEW devient ainsi un capital

invisible, difficile à mesurer mais essentiel pour comprendre pourquoi les dirigeants familiaux privilégient parfois la stabilité, le contrôle ou la réputation, au détriment d'opportunités financières attractives (Chrisman, Chua, Pearson, & Barnett, 2012; Zellweger, Kellermanns, Eddleston, & Memili, 2012).

En effet, la SEW n'est pas seulement un réservoir d'objectifs non financiers ; elle agit comme un filtre cognitif et émotionnel. Les choix stratégiques, qu'il s'agisse de diversification (Miller & Le Breton-Miller, 2021; El Majhed & Rigat, 2021), d'internationalisation (Arregle, Duran, Hitt, & van Essen, 2017) ou de financement (Kraus et al., 2020), sont systématiquement arbitrés à l'aune de la protection de cette richesse. C'est en ce sens que certains auteurs parlent d'un paradigme socio-émotionnel des EF, qui dépasse la logique économique (Debicki, Kellermanns, Chrisman, Pearson, & Spencer, 2016).

Enfin, la littérature récente a mis en avant la dimension identitaire de la SEW. Elle ne se réduit pas à un stock d'attachements ; elle exprime la manière dont les familles se projettent dans l'entreprise et comment elles veulent être perçues par leurs parties prenantes (Gómez-Mejía & Herrero, 2022; Gomez-Mejia, Mendoza-Lopez, Cruz, & Duran, 2023). Cette dimension identitaire est d'autant plus cruciale dans les contextes émergents, où l'EF joue un rôle de prolongement social et culturel. Elle éclaire ainsi le lien entre valeurs, traditions et décisions organisationnelles.

En somme, la SEW doit être comprise comme un capital invisible et structurant, qui confère aux EF leur spécificité et explique des choix qui ne peuvent être appréhendés uniquement par les prismes économiques. Sa force conceptuelle réside dans sa capacité à articuler les logiques affectives, identitaires et culturelles avec les pratiques stratégiques, ouvrant la voie à des analyses contextualisées, notamment dans le cas marocain.

1.2. De l'intangible au concret : les lieux de manifestation de la SEW dans l'entreprise familiale

Si la SEW constitue un capital invisible structurant la logique familiale, son intérêt scientifique réside précisément dans la manière dont elle se manifeste concrètement dans la vie organisationnelle. Comme l'ont souligné Berrone et ses co-auteurs avec le modèle FIBER, la SEW n'est pas une entité abstraite mais un ensemble de dimensions observables qui guident les comportements. Toutefois, ces dimensions doivent être contextualisées : leur poids et leur traduction varient selon les environnements socio-culturels et les trajectoires organisationnelles (Gómez-Mejía & Herrero, 2022; Hauck, Suess-Reyes, Beck, Prügl, & Frank, 2016).

Dans le cas marocain, notre recherche met en évidence quatre points nodaux où la SEW se cristallise et oriente les choix familiaux : l'intention de création, le style de management du dirigeant, l'attitude face à l'investissement et au risque et les choix de financement. Ces points ne sont pas arbitraires : ils renvoient chacun à une étape ou à une arène décisionnelle où la famille engage son identité, ses valeurs et ses émotions dans l'entreprise. Nous ne prétendons toutefois pas qu'il s'agisse des dimensions uniques et ultimes de la manifestation de la SEW ; elles doivent plutôt être comprises comme une première sélection empirique ouvrant la voie à des recherches futures. Le tableau 1 ci-après illustre que le choix de ces dimensions repose sur une littérature intéressante, qui les identifie comme des espaces privilégiés de manifestation de la spécificité familiale dans différents contextes :

Tableau 1 : Les quatre dimensions retenues comme espaces de débat dans la littérature sur les EF

Dimensions	Constats dans la littérature	Références clés
Intention de création	Certaines recherches associent la création d'entreprises familiales à une logique socio-émotionnelle, tandis que d'autres la relie à des motivations entrepreneuriales classiques.	Fayolle & Bégin, 2009; Jaskiewicz, Uhlenbruck, Balkin, & Reay, 2013; Morris, Allen, Kuratko, & Brannon, 2010; Stanley, 2010)
Style de management du dirigeant	Une partie de la littérature décrit le dirigeant familial comme figure incarnant les valeurs et le contrôle de la famille, alors que d'autres travaux soulignent une tendance croissante vers la professionnalisation.	Bernhard & O'Driscoll, 2011; Breton-Miller & Miller, 2006; Ingram, 2011
Attitude face à l'investissement et au risque	Les EF sont tantôt perçues comme averses au risque et prudentes dans leurs investissements, tantôt comme prêtes à assumer des prises de risque en investissant dans l'innovation ou la R&D.	Basco, Bassetti, & Lattanzi, 2023; Everett & Watson, 1998; Gómez-Mejía et al., 2007; Heilman, Crisan, Houser, Miclea, & Miu, 2010
Choix de financement	Certains travaux mettent en évidence une préférence pour l'autofinancement et la dette limitée, tandis que d'autres soulignent l'ouverture conditionnelle du capital comme levier de croissance ou d'internationalisation.	Al-Tamimi & Kalli, 2009; Arif, 2015; Arregle et al., 2017; Cordoba, Iturralde, & Maseda, 2024; Gallo, Tàpies, & Cappuyns, 2004

1.2.1. L'acte fondateur comme genèse socio-émotionnelle

La création d'une EF n'est pas seulement un acte entrepreneurial : elle constitue le point d'ancrage initial de la SEW. Dès la fondation, l'entreprise est investie d'intentions non économiques : assurer la sécurité de la famille, transmettre un héritage, préserver un savoir-faire ou même obtenir une forme de bénédiction sociale et spirituelle (Perez & Colli, 2013). Ces intentions initiales structurent durablement la manière dont la famille conçoit l'organisation.

En effet, la littérature montre que les motivations entrepreneuriales des fondateurs familiaux sont marquées par la volonté de bâtir quelque chose qui dépasse le profit immédiat (Nordqvist, Hall, & Melin, 2009). Dans les contextes émergents, cette intention est souvent teintée de dynastie et de légitimité symbolique (Ramadani & Hoy, 2015). En ce sens, l'acte de création ne se réduit pas à l'enregistrement légal d'une société : il inaugure la transmission d'une SEW qui sera cultivée au fil des générations.

1.2.2. Le dirigeant comme incarnation de la SEW

Le dirigeant familial, souvent le fondateur ou le successeur, occupe une place centrale dans la gouvernance des EF (El Majhed & Rigar, 2020). Plusieurs travaux mettent en avant que son style de leadership est influencé par des objectifs socio-émotionnels, qu'il s'agisse du maintien du contrôle, de la loyauté envers les employés ou de la protection de la réputation familiale (Breton-Miller & Miller, 2006; Samara, Jamali, Sierra, & Parada, 2018). Dans de nombreux contextes, le dirigeant est perçu comme protecteur de la famille mais aussi des employés, parfois considérés comme une extension du clan (Lumpkin, Brigham, & Moss, 2010). D'autres recherches suggèrent cependant une évolution vers des formes de leadership plus professionnalisées, selon la taille de l'entreprise et la génération aux commandes (Dekker,

Marti-Renom, & Mirny, 2013). Ces constats montrent que le style de management du dirigeant familial ne peut être réduit à une seule catégorie de leadership, mais doit être appréhendé dans sa diversité, entre continuités culturelles et dynamiques de transformation.

