

**L'entreprise familiale est émotionnellement gouvernée :
proposition d'une approche conceptuelle à trois cercles**

**The family business is emotionally governed : Proposition Of A
Three-Circles-Based Conceptual Approach**

Aymane EL HADRI

Doctorant

FSJES Université CADI AYYAD – Marrakech

Laboratoire « Groupe de Recherche en Gestion des Organisation (GREGO) »

Cadre à la Trésorerie Général du Royaume (TGR)

H_aymane@hotmail.com

« L'entreprise familiale est émotionnellement gouvernée : proposition d'une approche conceptuelle à trois cercles »

« The family business is emotionally governed : Proposition Of A Three-Circles-Based Conceptual Approach »

Résumé :

Durant les trente dernières années, l'entreprise familiale est devenue un objet de convoitise, une sorte de carrefour où plusieurs disciplines telles l'économie, le droit, la gestion, la sociologie ou encore la psychologie s'entremêlent. Cet intérêt grandissant porté à l'entreprise familiale se justifie d'un côté par son poids dans le tissu économique mondial, et d'un autre côté par sa complexité organisationnelle interne. Cette dernière est suscitée par l'existence d'une dimension familiale. Une dimension qui participe à faire baigner les enjeux organisationnels dans l'émotion. Ce papier tente d'apporter un éclairage théorique sur la gouvernance de l'entreprise familiale sous le prisme de l'émotion.

Mots clés : Entreprise familiale ; Gouvernance des entreprises ; Emotion ; Performance ; Comportement organisationnel.

Summary :

In about three decades, family business literature have been built and enriched by a wide variety of fields of reserch such as economy, law, sociology and psychology. Two main reasons could explain the current growing interest for family business research. In one hand, the majority of businesses around the world are family-owned. In the other hand, family businesses governance is a challenging topic of reserch for scholars given the existance of a family within the business. Family dimension brings socio-emotional considerations into the already existant organizational issues. This theoritical paper shed light on the topic of emotion within family business governance.

Keywords : Family business – Business governance – Emotion – Performance – Orgnizational behaviour

Introduction

L'entreprise familiale est une forme organisationnelle où s'entremêlent rationalité et émotion. La rationalité trouve sa source dans l'entreprise où l'exigence et le mérite sont fondés sur des considérations purement économiques et financières. L'émotion, quant à elle, joue un rôle essentiel dans la sauvegarde de la cohésion de la famille. Une entreprise familiale doit alors conserver un équilibre entre ces deux sphères a priori opposées. Si l'équilibre dans l'entreprise est assuré par la rigueur du management, celui de la famille est tributaire de l'équilibre émotionnel d'un point de vue individuel et collectif.

Les défenseurs de la pensée platonicienne voyaient l'émotion comme un objet dont il faut se débarrasser pour une bonne prise de décision. Leur argument de base est que l'émotion est perturbatrice et peut avoir des conséquences désastreuses sur le raisonnement. Cet argument est recevable dans le cas où un individu ressent une émotion non équilibrée le moment où il est devant une prise de décision. Mais là où les défenseurs d'une telle pensée ont tort, c'est que les émotions ressenties à un certain degré ont « pour rôle [...] de nous placer au bon endroit [...] où nous pouvons mettre en œuvre correctement les principes de la logique » (Damasio, 1994 : 9).

L'étude de l'émotion dans le cadre de l'entreprise familiale trouve donc tout son intérêt. Une définition donnée à l'entreprise familiale découle de l'interaction famille-entreprise qui est un terrain fertile aux émotions. En effet, Une entreprise où on « identifie une famille, au moins à sa deuxième génération, et que le lien entre l'entreprise et ladite famille entraîne une influence mutuelle sur la politique de l'entreprise ainsi que sur les intérêts et objectifs poursuivis par la famille » est alors une entreprise familiale (Donnelley, 1964 : 94). La volonté de poursuivre la vision et de concrétiser les objectifs familiaux à travers la gouvernance d'une entreprise présente des enjeux organisationnels ayant un caractère affectif très fort. L'entreprise familiale est en fait une entreprise dite « nevrosée » (Kets de vries & Miller, 1985). En d'autre terme, elle est un récipient de plusieurs éléments favorables conférant au comportement organisationnel un caractère psychologique considérable

En intégrant donc le caractère affectif, l'entreprise familiale est définie comme étant une organisation gouvernée et contrôlée par un groupe d'individus liés émotionnellement (Carsrud, 1994). Ainsi, la famille dans l'entreprise assure sa cohésion et son harmonie par l'émotion et son expression. Ces liens émotionnels peuvent englober dans certains cas des

individus qui ne font pas partie de la famille dans le sens d'un lien sanguin mais qui se sentent comme une partie intégrante de la famille (Brundin & Sharma, 2011).

Le défi majeur devant la famille aux commandes de l'entreprise est alors de répondre à ce besoin familial de sauvegarder et de renforcer la richesse socio-émotionnelle tout en préservant la performance financière et la rentabilité de l'entreprise. Le présent article tente d'apporter un éclairage sur la problématique de l'émotion dans l'entreprise familiale, et plus précisément d'identifier les zones susceptibles d'accentuer la présence de l'émotion dans cette interaction entre la famille et l'entreprise.

Dans un premier point, nous allons dresser un état des lieux de la recherche sur le phénomène de l'émotion en fournissant tout d'abord une tentative de définition de l'émotion. Par la suite, nous ferons un exposé sur les rôles joués par cette dernière dans le façonnement des comportements individuels et collectifs. Dans un deuxième point, il sera question de comprendre la présence de l'émotion dans la gouvernance de l'entreprise, d'abord, en approfondissant l'existence de la dimension familiale dans l'entreprise pour, ensuite, présenter une approche conceptuelle servant comme grille de lecture du phénomène émotionnel au sein de l'entreprise familiale.

1. Un bref safari au pays de l'émotion :

L'émotion dans l'entreprise familiale est un phénomène complexe, dont l'appréhension nécessite un examen plus approfondi des fondamentaux. La définition de l'émotion et la compréhension des rôles qu'elle peut jouer dans les comportements individuels et collectifs s'imposent alors avant de contextualiser ce phénomène au niveau de la firme familiale.

1.1. La définition de l'émotion :

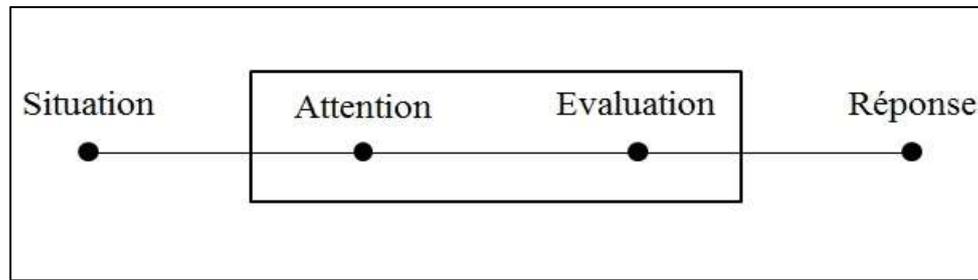
Depuis des siècles, cette question en apparence très simple, fait l'objet d'éternel débat. En effet, si de grands philosophes comme Platon marginalisaient la valeur de l'émotion en lui assignant un caractère exclusivement perturbateur vis-à-vis de la cognition, d'autres comme Aristote voyaient dans l'émotion sous certaines conditions un caractère même de vertu. La pensée concernant la nature de l'émotion a certes évolué depuis, mais cette évolution s'est souvent effectuée sur fond de divergences. Ainsi, la définition de l'émotion reste, jusqu'à nos jours, un sujet à débats.