1.2.3. Le risque et l'investissement réinterprétés à l'aune de la SEW

La littérature sur les EF converge sur un point : les familles adoptent une attitude particulière face au risque et à l'investissement. Contrairement à l'idée reçue d'une aversion systématique, il s'agit plutôt d'une sélectivité motivée par la préservation de la SEW (Chrisman et al., 2012; Gómez-Mejía et al., 2007). Un projet risqué ou un investissement d'envergure peut être accepté s'il consolide l'identité familiale, favorise la continuité générationnelle ou renforce le contrôle familial, mais il sera rejeté s'il menace la réputation, l'indépendance ou l'essence socio-émotionnelle de l'entreprise.

Plusieurs travaux montrent que cette prudence influence directement les trajectoires d'investissement des EF, qui tendent à privilégier des stratégies de croissance progressive et de consolidation plutôt que la maximisation immédiate du rendement (Zellweger et al., 2012). Dans cette perspective, l'investissement n'est pas perçu comme une pure décision économique, mais comme un acte prudentiel et identitaire, guidé par l'équilibre entre opportunités financières et protection des valeurs familiales. Dans des contextes tels que le Maroc, où la culture valorise la sérénité, la bénédiction et la transmission harmonieuse, cette logique apparaît encore plus marquée. Le risque et l'investissement sont ainsi systématiquement filtrés par des considérations socio-émotionnelles, de sorte que la crainte de "perdre l'essence familiale" l'emporte fréquemment sur l'attrait des gains financiers immédiats.

1.2.4. Le financement comme baromètre de la SEW

Les choix de financement des EF ont fait l'objet de nombreux débats dans la littérature. Plusieurs travaux mettent en évidence une préférence marquée pour l'autofinancement et l'usage de ressources internes, alors que d'autres soulignent une ouverture croissante, quoique conditionnelle, à des financements externes (Sharpe, 1991). En effet, le recours à l'endettement apparaît également comme une option nuancée : certains auteurs l'analysent comme un instrument compatible avec le maintien du contrôle, tandis que d'autres insistent sur les risques qu'il comporte pour l'indépendance décisionnelle (Gomez-Mejia et al., 2014). Ces divergences illustrent que les arbitrages financiers dans les EF ne peuvent pas être réduits à des critères purement économiques, et doivent être analysés à la lumière de dimensions plus larges, incluant les perspectives socio-culturelles.

1.3. Le contexte marocain : matrice culturelle et révélateur des spécificités de la SEW

1.3.1. Des valeurs au cœur de l'entrepreneuriat familial

Le Maroc est un terrain où les logiques économiques sont profondément entremêlées avec des logiques culturelles, religieuses et sociales. Plusieurs recherches ont mis en évidence l'importance de valeurs telles que la baraka (bénédiction), la loyauté aux ascendants, ou encore la valeur sacrée de la parole donnée dans les transactions (Allali, 2008; Bourqia, 2010). Ces valeurs façonnent non seulement les comportements individuels, mais aussi la manière dont les familles conçoivent et gouvernent leurs entreprises.

Dans ce cadre, la SEW ne prend pas une forme universelle : elle est investie d'éléments symboliques propres au contexte marocain. Il agit comme un révélateur qui rend visibles des dimensions spécifiques de la SEW, difficiles à appréhender dans d'autres environnements.

1.3.2. La jeunesse historique des EF marocaines : entre émergence et quête de légitimité

Comparées à leurs homologues européennes ou asiatiques, les EF marocaines sont encore relativement jeunes, souvent situées à la première ou à la deuxième génération (Bentebbaa, 2014). Plusieurs auteurs soulignent que cette jeunesse historique constitue une spécificité notable, dans la mesure où elle limite encore le recul empirique sur des dynamiques de transmission multiples et sur l'institutionnalisation de mécanismes de gouvernance intergénérationnels (Bentebbaa, 2017).

Dans ce cadre, la littérature met en évidence deux constats. D'un côté, la centralité des fondateurs reste marquée : ils concentrent le pouvoir décisionnel et incarnent souvent l'identité organisationnelle (Allali, 2008). De l'autre, la question de la succession apparaît davantage comme une intention ou une projection que comme une expérience largement documentée, ce qui laisse place à de nombreuses interrogations sur la manière dont la SEW sera transmise ou transformée (Ramadani & Hoy, 2015).

Ainsi, la jeunesse des EF marocaines peut être envisagée comme un facteur structurant, mais encore peu exploré, de leur trajectoire et de leur légitimité. Elle invite à s'interroger sur la manière dont la SEW se construit et se consolide dans des organisations où les générations successives n'ont pas encore marqué profondément leur empreinte.

1.3.3. Contextualiser pour comprendre : pourquoi la SEW ne peut être lue hors-sol

Les appels à la contextualisation dans la recherche en management trouvent ici tout leur sens (Backman & Palmberg, 2015; Jenkins & Delbridge, 2013; Xu & Meyer, 2013). En effet, la reconnaissance que le contexte socio-culturel confère à ce capital invisible des formes spécifiques. Ainsi, ignorer ces spécificités reviendrait à réduire l'EF marocaine à une simple déclinaison de modèles étrangers, au risque de passer à côté de ce qui la distingue réellement.

Dès lors, une interrogation se pose naturellement : *comment la richesse socio-émotionnelle se manifeste-t-elle dans les dynamiques des entreprises familiales ?* Ainsi, cette question guide notre démarche et traduit l'ambition de replacer la SEW au cœur du contexte marocain pour en révéler ses singularités.

2. Méthodologie de la recherche

2.1. Positionnement méthodologique

Notre recherche s'inscrit dans une démarche qualitative interprétative et abductive (Timmermans & Tavory, 2012). Ce choix se justifie par la volonté de saisir les représentations et les significations attribuées par les acteurs familiaux eux-mêmes à leurs pratiques managériales et financières. L'approche qualitative permet de dépasser une lecture purement économique de l'EF pour appréhender les dimensions socio-émotionnelles et contextuelles qui orientent leurs décisions (Gomez-Mejia et al., 2023). Dans cette perspective, l'étude adopte un caractère exploratoire et discursif : il s'agit d'analyser la manière dont les discours révèlent les logiques familiales sous-jacentes.

2.2. Échantillon et stratégie de collecte

Le corpus a été constitué à partir d'entretiens semi-directifs menés auprès de 9 acteurs familiaux marocains. Conformément aux principes éthiques de la recherche qualitative (Conlon, Timonen, Elliott-O'Dare, O'Keeffe, & Foley, 2020), leur anonymat a été scrupuleusement

respecté, à leur demande. Le tableau 2 ci-dessous présente de manière synthétique leurs principales caractéristiques :

Tableaux 2 : Caractéristiques des acteurs familiaux interrogés

Acteurs familiaux	Genre	Âge	Rôle familial	Secteur d'activité	Génération de l'EF
AF1	Homme	62 ans	Fondateur	Commerce de gros (textile)	1ère génération
AF2	Femme	48 ans	Conjointe	Événementiel	1ère génération
AF3	Homme	38 ans	Successeur (fils)	Agroalimentaire	2ème génération
AF4	Femme	29 ans	Successeur (fille)	Tourisme & hôtellerie	2ème génération
AF5	Homme	55 ans	Frère associé	BTP	1ère génération
AF6	Homme	44 ans	Successeur (neveu)	Transport & logistique	2ème génération
AF7	Femme	35 ans	Successeur (fille)	Santé (clinique privée)	2ème génération
AF8	Homme	50 ans	Fondateur	Artisanat	1ère génération
AF9	Femme	41 ans	Sœur associée	Immobilier	2ème génération

L'échantillon inclut à la fois des fondateurs, des successeurs et des membres actifs dans la gestion des entreprises, afin de refléter la diversité des générations et des rôles familiaux. Le choix exploratoire de cet échantillon répond à l'objectif de dégager des régularités discursives et des points de tension caractéristiques du contexte marocain. Cette diversité permet de comparer des trajectoires et des positions différenciées sans prétendre à l'exhaustivité statistique. En addition, nous souhaitons bénéficier de la vision contextuelle de ces membres actifs pour décortiquer les caractéristiques des dimensions à explorer. Notons que les participants ont été sélectionnés selon un échantillonnage, basé sur :

- leur implication active dans la gestion et/ou la gouvernance de leur EF,
- leur appartenance à différentes générations,
- la diversité sectorielle.