« Les expressions corporelles suivent directement la perception de l'évènement stimulateur et que notre sentiment qui émerge de ces expressions est l'émotion » (James, 1884: 189). C'était

l'une des premières tentatives de définition directe de l'émotion. James, l'un des précurseurs de la théorie moderne de l'émotion, considérait cette dernière comme étant une réaction à une stimulation. Cette définition va influencer la suite du développement de la théorie de l'émotion. En effet, bien qu'elle soit vague et appropriée à décrire un sentiment plutôt qu'une émotion (Scherer, 2005), la définition de James pose déjà les fondements de l'approche « processus ». En d'autres termes, l'émotion n'est pas un élément unique en soi mais plutôt un ensemble d'éléments dynamiques qui s'intègrent pour former un processus.

Durant les dernières décennies, cette approche processus a gagné beaucoup de partisans parmi les chercheurs en psychologie de l'émotion. Cet engouement est expliqué par la richesse que peut offrir une telle approche à la compréhension du phénomène. L'une des définitions qui s'inscrivent dans ce courant de recherche est donnée par Scherer. Pour lui, une émotion est « un épisode de changements synchronisés et en interrelation de la totalité ou d'une grande partie des sous-systèmes organismiques en réponse à une évaluation d'un stimulus interne ou externe jugé comme pertinent aux préoccupations majeures de l'organisme » (Scherer, 1994: 27). Afin de bien assimiler cette définition, imaginons le cas d'un jeune trader devant ses écrans de contrôle. Tout semble bien fonctionner jusqu'au moment où le cours d'un titre important de son portefeuille, en termes de volume, commence à chuter sans raison apparente. L'observation de l'évolution du cours du titre (stimulus externe) attire dans un premier temps l'attention du trader. Ce dernier va procéder alors, en se basant sur ses connaissances et sur sa seule expérience, à l'évaluation de la pertinence du stimulus. En l'évaluant comme étant une situation alarmante (Jugement/évaluation), son cœur commence à battre plus fort, ses yeux s'ouvrent encore plus et à l'aide de quelques clics (réponses synchronisées) le jeune trader solde sa position pour limiter ses éventuelles pertes. C'est ce processus dans son ensemble qui forme ce qu'on appelle une émotion (Le jeune trader a eu peur d'une éventuelle perte). C'est l'idée qui ressort de la définition de Gross et Thompson, successive à celle de Scherer, qui stipule qu'une émotion est « une interaction individu-situation qui retient l'attention d'un individu, qui a une signification pour ce dernier et qui fait surgir des réactions multiples et coordonnées en réponse à l'interaction » (Gross et Thompson, 2007: 9). Les deux auteurs schématisent la définition ainsi :

Figure n° 1 – Le modèle modal des émotions



Source : Gross, J. J. & Thompson, A. R. (2007)

Il est vrai que la définition de l'émotion est un sujet à controverses puisqu'il dépend de la manière avec laquelle le chercheur appréhende le phénomène ainsi que le soubassement théorique sur lequel il fonde ses hypothèses (Frijda, 1986). En 1981, Kleinginna et Kleinginna ont énuméré 92 définitions et 9 assertions différentes à propos des émotions, sans pour autant être exhaustifs. Cependant, les conclusions des chercheurs sont moins divergentes quant aux rôles joués par l'émotion. Si, devant la situation qui se présente à lui, notre jeune trader n'a rien ressenti, aurait-il pu éviter la catastrophe et sauver la mise ?

1.2. Les rôles inhérents à l'émotion :

L'émotion n'est pas seulement ressentie mais doit être ressentie pour le bon fonctionnement de la cognition. Cette phrase probablement choquaient, jusqu'à une date récente, les fervents défenseurs de la vision rationnelle des comportements. Une vision qui stipule que l'émotion n'a aucun rôle à jouer dans la prise de décision, si ce n'est un rôle de perturbateur. Un avis que ne semble pas partager les psychologues de l'émotion.

Dans une fameuse étude portant sur le cas « Gage » menée par le neurologue et professeur de neurologie Antonio Damasio¹, ce dernier a démontré que la raison à elle seule ne peut pas garantir un comportement qui serait conforme aux règles sociales, ou qui permettrait d'avoir le résultat le plus avantageux au vu d'une situation donnée. Ce constat est confirmé par un autre cas du même professeur et qui concerne l'un de ses patients avocat. Victime d'un accident pendant une opération chirurgicale, cet avocat, qui a pu garder toutes ses facultés cognitives, ne peut plus choisir entre plusieurs alternatives. Après une batterie de tests, la

¹ L'étude a porté sur le cas du contremaître nommé « Phinéas Gage » qui a eu un accident sur un chantier de construction aux Etats Unis au XIX siècle. Suite à une explosion, une barre à mine traversa complètement sa boîte crânienne causant des dommages aux lobes frontaux du cerveau. Gage a pu survivre à l'accident mais sa personnalité et sa sociabilité ont changé considérablement malgré que ses capacités cognitives étaient intactes. Pour plus de détails, voir : Damasio R. Antonio (1994), *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*. Blanc M. (Trad.), *L'erreur de Descartes : la raison des émotions*, 2008, Paris, Edition Odile Jacob.

conclusion de Damasio était que le patient n'éprouve plus d'émotions vis-à-vis des alternatives qu'il élabore et reste donc bloqué à énumérer les pour et les contres de chacune des alternatives sans exprimer une préférence pour l'une d'entre elles.

Malgré que les rôles des émotions soient presque innombrables et qu'une même émotion peut avoir plusieurs rôles selon les éléments situationnels (Lazarus, 1991 ; Scherer, 2005), nous pouvons tout de même citer trois familles de rôles qui reviennent fréquemment dans les travaux de recherche.

Premièrement, l'émotion est un outil d'adaptation des comportements à l'environnement externe. Elle est un facteur clé dans la flexibilité des comportements et de l'adaptation d'un individu (ou un organisme en général) à son environnement social (Scherer, 1982). En effet, « L'adaptabilité du comportement des organismes à leur milieu est due en très grande partie au système émotionnel » (Scherer, 1984b: 15). L'émotion permet à l'individu d'une part, d'être influencé par son contexte socio-culturel et d'autre part, d'influencer lui-même ce contexte (Lazarus, 1991). Deux éléments inhérents à l'émotion font que cette dernière joue ce rôle d'adaptation : l'expression émotionnelle et le caractère contagieux de l'émotion. L'expression de l'émotion (surtout celle physiologique et comportementale) informe sur les intentions et les états d'affect internes de l'individu émetteur mais aussi sur les objets et situations qui entourent l'individu et qui se reflètent sur ses interactions avec les autres (Keltner & Kring, 1998). A l'aide de la contagion émotionnelle, ces signaux envoyés par l'expression émotionnelle atteignent les autres individus et créent chez eux une force motrice pour interagir avec l'émetteur de l'expression (Lazarus, 1991). C'est dans ce mouvement d'aller-retour que l'émotion permet à un individu d'avoir une certaine capacité d'adaptation à ce qui l'entoure.

Deuxièmement, L'émotion facilite l'apprentissage puisque les réactions émotionnelles alimentent la structure comportementale d'un individu avec de nouveaux comportements et soulignent les comportements inadaptés aux yeux du contexte social (Scherer, 1984a). Les émotions négatives et positives informent sur la situation que l'individu est en train de vivre. Ainsi, quand il ressent une émotion négative, ceci constitue un signe de situation indésirable (p. ex. douleur, angoisse) qui mènerait par exemple à un comportement d'évitement. L'expérience émotionnelle et ses réponses permettront à l'individu l'apprentissage d'une nouvelle stratégie basée sur son jugement de la situation immédiate et qui lui servira une fois cette même situation se présente (Quigley & Barrett, 1999).

Enfin, l'émotion est un pilier de la prise de décision et c'est de loin le rôle le plus important. Damasio a pu élaborer une hypothèse qui illustre d'une façon remarquable ce rôle (Damasio, 1994). Elle s'intitule « l'hypothèse des marqueurs somatiques ». Selon cette hypothèse, l'individu ne peut guère calculer toutes les possibilités qui s'offrent à lui, dans le but d'optimiser le rapport gain-coûts. Cette faiblesse cognitive est accentuée par des choix de décisions qui peuvent être complexes et innombrables. Par conséquent, Damasio explique que quand l'individu fait le tri des alternatives de décisions possibles à prendre, il ressent physiologiquement une émotion (d'où le mot « somatique ») en pensant à une de ces alternatives puisqu'elle est associée à un repère ou marque (d'où le mot « marqueur »), ce qui le pousse rapidement à retenir (émotion positive) ou à rejeter (émotion négative) l'alternative en question. « Les marqueurs somatiques représentent un cas particulier de la perception des émotions [...] reliées, par apprentissage, aux conséquences prévisibles de certains scénarios » (Damasio, 1994: 225). L'une des manifestations de l'utilisation des marqueurs somatiques réside dans « l'heuristique ». En d'autres termes, un individu procède par des raccourcis sans passer par des calculs probabilistes à chaque fois qu'il est confronté à une prise de décision (Kahneman & Tversky, 1979). Par conséquent, devant son graphe, notre trader est dans l'obligation de ressentir une émotion (la peur) liée à l'image d'indicateurs en rouge pour pouvoir prendre d'une manière efficace la décision qui lui éviterait la perte. S'il compte *uniquement* sur sa cognition, il va passer énormément de temps à évaluer *rationnellement* toutes les alternatives possibles et leur probabilité de réalisation mettant ainsi les fonds dont il assure la gestion en danger.

Le phénomène de l'émotion est beaucoup plus complexe pour qu'il soit élucidé en quelques pages. L'objectif de ce qui précède était d'avoir un aperçu sur l'importance de l'émotion pour le comportement. Qu'en est-il du contexte organisationnel ?

2. L'influence de l'émotion sur la gouvernance de l'entreprise familiale :

Après avoir évoqué la prépondérance de l'émotion dans les schémas comportementaux, nous allons dresser un aperçu de ce phénomène au sein de l'entreprise familiale. Pour ce, il faut tout d'abord comprendre la raison derrière la pertinence d'un tel sujet.

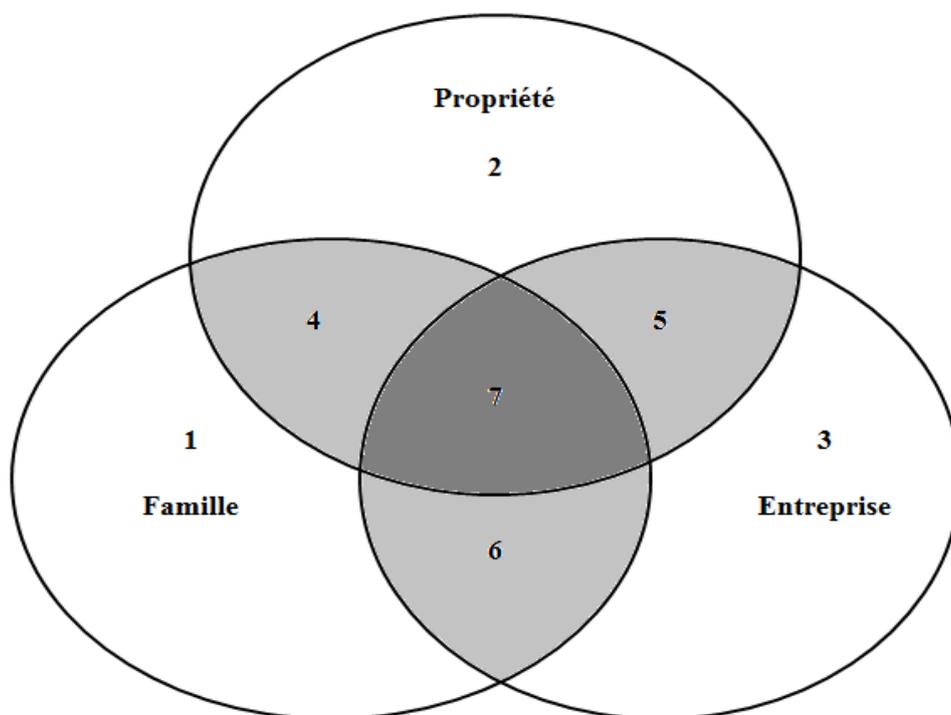
En fait, dans une entreprise familiale, on balance l'entreprise et la famille dans un engrenage de liens complexes (Holland & Boulton, 1984). La coexistence de l'entreprise et de la famille met en confrontation des objectifs de natures différentes dont l'importance varie selon la particularité de chaque entreprise familiale. Comme Scherer et Tannenbaum l'ont démontré,

les liens familiaux constituent la source principale d'émotion chez les individus (Scherer et Tannenbaum, 1986). Carsrud s'appuie sur cette particularité pour donner une définition en postulant qu' « une entreprise familiale est une entreprise où la propriété et l'élaboration des politiques sont dominées par les membres d'un 'groupe d'émotions parentes' » (Carsrud, 1994: 40). Dès lors, la justification de l'intérêt qu'on peut porter aux émotions dans l'entreprise familiale découle de la présence forte de ces liens émotionnels, renforcés par la prépondérance des liens familiaux (Brown, 1991 ; Lundberg, 1994).

Pour pouvoir visualiser la présence de la famille dans l'entreprise familiale, nous allons nous appuyer sur le fameux modèle proposé par Gersick, Davis, McCollom & Landsberg en 1997. Leur modèle est basé sur les travaux antérieurs de Davis et Tagiuri de 1982 (*Cité in* Gersick, et al., 1997) qui stipulent qu'une bonne compréhension des mécanismes de fonctionnement de l'entreprise familiale passe par une distinction entre le management, la famille et la propriété.