2.3. Constitution du corpus discursif

Les données empiriques ont été recueillies à partir d'un guide d'entretien semi-directif (Kallio, Pietilä, Johnson, & Kangasniemi, 2016), conçu à la fois sur la base des apports théoriques relatifs à la SEW et des spécificités du contexte marocain. Loin d'une transposition mécanique de concepts, le guide visait à traduire en espaces discursifs les points nodaux où la *SEW* se manifeste le plus explicitement dans la littérature : l'intention de création, le rôle du dirigeant, l'attitude face au risque lors de la prise de décision d'investissement et les choix de financement.

Ces axes ne sont pas pensés comme une grille fermée mais comme des points de cristallisation (Dumez, 2016), permettant aux acteurs familiaux d'articuler leurs représentations et récits autour de situations concrètes. Dans cette perspective, chaque thématique s'inscrit dans un double mouvement. Elle est appuyée par des constats et débats dans la littérature sur les EF puis, elle ouvre un espace d'exploration discursive pour saisir la manière dont ces enjeux prennent sens dans les trajectoires marocaines.

Tableau 3 : Correspondance entre les axes du guide d’entretien et les apports de la littérature

Axe du guide d’entretien	Ouverture discursive visée	Lien avec la SEW
Intention de création	Interroger si la création est pensée comme projet économique ou continuité familiale.	La création constitue un moment fondateur où la SEW peut émerger.
Style de management du dirigeant	Identifier la manière dont les acteurs caractérisent le rôle du fondateur ou du successeur.	Le leadership révèle les modes d’incarnation de la SEW.
Investissement et risque	Comprendre les rationalités derrière l’acceptation ou le rejet du risque et des investissements.	Les choix d’investissement traduisent la hiérarchisation des priorités socio-émotionnelles.
Choix de financement	Explorer les tensions entre indépendance et expansion.	Le financement reflète la volonté de préserver ou d’adapter la SEW.

Chaque entretien a été conduit en veillant à l’équilibre entre directivité et émergence : les questions servaient de repères thématiques, mais laissaient aux répondants une large latitude pour développer leurs propres récits et expériences (Kallio et al., 2016). Cette posture rejoint les recommandations de Kvale & Brinkmann, (2009) sur l’entretien comme construction partagée entre chercheur et enquêté. Les entretiens, d’une durée moyenne de 60 minutes, ont été menés en présentiel et à distance selon les disponibilités, et enregistrés avec consentement éclairé. Ainsi, l’ensemble des entretiens a été intégralement transcrit puis préparé pour l’analyse textuelle en suivant le processus suivant :

Lemmatisation ◆ —> Homogénéisation ◆ —> Segmentation en unités de contexte

Ceci nous a permis de construire un corpus homogène et scientifiquement exploitable pour le traitement via IRAMUTEQ (França, 2021; L Loubère & Ratinaud, 2014).

2.4. Analyse des données

Le corpus a été constitué à partir d’entretiens semi-directifs menés auprès de 9 acteurs familiaux marocains, puis préparé conformément aux exigences du logiciel IRAMUTEQ : transcription intégrale, mise au format texte (.txt) et structuration en unités de contexte exploitables. (Marchand & Ratinaud, 2012).

Ensuite, l’analyse a reposé sur une articulation de deux techniques complémentaires :

- la Classification Hiérarchique Descendante (CHD), inspirée de la méthode de (Reinert, 2000), qui segmente le corpus en classes thématiques stables et permet de dégager les registres discursifs dominants ;
- l’analyse de similitude (Lucie Loubère, 2016), qui met en évidence les réseaux lexicaux et les proximités conceptuelles entre termes, offrant une représentation graphique des cooccurrences.

L’intérêt de cette combinaison est double : elle assure à la fois une structuration thématique du matériau et une cartographie relationnelle des concepts mobilisés par les acteurs. Autrement dit, elle permet de passer d’une logique de partition -quels sont les grands univers de discours ?- à une logique de connexion -comment les notions se répondent et s’articulent entre elles-. Ce choix méthodologique reflète une perspective de dépasser une lecture statique des données pour

rendre compte de la dynamique discursive à travers laquelle les EF marocaines expriment leur SEW.

3. Résultats

3.1. Créer pour transmettre : la genèse socio-émotionnelle des entreprises familiales au Maroc

Afin de comprendre le rôle joué par la SEW lors du premier cycle de création du business, il a été nécessaire de s'interroger sur les motivations qui ont conduit les fondateurs à lancer leurs affaires. L'analyse des récits recueillis auprès des acteurs familiaux met en évidence deux stimuli majeurs, étroitement liés. Le premier est d'ordre entrepreneurial : l'idée de créer l'entreprise découle de la volonté du fondateur de formaliser ses pratiques et de faire évoluer son métier de base. Le désir de développer son savoir-faire nourrit son esprit d'initiative et l'incite à transformer une activité informelle en une entité structurée et professionnalisée.

Le second stimulus relève d'une intention dynastique : une fois l'activité consolidée, la création de l'entreprise prend aussi une dimension de protection et de sécurisation. Elle devient un moyen d'assurer une stabilité financière aux membres de la famille et de préparer la relève. Cette intention apparaît lorsque le fondateur commence à croire pleinement en son projet et souhaite que ses enfants en poursuivent l'héritage.

Pour appuyer ces constats, nous avons eu recours à l'analyse des similitudes, issue de la théorie des graphes (Flament, 1962) et restituée par le logiciel IRAMUTEQ, qui permet de représenter visuellement les relations structurant ce sous-corpus thématique :

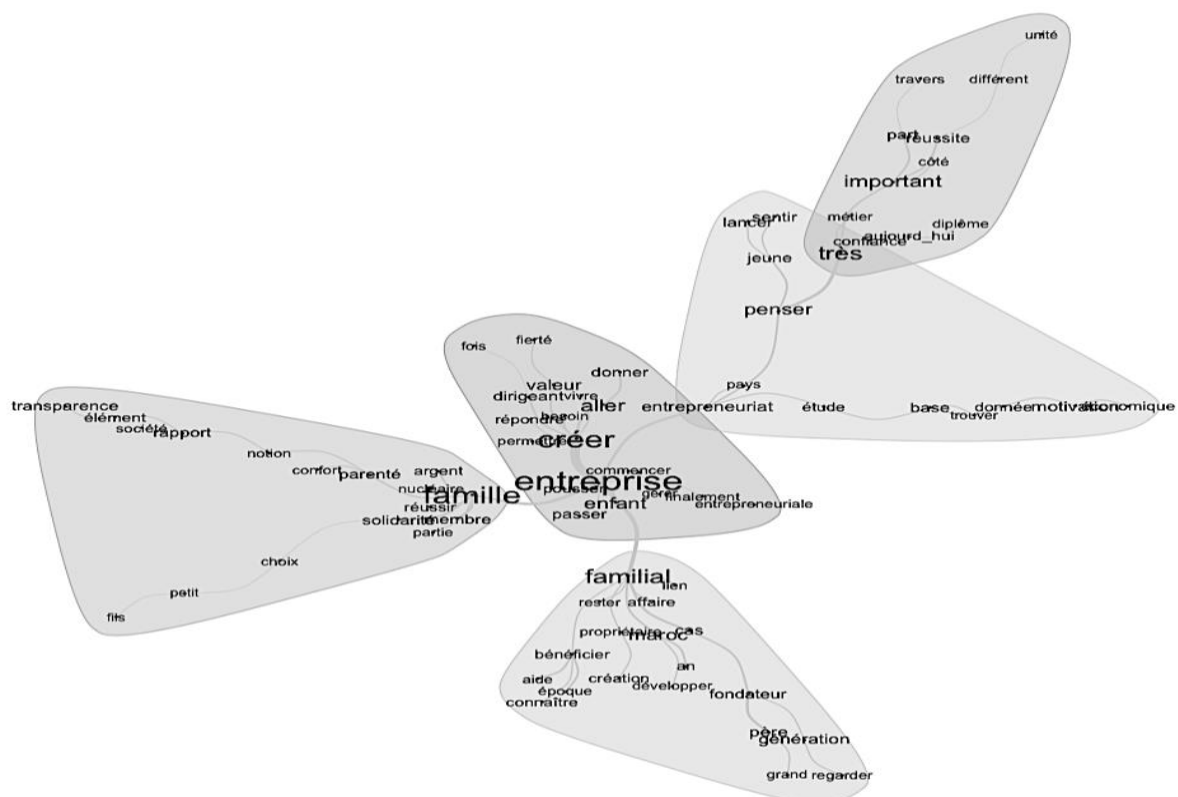


Figure 1 : Analyse de similitudes : schématisation des relations du sous corpus relatif à la thématique « Intention derrière la création de l'EF marocaine » via le logiciel IRAMUTEQ.

En effet, la création de l'entreprise apparaît intimement liée à l'acte d'entreprendre, en ce sens qu'elle relève avant tout de l'initiative personnelle du fondateur. Ainsi, les verbatims extraits du concordancier généré par le logiciel IRAMUTEQ viennent étayer cette observation et apportent un appui empirique aux propos avancés :

« Je pense que c'est finalement une attitude entrepreneuriale, pour revenir au cas marocain, vous avez des fondateurs d'entreprises familiales qui ont baigné dans de l'entrepreneuriat. » AF 8

En second lieu, plusieurs relations indirectes peuvent être repérées. Le lexique associé à des termes tels que « fierté » de créer l'entité, « enfant », « solidarité », « confort » ou encore « parenté » semble renvoyer à une représentation symbolique de l'essence de l'EF marocaine.

« [...] le père fondateur a déjà lancé son affaire à sa jeunesse, plus tard ses enfants ont grandi et vont le rejoindre dans son business. » AF 3

D'une autre part, « la réussite », « l'argent » ainsi que « la motivation » et « économique » représentent ce qui permettra de perdurer l'entité pour conserver l'essence de l'EF marocaine.

« A la fois, c'est la clé de la réussite, mais également sauver les siens, il y a ce côté salvateur chez ces gens, au sens de se sacrifier pour les autres ainsi que de les faire vivre. »

3.2. Du paternalisme fondateur aux styles émergents : le style de management du dirigeant familial marocain

L'analyse du sous-corpus relatif au style de management du dirigeant met en évidence la prégnance du registre paternaliste comme style de leadership dominant dans les EF marocaines. Le tableau des formes actives ($p < 0,05$) montre clairement l'association entre les termes *paternaliste*, *grand*, *profil*, et *taille* :

	eff. s.t.	eff. total	pourcentage	chi2	Type	forme	p
0	17	29	58.62	27.46	nom	entreprise	< 0,0001
1	11	17	64.71	17.45	adj	familial	< 0,0001
2	4	4	100.0	12.03	adj	paternaliste	0.00052
3	8	13	61.54	10.44	ver	aller	0.00123
4	4	5	80.0	8.13	adj	grand	0.00436
5	4	6	66.67	5.61	nom	profil	0.01783
6	3	4	75.0	5.27	nom	taille	0.02171
7	5	9	55.56	4.66	nom	cas	0.03084

Tableau 4 : Les formes actives du sous-corpus relatif au « style de management du dirigeant » de l'EF marocaine dont la p-value < 0.05.

Ceci suggère que la compréhension du rôle du dirigeant ne peut se limiter à une caractérisation individuelle : elle est indissociable de la structure organisationnelle et de l'histoire de l'entreprise.

Un premier élément à souligner est la centralité du patriarche fondateur. Les membres de la famille interrogés rappellent que la figure dirigeante se définit moins par des compétences techniques que par une posture relationnelle et morale :

« C'est vraiment difficile de partir sur un stéréotype du dirigeant d'une entreprise familiale. Mais je dirai déjà que la taille de l'entreprise a un très grand impact sur le profil du dirigeant. » AF 9

Ce constat renforce l'idée que le leadership paternaliste fonctionne comme un modèle adaptatif dans un contexte où l'autorité du fondateur incarne à la fois la légitimité économique et la continuité familiale.

Cependant, l'analyse par CHD révèle une dynamique plus distinctive apparaissant dans la figure 2 :

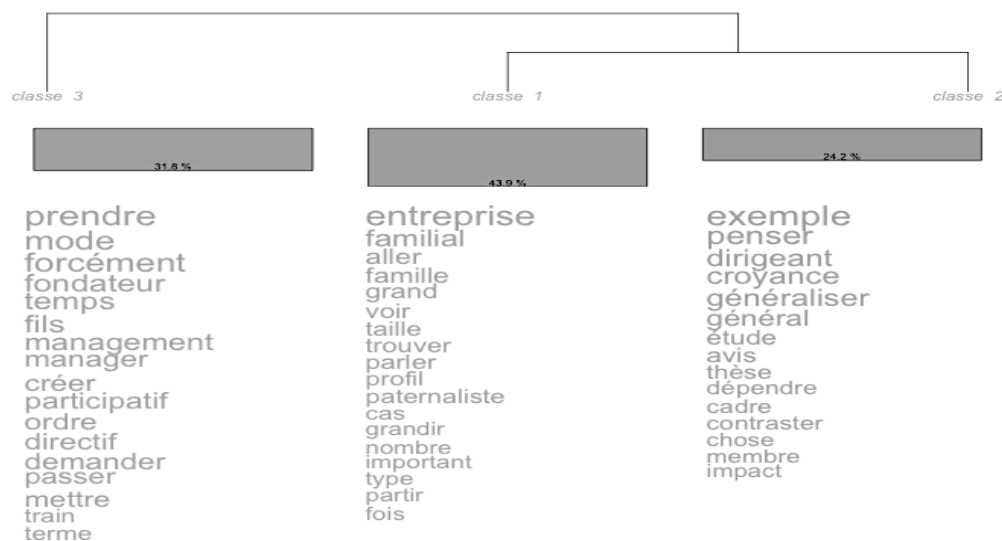


Figure 2 : Méthode de Reinert : Classification hiérarchique descendante via le logiciel IRAMUTEQ

Trois classes distinctes apparaissent

- La première et la deuxième regroupent le vocabulaire associé au paternalisme fondateur confirmant la proximité affective et la centralisation des décisions ;
- La troisième classe, en revanche, introduit un lexique plus tourné vers l'évolution générationnelle (*participatif, directif*), laissant entrevoir une transition progressive vers des styles hybrides.