Gersick et *al.* proposent alors que l'entreprise soit un système composé de trois sous-systèmes : « famille », « propriété » et « entreprise » (Gersick, et al., 1997). L'entreprise familiale est alors schématisée de la manière suivante :

Figure n° 2 – Le model des trois cercles de l'entreprise familiale



Source : Gersick, & al., (1997)

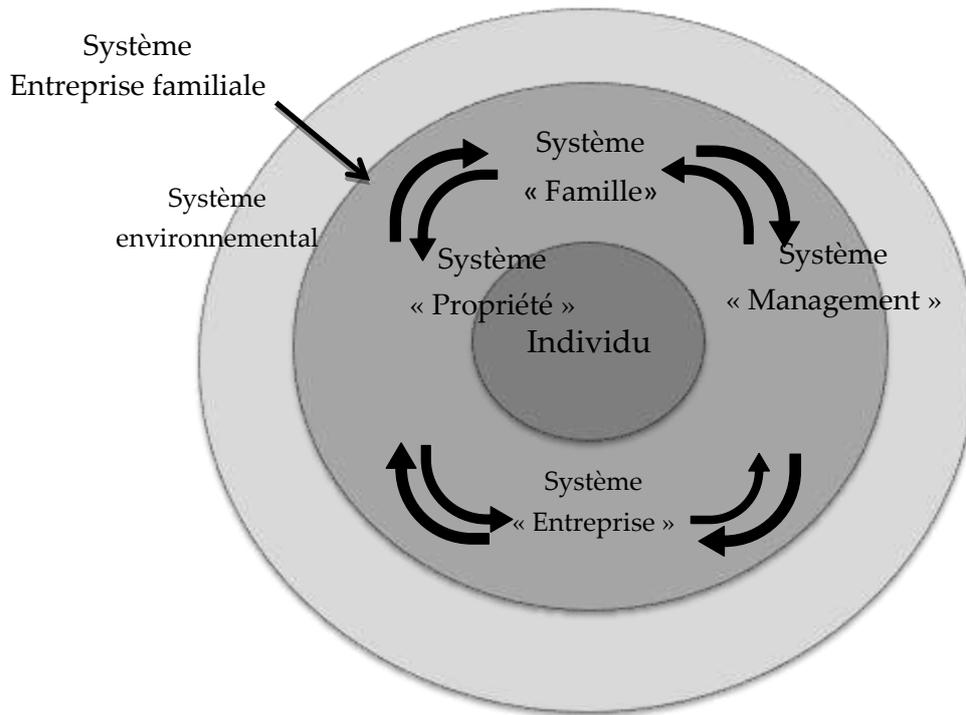
Ce modèle permet de placer les individus selon leur implication dans l'un ou plusieurs sous-systèmes. Par exemple, un individu appartenant à la famille peut être propriétaire (4), employé au sein de l'entreprise (6) ou les deux (7). Comme il peut être seulement membre de la famille (1) (p. ex. l'épouse/époux) sans pour autant croire que cet individu est loin d'influencer notablement la gestion de l'entreprise familiale (Hirigoyen, 2008).

L'interaction entre les trois sous-systèmes est susceptible de créer des conflits d'intérêts chargés d'émotions. De même, l'hétérogénéité du sous-système famille s'ajoute à cette interaction car, comme on va le voir, croire que la famille est une entité monolithique relève de l'illusion (Hirigoyen, 2008). Les divergences d'intérêts au sein d'une même famille font que ce sous-système constitue un catalyseur de l'émotion au sein de l'entreprise familiale.

2.1. Le sous-système « famille » comme un nid d'émotions :

Le sous-système « famille » semble être une source importante de l'émotion. En effet, la famille est un sous-système qui agit dans une orientation émotionnelle en poursuivant principalement des objectifs non économiques (Gersick, et al., 1997 ; Stocksmans, Lybaert & Voordeckers, 2010). Il ajoute une dimension autre que celle économique aux comportements organisationnels au sein de l'entreprise familiale (Steier, 2001). L'émotion résultant de la présence de la famille dans l'entreprise provient de l'attachement de la famille à son projet entrepreneurial, mais aussi de la dynamique propre à la famille. En effet, le modèle de (Gersick, et al., 1997) laisse penser que le sous-système famille est une seule entité monolithique qui agit dans le même sens. Or, l'analyse menée au niveau individuel permet de comprendre facilement que dans le même sous-système les intérêts d'un individu peuvent être conflictuels avec ceux du groupe (Hirigoyen, 2008 ; Pieper & Klein, 2007 ; Sund et Smyrnios, 2005). Pierper et Klein ont développé un schéma qui élucide la position central de l'individu au sein d'une entreprise familiale décrite comme un système ouvert sur son environnement (Pierper & Klein, 2007):

Figure n° 3 – Le model « Bulleye » de l'entreprise familiale



Source : Pieper, M.T. & Klein, B.S. (2007)

Si la famille est un sous-système au sein de l'entreprise familiale, cela n'empêche pas le fait qu'elle constitue un système dynamique à part entière. C'est l'une des raisons qui ont poussé plusieurs chercheurs à attirer l'attention sur l'hétérogénéité au sein de la famille. Cox et Paley expliquent que la famille obéit effectivement aux mêmes principes que ceux d'un système organisé dans le cadre de la théorie générale des systèmes ; elle est donc un groupe forcément hétérogène (Cox & Paley, 1997). Tout d'abord, la famille est un tout qui dépasse la somme des parties dans la mesure où la compréhension de ce tout ne peut être permise par une simple addition des caractéristiques de ses composants. Elle est une « structure hiérarchisée » comportant à son tour d'autres sous-systèmes en interrelation. En plus, la famille vue comme un système se caractérise par deux capacités adaptatives. Elle est capable de « s'auto-stabiliser » dans la mesure où elle réussit à garder une certaine homéostasie face aux changements imposés par son environnement. Cette auto-stabilisation passe par des changements internes et coordonnés entre ses composants. En complément de cette caractéristique, la famille, en tant que système ouvert, est aussi capable de « s'auto-organiser » pour mieux intégrer l'environnement qui l'entoure. En se basant sur cet ensemble de propriétés, les auteurs définissent la famille comme étant « un système organisé autour d'une hiérarchie, composé de petits sous-systèmes (p. ex. parental, matrimonial, et fraternel) et ancré dans un

système plus large (p. ex. la communauté), où plusieurs interactions se produisent au sein et à travers les différents niveaux hiérarchiques » (Cox & Paley, 1997: 246). Kepner donne un exemple d'hétérogénéité au sein de la famille en proposant trois groupes aux caractéristiques différentes (Kepner, 1983) :

- Le couple : il assure une réponse aux besoins de chacune des parties vis-à-vis de l'autre (époux/épouse) ainsi que le maintien d'un « leadership du système familiale ». Il est aussi la tête pensante des décisions qui portent sur l'investissement des ressources de la famille, encore au stade du couple.
- Les parents : une fois que le couple a des enfants, les responsabilités s'élargissent pour englober le management des affaires inhérentes aux enfants et les conflits qui sont susceptibles de naître.
- Les enfants : ce groupe est à la fois un environnement de soutien mutuel basé sur un processus d'apprentissage, mais en même temps un champ de concurrence et de compétitivité entre ses membres dans le but d'attirer l'attention des parents.

Selon Kepner, chaque individu de ce sous-système exprime trois types de besoins que ce dernier tente de satisfaire : le « *besoin d'appartenance* » où le membre de la famille trouve dans cette dernière un groupe d'individus auquel il appartient. Le « *besoin d'intimité* » dans la mesure où l'individu au sein de la famille est apprécié par ce qu'il « *est* » plutôt que ce qu'il « *doit être* » ou « *doit faire* ». Enfin, le « *besoin d'indépendance* », car si la famille permet à l'individu de ressentir une certaine appartenance et d'établir des liens avec les autres membres de la famille, elle lui permet aussi de pouvoir se différencier des autres et forger une identité propre (Kepner, 1983). Cet ensemble de traits caractérisant la famille comme sous-système font de ce dernier un catalyseur des émotions et des sentiments au sein de l'entreprise familiale. Ces émotions ont donc un rôle déterminant dans l'expression des besoins et de l'état d'affect interne (Frijda, 1986; Gross, 1998a) ainsi que dans l'adaptation des comportements de l'individu et l'établissement des liens avec les autres membres de la famille (Lazarus, 1991).