Un fondateur illustre bien cette tension entre permanence et mutation :

« Le modèle paternaliste, ou le new-paternaliste, on le trouve aussi bien en France qu'en Guatemala qu'ailleurs. C'est notre paradigme. C'est le fait que le chef d'entreprise soit proche de ses employés. » AF 3

Au Maroc, cette configuration prend une coloration particulière. La jeunesse historique des EF implique que la majorité reste gouvernée par des fondateurs, d'où la forte persistance du paternalisme. Mais la montée en puissance des successeurs -souvent formés à l'étranger ou exposés à des logiques managériales plus modernes- introduit des styles directifs-participatifs qui cohabitent avec le modèle traditionnel. Cette hybridation ne doit pas être lue comme une rupture, mais comme une recomposition progressive de la SEW : le fondateur transmet non

seulement une entreprise, mais aussi un style de gestion qui se reconfigure au contact des nouvelles générations.

3.3. Entre prudence et transmission : l'investissement familial à l'épreuve du risque

Dans les EF marocaines, la décision d'investissement ne se réduit pas à une logique de croissance ou de rendement financier. Elle constitue avant tout une garantie de continuité, un mécanisme de sécurisation destiné à préparer l'avenir des générations futures. L'investissement est pensé comme une manière d'asseoir l'entreprise sur une base solide afin qu'elle puisse être transmise, et non comme une fin en soi.

L'analyse de similitude dans la figure 3 révèle que le mot « risque » occupe une position centrale dans le discours, connecté à des registres distincts :



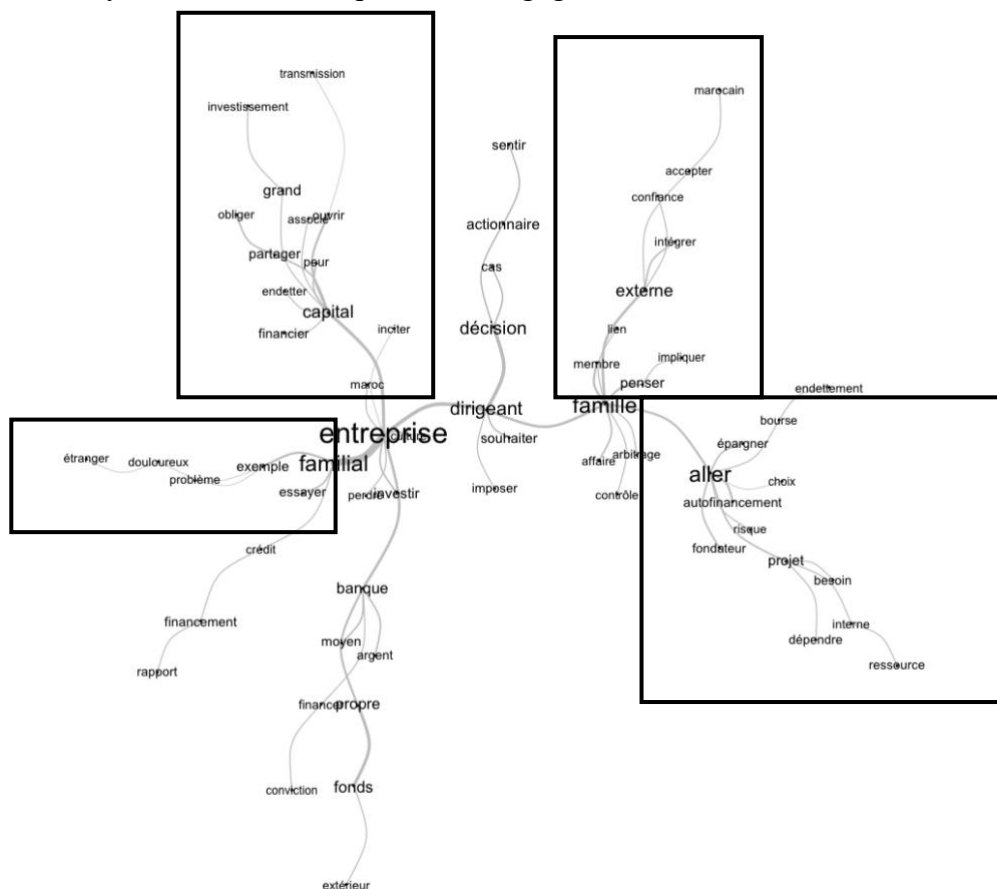
Figure 3 : Analyse de similitudes : schématisation des relations du sous corpus relatif à la thématique « Investissement et risque des entreprises familiales marocaines » via le logiciel IRAMUTEQ

D'un côté, un lexique de la prudence renvoie à la crainte de voir l'investissement menacer l'essence de l'EF. Cette dimension rejoint l'idée d'une culture de la retenue, façonnée par un contexte sociétal marqué par l'incertitude et une tradition de prudence. De l'autre côté, un vocabulaire plus orienté vers l'innovation témoigne d'une tension : l'investissement est perçu comme une opportunité de renouvellement, mais une opportunité constamment freinée par la peur de l'échec. En effet, un successeur illustre cette ambivalence en soulignant l'influence du temps dans la stratégie d'investissement :

« Déjà, le rapport à l'investissement peut être très différent d'une entreprise à une autre. Ce rapport est relatif au temps. Vous avez des entreprises, des dirigeants avec une vision court-termiste dans la gestion de leur entreprise. Vous en avez d'autres qui ont une vision plus long-termiste. » AF 7

Enfin, la proximité des termes *peur*, *perdre* et *famille* souligne que l'investissement est aussi perçu comme une menace potentielle pour la SEW. La peur de « perdre » dépasse la perte financière : il s'agit de préserver la cohésion, l'identité et la réputation familiale. Ainsi, la prudence observée n'est pas une simple aversion au risque économique, mais l'expression d'une aversion à la perte socio-émotionnelle, propre au modèle familial.

La troisième thématique est relative à des comportements très distincts qui nous permettront d'apprécier le positionnement du dirigeant familial marocain face au degré et à la volonté de protéger ses objectifs non-économiques s'illustrant dans la richesse socio-émotionnelle. Il est nécessaire de noter que lors du choix d'investissement, les choix de financements devront être effectués parallèlement. Ces choix peuvent induire à un financement en recourant à un tiers, ou carrément à son intégration dans le capital. L'analyse des similitudes permet de dégager des résultats intéressants :



109

Lorsqu'il s'agit de décisions qui toucheront l'indépendance de l'entité, la perte de contrôle ou encore la menace de l'identité familiale de l'entreprise, les dirigeants familiaux deviennent de plus en plus réticents et prudents. En parvenant à analyser les graphes, nous y trouvons « étranger » se référant à une personne qui ne fait pas partie du clan ou encore dans notre contexte 'un tiers' qui est associé à « problème » et « douloureux ». Selon les AF, il peut s'agir d'une expérience désagréable si l'actionnaire devrait pour une raison ou une autre intégrer le capital de l'entreprise.

« Généralement, l'outsider embête. Les entreprises familiales préfèrent avoir un petit projet à 100% familial qu'un gros projet avec un externe. C'est une question de conservatisme. » AF 5

L'autre relation qui nous paraît très intéressante à explorer, est celle entre l'ouverture du capital « ouvrir », « capital », ainsi que l'endettement « endetter » avec la « peur » et l'« obligation ». En somme, les dirigeants familiaux devant telles décisions, ressentent une crainte de perdre la SEW. Venant en appui à ce constat, la « transmission » est menacée lorsque le moyen de financement va au-delà des fonds propres. Ces derniers remontent souvent dans divers liens. En effet, si la famille devait effectuer un choix de financement, elle irait « aller » plutôt vers une priorisation des fonds propres « autofinancement » et « épargne » avant de recourir aux fonds externes « bourse » et « endettement ». Toutefois, si l'obligation y est, et que les dirigeants devront effectuer des choix au-delà de leurs zones de confort, ils imposeront la « confiance » comme valeur, car sans elle, la concrétisation ne se fera pas, quitte à rejeter ce projet d'investissement nécessitant le recours à un tiers pour son financement.

4. Discussion

La présente recherche met en évidence la manière dont la SEW façonne la trajectoire et la gouvernance des EF marocaines. L'analyse des discours recueillis révèle que, loin d'être un concept théorique abstrait, la SEW se manifeste concrètement dans les choix fondateurs, managériaux et financiers qui rythment la vie organisationnelle (Gómez-Mejía et al., 2007; Gomez-Mejia et al., 2023). Les résultats montrent que la création des EF ne peut être réduite à un acte entrepreneurial motivé par l'opportunité économique. Elle s'ancre dans une double dynamique : d'une part, la volonté de formaliser un savoir-faire et de professionnaliser une activité (Fayolle & Bégin, 2009; Lumpkin et al., 2010), et d'autre part, une intention dynastique qui vise à protéger la famille et à préparer la transmission aux générations futures. Cette articulation entre logique entrepreneuriale et logique de continuité familiale illustre la spécificité de la SEW comme capital invisible qui oriente l'acte fondateur au-delà des rationalités économiques (Jaskiewicz et al., 2013).

Proposition 1 : *Dans les EF marocaines, l'acte de création dépasse l'opportunité économique et constitue un geste de consécration identitaire visant à ancrer la famille dans la durée.*

Dans la gouvernance quotidienne, la figure du dirigeant familial se révèle être l'incarnation vivante de cette SEW. Les récits soulignent la centralité du fondateur, perçu comme protecteur et garant de la cohésion, dans un style souvent paternaliste où l'autorité s'accompagne d'une proximité affective. Toutefois, l'émergence des successeurs - plus exposés aux logiques managériales contemporaines - introduit des formes hybrides de leadership, oscillant entre continuité et adaptation. Cette évolution confirme que la SEW n'est pas statique : elle se recompose et se redéfinit au fil des générations, intégrant à la fois des héritages culturels et des pratiques modernisées (Miller & Le Breton-Miller, 2021).

Proposition 2 : *Dans ce contexte, la perception du risque est filtrée par l'identité familiale, transformant chaque décision stratégique en arbitrage entre continuité symbolique et performance économique.*

Les résultats relatifs à l'investissement et au risque confirment que les EF ne sont pas systématiquement averses au risque, mais qu'elles pratiquent une sélectivité motivée par la préservation de la SEW (Chrisman & Patel, 2012; Gómez-Mejía et al., 2007). Ainsi, un investissement sera accepté s'il renforce le contrôle, l'identité ou la transmission (Anderson, Duru, & Reeb, 2012), mais rejeté s'il menace la réputation ou l'indépendance. Cette posture se traduit par une préférence pour des trajectoires de croissance progressive et prudente, davantage tournées vers la continuité que vers la maximisation rapide du rendement (Zellweger et al., 2012). Dans le contexte marocain, marqué par des valeurs de sérénité, de bénédiction et de solidarité, cette prudence prend une dimension culturelle spécifique : l'investissement devient un acte prudentiel, où l'attachement familial et la peur de "perdre l'essence" l'emportent souvent sur l'attrait des gains financiers.

Enfin, les choix de financement apparaissent comme un véritable baromètre de la SEW. Les dirigeants privilégient l'autofinancement et la dette modérée, car ces solutions permettent de préserver le contrôle familial, tandis que l'ouverture du capital est perçue comme une intrusion menaçante (Crocì et al., 2011 ; Minichilli et al., 2016). Les verbatims révèlent que l'entrée d'un tiers dans l'actionnariat est vécue comme une dilution de l'identité familiale, voire comme une expérience douloureuse. Ici encore, l'arbitrage financier ne se limite pas à une rationalité économique : il reflète une volonté de protéger la cohésion et la continuité de la famille à travers l'entreprise (El Majhed & Rigat, 2020).

Proposition 3 : *Le financement constitue un espace privilégié où se joue la préservation de la SEW, chaque choix reflétant un acte de résistance à la dilution de l'identité familiale.*

Pris ensemble, ces résultats soulignent que la SEW agit comme un filtre cognitif et affectif qui oriente les dynamiques des EF marocaines. Elle ne constitue pas seulement un ensemble d'attachements, mais un capital identitaire et culturel qui façonne les dynamiques organisationnelles. De plus, la spécificité du contexte marocain renforce cette dimension : la jeunesse historique des EF, encore dominées par la première ou la deuxième génération, accentue la centralité du fondateur et la persistance du modèle paternaliste, tandis que les valeurs sociales et religieuses imprègnent fortement les arbitrages managériaux et financiers (Ernst, Bendig, & Puechel, 2024). Ainsi, la SEW ne peut être comprise *hors-sol* : elle prend une forme singulière dans chaque contexte, et au Maroc, elle se révèle être à la fois un ancrage identitaire et un principe de prudence guidant les choix stratégiques.

Conclusion

Cette recherche visait à éclairer la manière dont les EF marocaines mobilisent leur SEW dans des dynamiques aussi variées que l'intention de création, le style de leadership ainsi que l'attitude face au risque lors de la prise de décision d'investissement et les choix de financement. Les résultats montrent que la SEW ne constitue pas une variable secondaire, mais bien une matrice structurante de l'action entrepreneuriale, managériale et stratégique depuis la création, passant par les différentes décisions de l'entité. Ainsi, elle s'exprime tant dans les motivations initiales des fondateurs, empreintes de dynastie et de continuité, que dans les modes de gouvernance marqués par le paternalisme, dans les arbitrages prudents face au risque et, enfin, dans la réticence à ouvrir le capital à des acteurs externes.

En reliant ces résultats au cadre théorique mobilisé, il apparaît que les EF marocaines offrent une configuration spécifique de la SEW : d'une part, elles partagent avec d'autres contextes des logiques universelles (préférence pour le contrôle, centralité des émotions, importance de la transmission), mais d'autre part, elles traduisent une singularité marquée par le poids du contexte culturel, religieux et social. Ainsi, l'étude contribue à enrichir le débat scientifique en soulignant que la SEW n'est pas un construit figé, mais un capital identitaire en constante recomposition, dépendant des trajectoires générationnelles et des pressions contextuelles. Elle répond ainsi à l'appel des travaux pour une contextualisation fine du cadre SEW dans les économies émergentes et méditerranéennes, encore sous-explorées dans la littérature internationale.

Sur le plan managérial, les résultats soulignent l'importance d'un accompagnement pragmatique des EF marocaines, en cohérence avec leurs spécificités identitaires et culturelles. Il serait pertinent, par exemple, d'encourager des dispositifs souples de transmission informelle des savoirs entre générations -comme les apprentissages sur le terrain ou les périodes de codirection-, plutôt que d'imposer des structures de gouvernance formelles souvent déconnectées de la réalité locale. Par ailleurs, un appui ciblé à la réflexion sur les choix d'investissement - en valorisant la conciliation entre prudence et développement - permettrait aux dirigeants de mieux articuler leur attachement familial avec les exigences de modernisation. Enfin, les acteurs de l'accompagnement - experts, chambres de commerce, institutions publiques etc.- gagneraient à proposer des outils contextualisés, sensibles à la logique émotionnelle et patrimoniale qui imprègne ces entreprises.