Cet ensemble de caractéristiques inhérentes à la famille font que l'entreprise familiale constitue une vraie arène des émotions. Cependant, il ne faut pas croire que l'émotion est une affaire exclusive du sous-système « famille » puisque, comme nous l'avons expliqué, les

situations qui génèrent les émotions naissent de l'interaction entre les différents sous-systèmes qui existent.

2.2. L'émotion dans l'entreprise familiale comme moteur du comportement organisationnel

La question de l'émotion au sein de l'entreprise familiale, une structure dont la gouvernance serait plus complexe qu'une entreprise managériale (Burkart, Panunzi & Shleifer, 2003; Hirigoyen, 2008), semble donc être légitime. Plusieurs angles d'attaque peuvent être envisagés pour appréhender le phénomène de l'émotion dans l'entreprise familiale. Nous pouvons aborder l'émotion par deux perspectives différentes. La première confère à l'émotion un statut de finalité à atteindre. En d'autres termes, l'émotion à ressentir est expliquée par des comportementaux organisationnels. La deuxième met l'émotion dans une position d'antécédent au comportement organisationnel. C'est l'émotion ressentie qui produit et explique un comportement bien déterminé.

L'émotion peut donc être une finalité en soi. Les travaux inclus dans ce schéma de lecture traitent l'émotion comme une richesse ou un bien-être à préserver. En effet, Karofsky, Millen, Yilmaz, Smymios, Tanewski & Romano ont étudié les émotions, et plus précisément le bien être émotionnel, dans le cadre des relations conflictuelles qui naissent de la confrontation entre le « travail dans l'entreprise » et la « vie familiale » (donc entre le sous-système « famille » et le sous-système « entreprise ») (Karofsky, & al., 2001). Les résultats de l'étude montre que l'anxiété est associée positivement à la frustration et les conflits travail-famille. Ce résultat est appuyé par l'étude de Scherer et Tannenbaum de 1986 qui ont trouvé que les situations relatives au travail dans l'entreprise semblent être d'une importance non négligeable dans la génération des émotions.

Les auteurs expliquent que quand le degré d'intrusion du travail en entreprise (exprimé par les heures supplémentaires) dans la vie familiale est important, les conflits sont alors plus fréquents. Ces situations constituent un facteur significatif de l'anxiété. Pour les membres de la famille propriétaire, l'accomplissement dans l'entreprise influence donc la satisfaction dans la vie familiale représentée par le bien-être émotionnel (Karofsky, & al., 2001).

Suivant la même lignée, (Stockmans, et al., 2010) mettent en avant la préservation de cette richesse socio-émotionnelle comme finalité s'expliquant par la gestion des résultats dans l'entreprise familiale par la famille elle-même. Par richesse socio-émotionnelle, les

chercheurs visent « l'ensemble des aspects non financiers de l'entreprise qui répondent aux besoins affectifs de la famille tels que l'identité, la capacité à influencer l'entreprise et la perpétuation de la dynastie familiale » (Stocksmans, & al., 2010: 280). Les auteurs expliquent que les efforts fournis pour préserver cette richesse socio-émotionnelle peuvent varier selon trois facteurs : la génération familiale qui est aux commandes de l'entreprise, l'équipe qui se préoccupe du management et la position du dirigeant par rapport aux autres membres de l'équipe.

La conclusion de l'étude est que les membres de la famille s'impliquent davantage dans la gestion des bénéfices pour éviter que des parties prenantes non familiales siègent à la direction de l'entreprise ; ce qui semble être perçu comme une menace de leur bien-être socio-émotionnel.

Enfin, cet intérêt que porte les propriétaires de l'entreprise familiale à leur richesse socio-émotionnelle, que (Stocksmans, & al., 2010) justifient par la manière de gouverner l'entreprise, a été étudiée par Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson et Moyano-Fuentes. (Gómez-Mejía, & al., 2007) stipulent que quand les propriétaires d'une entreprise familiale sont devant un dilemme stratégique qui implique le choix entre une première situation où l'amélioration des gains financiers est certaine mais avec un affaiblissement du contrôle familial sur leur entreprise, et une deuxième situation où un risque important menace les performances de l'entreprise mais le contrôle familiale sur celle-ci demeure intacte, les propriétaires choisissent la deuxième situation. Les auteurs de l'étude expliquent ce choix par l'attachement des membres de la famille à leur richesse socio-émotionnelle. De cette manière, ils sont prêts à sacrifier les performances de leur entreprise pour garder le contrôle sur celle-ci, c'est-à-dire sur leur source de richesse socio-émotionnelle.

L'ensemble de ces recherches montrent donc que la richesse et le bien-être socio-émotionnel constituent une cible des comportements des membres de la famille propriétaire de l'entreprise.

L'émotion peut aussi être un facteur explicatif, une sorte de collimateur qui oriente les comportements organisationnels. Dans une vision qui mêle philosophie et sociologie, (Sund & Smyrniotis, 2005), en se basant sur les travaux d'Aristote (384/322 A.J.), évoquent l'influence de la recherche intense de la joie sur la stabilité familiale. Pour être joyeux, un membre de la famille se trouve souvent devant un arbitrage entre sa liberté individuelle et son appartenance à la famille qui nécessite souvent des sacrifices au niveau individuel. Pour

ces deux auteurs, s'efforcer à trouver la joie peut souvent causer l'instabilité du sous-système « famille » puisque les partenaires ne partagent pas la même façon d'être joyeux ; notamment en l'absence de solutions qui peuvent palier le problème tel que le partage de la joie dans des centres d'intérêt communs. Cette situation peut enclencher un « désordre émotionnel » où les émotions ressenties sont contradictoires au niveau individuel, ce qui se reflète sur la cohésion familiale mettant ainsi la pérennité de toute l'organisation en péril. Brundin et Sharma définissent le désordre émotionnel comme étant « le résultat d'émotions contradictoires chez un ou plusieurs membres de la famille relatives à des situations chargées émotionnellement, ou à des sujets qui les impliquent ou impliquent d'autres membres » (Brundin & Sharma, 2011: 64). Les deux auteurs expliquent que le désordre émotionnel peut avoir des conséquences positives ou négatives selon le comportement des membres de la famille face aux situations qui se présentent, surtout pendant le processus de succession de la nouvelle génération à l'ancienne.

Hirigoyen a mis en évidence ce clivage entre famille et individu où ce dernier ne partage pas forcément les mêmes croyances avec le reste de sa famille. Il produit des comportements biaisés et qui trouvent comme antécédents des biais cognitifs et surtout émotionnels. En effet, comme l'explique (Hirigoyen, 2008), quand l'entreprise familiale évolue dans les stades de son cycle de vie en passant par des phases dites de « transitions » (Lansberg, 1988; Neubauer, 2003; Neubauer & Lank, 1998; Ward, 1991), « l'actionnariat du sang » se dilue et les générations nouvelles sont de plus en plus détachées émotionnellement de l'entreprise familiale (Hirigoyen, 2008). Ces biais émotionnels, entre autres, expliquent un ensemble de comportements biaisés tel l'altruisme parental négatif (Lubatkin, Schulze, Ling & Dino, 2005) qui font supporter à l'entreprise familiale des coûts d'agence additionnels (Charreux, 2000; Schulze, Lubatkin, Dino & Buchholtz, 2001) plombant ainsi sa performance.

Dans un autre registre, les émotions peuvent influencer la valeur totale d'une entreprise familiale. C'est ce que soulignent (Astrachan & Jaskiewicz, 2008) en proposant une formule pour évaluer une entreprise familiale. L'influence du système familial sur l'entreprise étant indéniablement importante, les deux chercheurs expliquent que la valeur de l'entreprise familiale ne peut pas être formulée en se basant sur les seuls modèles financiers classiques. Dès lors, les deux chercheurs présentent une formule à deux composantes. La première est la valeur financière, qui demeure importante et qui se réfère aux aspirations du dirigeant en termes de flux de trésorerie futurs et les bénéfices privés financiers qu'il peut tirer de sa

propriété. La deuxième, qui est une valeur émotionnelle, reflète ses aspirations en termes de satisfaction émotionnelle, de bien-être socio-émotionnel, de réputation, etc... Cette valeur émotionnelle est la différence entre ce que les auteurs appellent « les gains émotionnels » et les « coûts émotionnels ».

En reprenant la formule proposée par Astrachan et Jaskiewicz, (Zellweger & Astrachan, 2008) soulignent en effet que la valeur émotionnelle est une partie intégrante de la valeur qu'un dirigeant-proprétaire se fait, subjectivement, de son entreprise familiale. En se basant sur la théorie de « l'effet de dotation » qui stipule qu'un individu est attaché psychologiquement à l'objet qu'il possède de telle sorte que sa « volonté d'accepter » (WTA) de s'en séparer est supérieure à la valeur des droits de propriétés effectifs qu'il exerce (Hanemann, 1991; Thaler, 1980. *Cité in* Zellweger & Astrachan, 2008). (Zellweger et & Astrachan, 2008) proposent donc la formule suivante :

- La Valeur Emotionnelle = WTA – La Valeur Financière – Bénéfices inhérents au contrôle du capital.

Dès lors, la valeur émotionnelle d'une entreprise familiale serait cette partie de la WTA qui sort du cadre de toute considération inhérent aux comportements financiers rationnels du propriétaire.

Cet attachement émotionnel à l'entreprise familiale a été étudié par Bjornberg et Nicholson (2012) dans le cadre de la succession. Les deux auteurs proposent le concept de « propriété émotionnelle » et suggèrent qu'il joue un rôle essentiel à assurer une transmission réussie de la propriété aux générations futures. Ils définissent la propriété émotionnelle comme étant « le sentiment de proximité et d'appartenance à l'entreprise familiale » (Bjornberg & Nicholson, 2012: 376). La propriété émotionnelle est un lien psychologique qui lie l'individu à l'entreprise et qui fait que cette dernière devient une partie de son existence.

L'émotion est donc une variable qui influence non pas seulement les comportements organisationnels mais aussi les croyances et les valeurs (même financières) impactant ainsi la performance de l'entreprise. En effet dans son étude de la performance des entreprises familiales, (Sharma, 2004) souligne que cette performance peut être appréhendée en croisant le sous-système « famille » et « entreprise ». Une entreprise familiale performante serait donc celle où, d'une part l'entreprise réalise de meilleurs résultats économiques et financiers ; ce que l'auteur appelle « capital financier », et d'autre part la famille réussit à créer une

harmonie entre ses membres en établissant des liens solides ; ce que l'auteur appelle un « capital émotionnel » (Sharma 2004).

L'émotion et son expression peut aussi façonner la manière par laquelle l'entrepreneur gouverne son entreprise familiale. Dans leur étude des comportements qu'adoptent les entrepreneurs dans les entreprises à caractère ethnique, qui sont considérées d'ailleurs comme familiales au vue des définitions plus larges d'une entreprise familiale, (Danes, Lee, Stafford & Heck, 2008) soulignent que l'expression émotionnelle diffère selon la culture et les normes dictées par des considérations ethniques et culturelles. Dans certains cas, la communication entre les membres de la famille est émotionnellement contrôlée parce-que l'émotion est considéré comme un signe de faiblesse (le cas des entreprises coréennes aux États-Unis). Dans d'autres cas, l'émotion est une des dimensions naturelles des comportements organisationnels (le cas des entreprises mexicaines aux États-Unis). Mais dans les deux cas de figure, les émotions jouent un rôle fondamental dans la manière de gouverner l'entreprise par l'entrepreneur et déterminent la manière par laquelle ce dernier véhicule les décisions, mais aussi les valeurs, la culture qu'il prône (Danes & al., 2008) et même sa passion à entreprendre (Cardon, Wincent, Singh & Drnovsek, 2005). D'ailleurs, les émotions sont considérées comme un facteur clé derrière la persévérance entrepreneuriale de l'individu qui crée son entreprise en prenant la forme d'une « énergie émotionnelle » qui lui permet de garder son enthousiasme, sa force personnelle et sa capacité à tisser des liens avec son entourage (Goss, 2005; Goss, 2008).

D'autres chercheurs se sont intéressés au fonctionnement de l'émotion et des états qui en résultent au sein de l'équipe dirigeante dans l'entreprise familiale. (Van-den-Heuval, Goel, Van-Gils & Voordeckers, 2007) ont étudié le degré d'empathie chez le dirigeant et les objectifs poursuivis par l'entreprise. Ils ont trouvé que si le dirigeant – propriétaire de l'entreprise familiale a un grand degré d'empathie, cela favorise la poursuite d'objectifs orientés par des besoins familiaux en dehors des considérations de l'entreprise comme sous-système. Le résultat d'une telle gouvernance peut causer des préjudices à l'entreprise familiale. Dès lors, la présence des dirigeants externes est souhaitable puisqu'elle atténue cette empathie et permet un équilibrage entre le besoin de la famille et celui de l'entreprise (Van-den-Heuval & al., 2007).

Enfin, (Hirigoyen & Labaki, 2012) ont conceptualisé le rôle du regret dans la prise de décision du dirigeant propriétaire à l'aune des travaux de (Loewenstein & Lerner, 2003). Ils