Limites et pistes pour la recherche future

Enfin, cette recherche comporte certaines limites. L'approche discursive, bien qu'efficace pour capturer la dimension symbolique et émotionnelle, ne permet pas de croiser les discours avec des données longitudinales qui pourraient confirmer ou nuancer ces constats. De plus, l'analyse se limite au contexte marocain, ce qui rend nécessaire une mise en perspective comparative avec d'autres environnements socio-culturels.

Ces limites ouvrent autant de perspectives de recherche. Il serait pertinent d'élargir l'échantillon à d'autres générations et à différents secteurs d'activité, afin d'affiner la compréhension des variations intra-nationales. Des études comparatives avec d'autres pays de la région MENA pourraient par exemple révéler des convergences ou des divergences dans la manière dont la SEW s'exprime. Enfin, un suivi longitudinal des EF marocaines permettrait d'examiner comment ces dynamiques évoluent au fil du temps et des transmissions, et d'évaluer dans quelle mesure la SEW constitue un levier de résilience ou, au contraire, une contrainte face aux défis contemporains tels que la digitalisation et l'ouverture aux marchés internationaux.

Références

- Allali. (2008). Culture et gestion au Maroc : Une osmose atypique - PDF Téléchargement Gratuit. Consulté 15 avril 2022, à l'adresse <https://docplayer.fr/4490203-Culture-et-gestion-au-maroc-une-osmose-atypique.html>
- Al-Tamimi, H., & Kalli, A. (2009). Financial literacy and investment decisions of UAE investors. *Journal of Risk Finance, The*, 10, 500-516. <https://doi.org/10.1108/15265940911001402>
- Anderson, R., Duru, A., & Reeb, D. (2012). Investment policy in family controlled firms. *Journal of Banking & Finance*, 36, 1744-1758. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2012.01.018>
- Arif, K. (2015). Financial Literacy and other Factors Influencing Individuals' Investment Decision : Evidence from a Developing Economy (Pakistan). *Journal of Poverty*.
- Arregle, J., Duran, P., Hitt, M. A., & van Essen, M. (2017). Why is Family Firms' Internationalization Unique? A Meta-Analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(5), 801-831. <https://doi.org/10.1111/etap.12246>
- Backman, M., & Palmberg, J. (2015). Contextualizing small family firms : How does the urban-rural context affect firm employment growth? *Journal of Family Business Strategy*, 6(4), 247-258. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.10.003>
- Basco, R. (2015). Family business and regional development—A theoretical model of regional familiness. *Journal of Family Business Strategy*, 6. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.04.004>
- Basco, R., Bassetti, T., & Lattanzi, N. (2023). Why and when do family firms invest less in talent management ? The suppressor effect of risk aversion—United Arab Emirates—Ministry of Health and Prevention. *Journal of Management and Governance*, 27(1), 101-130. <https://doi.org/10.1007/s10997-021-09599-1>
- Bentebbaa, S. (2014). *Les configurations de l'apprentissage organisationnel dans les moyennes entreprises familiales : Exploration de quatre cas en contexte marocain* (These de doctorat, Paris Est). Paris Est. Consulté à l'adresse <https://www.theses.fr/2014PEST0044>
- Bentebbaa, S. (2017). Moroccan Family Businesses : Specific Attributes, Logics of Action and Organizational Learning Dynamics. In S. Basly (Éd.), *Family Businesses in the Arab World* (p. 63-81). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57630-5_5
- Bernhard, F., & O'Driscoll, M. P. (2011). Psychological Ownership in Small Family-Owned Businesses : Leadership Style and Nonfamily-Employees' Work Attitudes and Behaviors. *Group & Organization Management*, 36(3), 345-384. <https://doi.org/10.1177/1059601111402684>
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms. *Family Business Review*, 25, 258-279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Bourqia, R. (2010). Valeurs et changement social au Maroc. *Quaderns de la Mediterrània*, 13(2010), 105-115. Consulté à l'adresse <https://scholar.google.com/scholar?cluster=16070979012341229177&hl=en&oi=scholar>
- Breton-Miller, I. L., & Miller, D. (2006). & Family Businesses Out-Compete? *ENTREPRENEURSHIP THEORY and PRACTICE*.
- Bukalska, E., Zinecker, M., & Pietrzak, M. B. (2021). Socioemotional Wealth (SEW) of Family Firms and CEO Behavioral Biases in the Implementation of Sustainable Development Goals (SDGs). *Energies*, 14(21), 7411. <https://doi.org/10.3390/en14217411>

- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 267-293. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00407.x>
- Chrisman, J. J., & Patel, P. C. (2012). Variations in R&d Investments of Family and Nonfamily Firms : Behavioral Agency and Myopic Loss Aversion Perspectives. *The Academy of Management Journal*, 55(4), 976-997. Consulté à l'adresse <https://www.jstor.org/stable/23317622>
- Chrisman, J. J., Sharma, P., Steier, L. P., & Chua, J. H. (2013). The Influence of Family Goals, Governance, and Resources on Firm Outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1249-1261. <https://doi.org/10.1111/etap.12064>
- Conlon, C., Timonen, V., Elliott-O'Dare, C., O'Keeffe, S., & Foley, G. (2020). Confused About Theoretical Sampling? Engaging Theoretical Sampling in Diverse Grounded Theory Studies. *Qualitative Health Research*, 30(6), 947-959. <https://doi.org/10.1177/1049732319899139>
- Cordoba, I., Iturralde, T., & Maseda, A. (2024). Family firms unveiled : Navigating their distinctive investment and financing decisions. *European Research on Management and Business Economics*, 30(2), 100247. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2024.100247>
- De Massis, A., Frattini, F., Majocchi, A., & Piscitello, L. (2018). Family firms in the global economy : Toward a deeper understanding of internationalization determinants, processes, and outcomes. *Global Strategy Journal*, 8(1), 3-21. <https://doi.org/10.1002/gsj.1199>
- Debicki, B. J., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., Pearson, A. W., & Spencer, B. A. (2016). Development of a socioemotional wealth importance (SEWi) scale for family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 47-57. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.01.002>
- Dekker, J., Marti-Renom, M. A., & Mirny, L. A. (2013). Exploring the three-dimensional organization of genomes : Interpreting chromatin interaction data. *Nature Reviews. Genetics*, 14(6), 390-403. <https://doi.org/10.1038/nrg3454>
- Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative. Les questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert. Consulté à l'adresse <https://shs.cairn.info/methodologie-de-la-recherche-qualitative--9782311402988>
- El Majhed, H., & Rigat, S. M. (2021). Essai de compréhension de l'effet de la richesse socio-émotionnelle au sein des entreprises familiales sur les décisions des dirigeants en temps de crise. *Revue Management & Innovation*, 4(2), 13-29. Consulté à l'adresse <https://www.cairn.info/revue-management-et-innovation-2021-2-page-13.htm>
- EL MAJHED, H., & RIGAR, S. M. (2020). *L'analyse de l'influence du système de gouvernance des entreprises familiales sur les décisions d'investissement*. Consulté à l'adresse <https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/210>
- Ernst, F., Bendig, D., & Puechel, L. (2024). Religion in Family Firms : A Socioemotional Wealth Perspective on Top-Level Executives with Perceived Religiosity. *Journal of Business Ethics*, 194(3), 707-730. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05606-7>
- Everett, J., & Watson, J. (1998). *Small Business Failure and External Risk Factors*. 11(4), 371-390. <https://doi.org/10.1023/A:1008065527282>
- Fayolle, A., & Bégin, L. (2009). Entrepreneuriat Familial : Croisement de deux champs ou nouveau champ issu d'un double croisement ? *Management international / Gestão Internacional / International Management*, 14(1), 11-23. <https://doi.org/10.7202/039136ar>