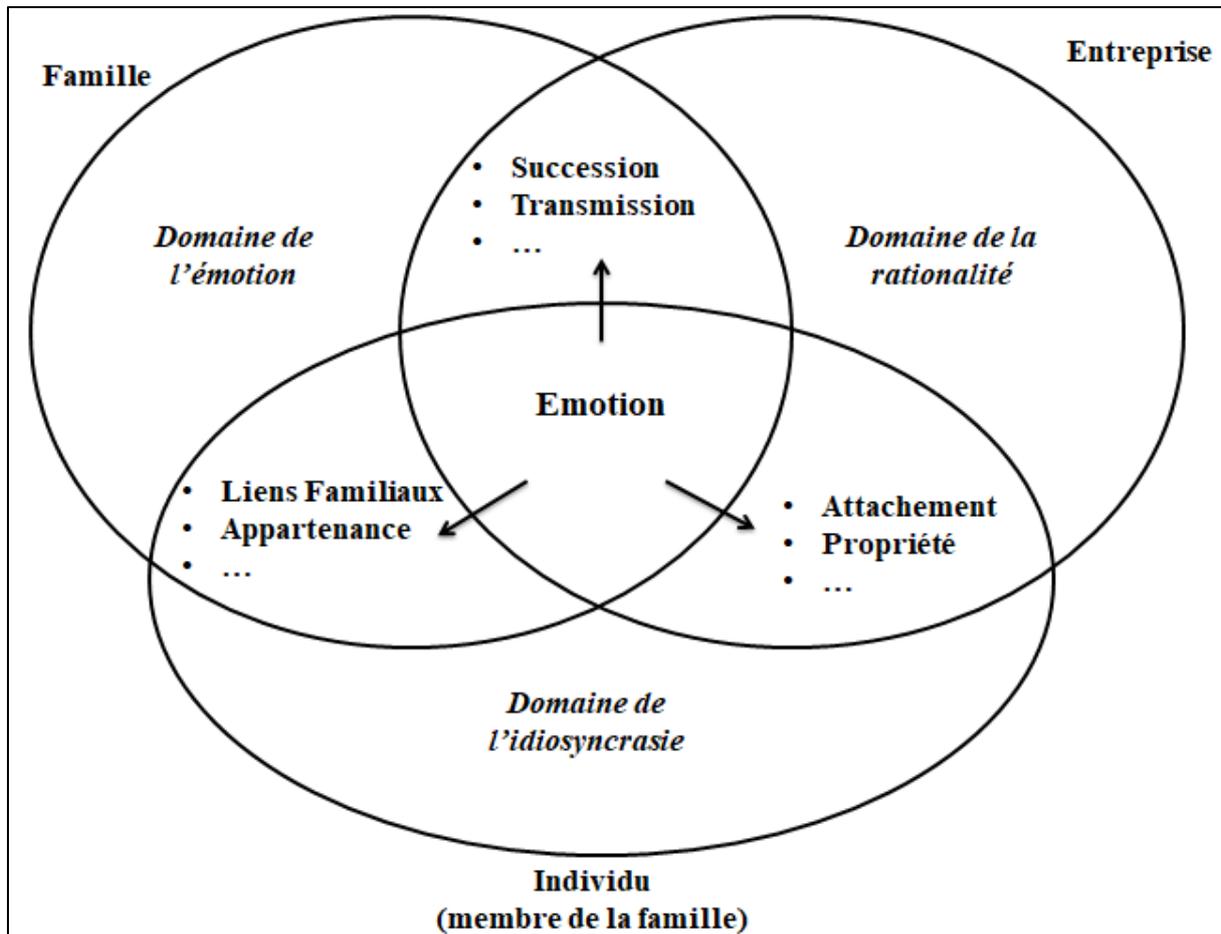
proposent deux façons par lesquelles le regret pourrait influencer la décision du dirigeant d'une entreprise familiale. Premièrement, le « regret attendu » qui pousse le dirigeant propriétaire à s'attendre à des conséquences émotionnelles. Ainsi, il prend des décisions ayant des résultats qui minimisent les émotions négatives, comme le regret. Deuxièmement, le « regret éprouvé » qui est un regret immédiat et qui joue un rôle identique aux « influences accidentelles » (Loewenstein & Lerner, 2003). Il agit directement ou indirectement sur la prise de décision en changeant les attentes du dirigeant propriétaires quant à la probabilité et la désirabilité des conséquences attendues.

Ces études montrent donc que l'émotion, qu'elle soit attendue (c'est-à-dire anticipée) ou immédiate (ressentie au moment de la décision), produit un ensemble de comportements qui peuvent être bénéfiques comme ils peuvent être catastrophiques pour l'entreprise.

Pour résumer, nous pouvons affirmer que les chercheurs sont de plus en plus conscients de l'importance de l'étude des émotions pour expliquer les comportements dans les entreprises familiales. En effet, l'émotion est susceptible d'influencer la propriété qu'exercent les membres de la famille sur l'entreprise (Bjornberg & Nicholson, 2012), de peser sur les performances de celle-ci (Sharma, 2004; Brundin & Sharma, 2011), d'accentuer les biais comportementaux (Hirigoyen, 2008), d'influencer la décision du dirigeant propriétaire (Hirigoyen & Labaki, 2012; Van-den-Heuvale, et al., 2007) et même de modifier l'évaluation financière de l'entreprise (Astrachan & Jaskiewicz, 2008; Zellweger & Astrachan, 2008). La recherche sur l'émotion dans les entreprises familiales demeure dans ses premiers stades de développement, mais l'influence de l'émotion sur le comportement est devenue indéniablement évidente. C'est une raison suffisante vers des travaux traitant de la place qu'occupe la dimension psychologique dans le façonnement des comportements organisationnels au sein de l'entreprise familiale (Pieper, 2010).

Nous nous sommes alors basés sur ce corpus théorique développé jusqu'au là et nous nous sommes inspirés du modèle systémique de l'entreprise familiale (Gersick, et al., 1997) qui fait ressortir un sous-système « famille », « propriété » et « entreprise ». Ce modèle a connu des améliorations (Pieper & Klein, 2007; Hirigoyen, 2008) en ajoutant un sous-système « individu ». Dans notre approche conceptuelle, nous avons gardé le sous-système « famille », « entreprise » et « individu » (membre de la famille) :

Figure n° 4 – le modèle à trois cercles de l'émotion dans l'entreprise familiale



Source : Elaboré par l'auteur

L'ambition recherchée derrière le modèle ci-dessus est de constituer une base sérieuse pour approfondir l'étude des émotions au sein de l'entreprise familiale.

En effet, le sous-système « famille » est primordiale car il est une source considérable d'émotion (domaine de l'émotion) et son harmonie est étroitement liée à sa gestion (Kepner, 1983 ; Kets de vries, 1993). Le sous-système « entreprise » constitue l'opposé du premier par son caractère rationnel (domaine de la rationalité) et il est orienté plutôt vers les performances économiques (Gersick, et al., 1997 ; Stocksmans, et al., 2010). Le sous-système « individu », qui regroupe les individus membres de la famille propriétaire est essentiel puisque, d'une part, l'émotion est vécue principalement au niveau individuel, et d'autre part l'individu peut poursuivre des intérêts idiosyncratiques (domaine de l'idiosyncrasie), qui lui sont propres (Hirigoyen, 2008) en dehors des considérations familiales (liens familiaux) ou entrepreneuriales (l'attachement à l'entreprise).

Selon (Scherer & Tannenbaum, 1986), les situations relatives au travail dans l'entreprise semblent être d'une importance non négligeable dans la génération d'émotion chez les individus. Dès lors, un membre de la famille (qu'il soit employé, propriétaire ou les deux) éprouvera des émotions suite à son engagement dans l'entreprise. Il éprouvera aussi des émotions quand il va interagir avec les autres membres de sa famille au sein ou en dehors de l'entreprise. D'ailleurs, (Scherer & Tannenbaum, 1986) ont trouvé dans une étude que la source génératrice des expériences émotionnelles (positives ou négatives) qui vient en haut du podium reste les relations interpersonnelles avec une suprématie des liens familiaux. Mais l'émotion ne s'arrête pas à l'enveloppe individuelle et s'étend aussi aux groupes par des mécanismes de contagion émotionnelle (Barsade, 2002). L'émotion peut donc se propager entre les membres de la famille de telle sorte que le groupe éprouve une émotion commune et adopter des réactions qui vont dans le même sens (Hatfield, et al. 1993). Nous pouvons alors parler d'émotion au niveau de l'interaction « famille » - « entreprise ». Une famille par exemple qui met toutes les chances de son côté pour réussir la planification et l'exécution d'une transmission de l'entreprise à la jeune génération éprouve des émotions qui témoignent un certain attachement à son business (Brundin & Sharma, 2011).