- França, L. C. M. (2021). *Use of IRAMUTEQ software in qualitative research : An experience report*. Consulté à l'adresse https://www.academia.edu/72925911/Use_of_IRAMUTEQ_software_in_qualitative_research_an_experience_report
- Gallo, M. Á., Tàpies, J., & Cappuyns, K. (2004). Comparison of Family and Nonfamily Business : Financial Logic and Personal Preferences. *Family Business Review*, 17(4), 303-318. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00020.x>
- Gomez-Mejia, L. R., Campbell, J. T., Martin, G., Hoskisson, R. E., Makri, M., & Sirmon, D. G. (2014). Socioemotional Wealth as a Mixed Gamble : Revisiting Family Firm R&D Investments with the Behavioral Agency Model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(6), 1351-1374. <https://doi.org/10.1111/etap.12083>
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-Controlled Firms : Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137. Consulté à l'adresse <https://www.jstor.org/stable/20109904>
- Gómez-Mejía, L. R., & Herrero, I. (2022). Back to square one : The measurement of Socioemotional Wealth (SEW). *Journal of Family Business Strategy*, 100480. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100480>
- Gomez-Mejia, L. R., Neacsu, I., & Martin, G. (2019). CEO Risk-Taking and Socioemotional Wealth : The Behavioral Agency Model, Family Control, and CEO Option Wealth. *Journal of Management*, 45(4), 1713-1738. <https://doi.org/10.1177/0149206317723711>
- Gomez-Mejia, Mendoza-Lopez, Cruz, & Duran. (2023). Socioemotional wealth in volatile, uncertain, complex, and ambiguous contexts : The case of family firms in Latin America and the Caribbean | Elsevier Enhanced Reader. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100551>
- Hauck, J., Suess-Reyes, J., Beck, S., Prügl, R., & Frank, H. (2016). Measuring socioemotional wealth in family-owned and -managed firms : A validation and short form of the FIBER Scale. *Journal of Family Business Strategy*, 7(3), 133-148. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.08.001>
- Heilman, R., Crisan, L., Houser, D., Miclea, M., & Miu, A. (2010). Emotion Regulation and Decision Making Under Risk and Uncertainty. *Emotion (Washington, D.C.)*, 10, 257-265. <https://doi.org/10.1037/a0018489>
- Ingram, A. E. (2011). *Innovation and the Family Firm : Leadership, Mindsets, Practices and Tensions* (University of Cincinnati). University of Cincinnati. Consulté à l'adresse https://etd.ohiolink.edu/acprod/odb_etd/etd/r/1501/10?clear=10&p10_accession_num=ucin1305030185
- Jaskiewicz, P., Uhlenbruck, K., Balkin, D. B., & Reay, T. (2013). Is Nepotism Good or Bad? Types of Nepotism and Implications for Knowledge Management. *Family Business Review*, 26(2), 121-139. <https://doi.org/10.1177/0894486512470841>
- Jenkins, S., & Delbridge, R. (2013). Context matters : Examining 'soft' and 'hard' approaches to employee engagement in two workplaces. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2670-2691. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.770780>
- Kallio, H., Pietilä, A., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review : Developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 2954-2965. <https://doi.org/10.1111/jan.13031>

- Kraus, S., Clauß, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19 : Initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 26, 1067-1092. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2020-0214>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews : Learning the craft of qualitative research interviewing*, 2nd ed (p. xviii, 354). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Loubère, L., & Ratinaud, P. (2014). *Documentation IRaMuTeQ 0.6 alpha 3 version 0.1*. Consulté à l'adresse <http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/documentation>
- Loubère, Lucie. (2016). L'analyse de similitude pour modéliser les CHD. *Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles*. Nice, France. Consulté à l'adresse <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02482584>
- Lumpkin, G. T., Brigham, K. H., & Moss, T. W. (2010). Long-term orientation : Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3-4), 241-264. <https://doi.org/10.1080/08985621003726218>
- Majhed, H. E., & Rigat, S. M. (2020). Les caractéristiques des entreprises familiales, quelle influence sur les décisions d'investissement ? : Un essai d'exploration théorique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 1(3), 169-182. Consulté à l'adresse <https://ijafame.org/index.php/ijafame/article/view/53>
- Marchand, P., & Ratinaud, P. (2012). L'analyse de similitude appliquée aux corpus textuels : Les primaires socialistes pour l'élection présidentielle française (septembre-octobre 2011). *Actes des 11eme Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles. JADT*, p. 687-699.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2021). Family Firms : A Breed of Extremes? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(4), 663-681. <https://doi.org/10.1177/1042258720964186>
- Morris, M. H., Allen, J. A., Kuratko, D. F., & Brannon, D. (2010). Experiencing Family Business Creation : Differences between Founders, Nonfamily Managers, and Founders of Nonfamily Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1057-1084. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00413.x>
- Nassiri, M. F., & Louitri, M. A. (s. d.). *CONTRIBUTION A LA COMPREHENSION DU ROLE DE LA FAMILLE DANS LA FABRIQUE DE LA STRATEGIE EN ENTREPRISE FAMILIALE AU MAROC*.
- Nordqvist, M., Hall, A., & Melin, L. (2009). Qualitative research on family businesses : The relevance and usefulness of the interpretive approach. *Journal of Management & Organization*, 15, 294-308. <https://doi.org/10.5172/jmo.2009.15.3.294>
- Perez, P. F., & Colli, A. (2013). *The Endurance of Family Businesses : A Global Overview*. Cambridge University Press.
- Ramadani, V., & Hoy, F. (2015). Context and Uniqueness of Family Businesses. In L.-P. Dana & V. Ramadani (Éds.), *Family Businesses in Transition Economies : Management, Succession and Internationalization* (p. 9-37). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-14209-8_2
- Reinert, M. (2000). *La tresse du sens et la méthode " Alceste " Application aux " Réveries du promeneur solitaire "*. 12.
- Samara, G., Jamali, D., Sierra, V., & Parada, M. J. (2018). Who are the best performers? The environmental social performance of family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 9(1), 33-43. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.11.004>

- Sharpe, S. A. (1991). Credit rationing, concessionary lending, and debt maturity. *Journal of Banking & Finance*, 15(3), 581-604. [https://doi.org/10.1016/0378-4266\(91\)90087-3](https://doi.org/10.1016/0378-4266(91)90087-3)
- Skorodiyevskiy, V., Sherlock, C., Su, E., Chrisman, J. J., & Dibrell, C. (2024). Strategic Change in Family Firms : A Review From an Institutional Environment and Firm Size Perspective. *Family Business Review*, 37(1), 130-160. <https://doi.org/10.1177/08944865231221841>
- Stanley, L. J. (2010). Emotions and Family Business Creation : An Extension and Implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1085-1092. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00414.x>
- Timmermans, S., & Tavory, I. (2012). Theory Construction in Qualitative Research From Grounded Theory to Abductive Analysis. *Sociological Theory*, 30, 167-186. <https://doi.org/10.1177/0735275112457914>
- Verma, S., Shome, S., & Patel, A. (2024). Exploring the Effects of Firm-Specific Factors on Financing Preferences of Listed SMEs in India. *Business Perspectives and Research*, 12(1), 149-163. <https://doi.org/10.1177/22785337221093682>
- Xu, D., & Meyer, K. E. (2013). Linking Theory and Context : ‘Strategy Research in Emerging Economies’ after Wright et al. (2005). *Journal of Management Studies*, 50(7), 1322-1346. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01051.x>
- Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., & Memili, E. (2012). Building a family firm image : How family firms capitalize on their family ties. *Journal of Family Business Strategy*, 3(4), 239-250. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.10.001>