Conclusion

Pour conclure, il faut admettre que le sujet de l'émotion, malgré qu'il soit souvent occulté, à tort ou à raison, dans les recherches sur la gouvernance des entreprises familiales, impose naturellement un autre débat ; celui du contrôle de cette même émotion. Comment devrait-elle être ressentie ? Jusqu'à quelle intensité ? Dans quelle situation ? ... plusieurs autres questions s'ajoutent à celles-ci invitant 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 est de réguler l'émotion pour qu'elle soit favorable à la bonne prise de décision. Notre jeune trader semble avoir eu peur dans une mesure acceptable, mais on peut imaginer la situation où sa peur, non régulée, se transforme en une crise d'angoisse menant à une paralysie. Voilà donc un scénario possible où l'émotion ressentie échappe à l'effort de régulation et cause un biais comportemental. Dès lors, en relation au sujet de l'émotion dans l'entreprise familiale, on peut se résoudre à répondre à la question suivante : comment l'émotion se régule-t-elle dans le cas particulier de l'entreprise familiale ? Mais pour le faire, c'est tout une autre histoire !

REFERENCES :

- Aristote, « Ethique à Nicomaque », Traduction et notes par J. Tricot. Vrin (1990), Bibliothèque des Textes Philosophiques – Poche, 587 p.
- Astrachan, H.J. & Jaskiewicz, P. (2008). Emotional returns and emotional costs in privately held family businesses: Advancing traditional business valuation. *Family Business Review*, 21(2), 139-149.
- Barsade, G.S. (2002). The ripple effect - Emotional contagion and its effect on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644-675.
- Bjornberg, A. & Nicholson, N. (2012). Emotional ownership: The Critical Pathway Between the Next Generation and The Family Firm. *Family Business Review*, 25(4), 374-390.
- Brown, H.F. (1991). The Family Part of the Family Business Equation: New Challenges for the Future. *Family Business Review*, 4(4), 363-366.
- Brundin, E. & Sharma, P. (2011). Love, Hate, and Desire: The Role of Emotional Messiness in the Business Family. *Understanding Family Businesses: Undiscovered Approaches, Unique Perspectives, and Neglected Topics*. Springer Science+Business Media B.V, 55-72.
- Burkart M., Panunzi, F. & Shleifer, A. (2003). Family Firms. *The Journal of Finance*, LVIII(5), 2167-2201.
- Cardon, S.M., Wincent J., Singh, J. & Drnovsek, M. (2005), Entrepreneurial Passion: The Nature of Emotions in Entrepreneurship”, Academy of Management Best Conference Paper.
- Carsrud, L.A. (1994). Meanderings of a Resurrected Psychologist or, Lessons Learned in Creating a Family Business Program. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 19(1), 39-48.
- Charreaux, G. (2000), La théorie positive de l'agence : positionnement et apports, *Revue d'Économie Industrielle*, N° 92, numéro spécial - Économie des contrats : bilan et perspectives.
- Cox, M.J., et Paley, B. (1997). Families as systems. *Annual Review of Psychology*, 48, pp. 243-267.
- Damasio, R.A. (1994). *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*. Blanc M. (Trad.) (2008), *L'erreur de Descartes : la raison des émotions*, Paris, Edition Odile Jacob.
- Danes, M.S., Lee J., Stafford, K. & Heck, R.M. Zachary (2008). “The Effects of Ethnicity, Families and Culture on Entrepreneurial Experience: An Extension of Sustainable Family Business Theory”. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 13(3), 229-268.
- Davis, A.J. & Taguiri, R., (1982), *Bivalent attributes of the family firm*, Santa Barbara. CA: Owner Managed Business Institute.
- Donnelley, G. R. (1964), *The Family Business*. *Harvard Business Review*, 24(4), 93-105.
- Frijda, H.N. (1986). *The emotions*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Gersick K., Davis. J., McCollom, M.H. & Landsberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston, Harvard Business School Press.
- Goleman, D. (1996). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Piélat T. (Trad.) (2007), *l'intelligence émotionnelle : accepter ses émotions pour développer une intelligence nouvelle*, J'ai Lu éditions.
- Gómez-Mejía, R.L., Haynes, T. K., Núñez-Nickel M., Jacobson, J. L. Kathryn & 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.
- Goss, D. (2005). Schumpeter's Legacy? Interaction and Emotions in the Sociology of Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 29(2), 205-218.
- Goss, D. (2008). *Entreprise Ritual: A theory of Entrepreneurial Emotion and Exchange*. *British Journal of Management*, 19(2), 120-137.

- Gross, J.J. (1998a). Antecedent- and Response-Focused Emotion Regulation: Divergent Consequences for Experience, Expression, and Physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 224-237.
- Gross, J.J. & Thompson, A.R. (2007). Emotion regulation: Conceptual foundations. In J. J. Gross (Eds.), *Handbook of emotion regulation* (pp. 3-24). New York, NY: Guilford Press.
- Hanemann, W.M. (1991). Willingness to Pay and Willingness to Accept: How Much Can They Differ?. *American Economic Review*, 81(3), 635-647.
- Hatfield E., Cacioppo, T.J. & Rapson L.R. (1993). Emotional contagion, *Current Directions in Psychological Science*, 2, 96-99.
- Hirigoyen, G. (2008). Biais comportementaux dans l'entreprise familiale : antécédents et impacts. *Revue Economie et Sociétés, Série « Economie de l'entreprise »*, 10, N° 19, 1901-1930.
- Hirigoyen, G. & Labaki, R. (2012). The Role of regret in the owner-manager decision-making in the family business: A conceptual approach. *Journal of Family Business Strategy*, 3(2), 118-126.
- Holland, G.P. & Boulton, R.W. (1984). Balancing the 'Family' and the 'Business' in Family Business. *Business Horizons*, 27(2), 16-21.
- James, W. (1884). What is an Emotion?. *Mind*, 9(34), 189-190.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291.
- Karofsky, P., Millen R., Yilmaz, R. M., Smyrnios, X.K., Tanewski, A.G. & Romano, A.C. (2001). Work-Family Conflict and Emotional Well-Being in American Family Businesses. *Family Business Review*, 14(4), 313-324.
- Keltner, D. & Kring M.A. (1998). Emotion, Social Function, and Psychopathology. *Review of General Psychology*, 2(3), 320-342.
- Kets de Vries, F.R. Manfred & Miller, D. (1985), *L'entreprise névrosée*, Paris, Mc Graw Hill.
- Kets de Vries, F.R. Manfred (1993). The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59-71.
- Kepner, E. (1983). The family and the firm: A coevolutionary perspective. *Organizational Dynamics*, 12(1), 57-71.
- Kleinginna, R.P. & Kleinginna, M.A. (1981). A Categorized List of Emotion, Definitions with Suggestions for a Consensual Definition. *Motivation and Emotion*, 5(4), 345-379.
- Lansberg, I. (1988). The Succession Conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119-143.
- Lazarus, S.R. (Eds.) (1991). *Emotion and adaptation*. New York, NY : Oxford University Press.
- Loewenstein, G. & Lerner S.J. (2003). The role of affect in decision making". In Davidson, R.J. & al., (Eds), *Handbook of Affective Sciences* (pp. 619-642). Oxford New York, NY : Oxford University Press.
- Lubatkin, H.M., Schulze, S.W., Ling, Y. & Dino, N.R. (2005). The effect of parental altruism on the governance of family-managed firms. *Journal of Organizational Behavior*, 26(3), 313-330.
- Lundberg, C.C. (1994). Unraveling Communications Among Family Members. *Family Business Review*, 7(1), 29-37.
- Neubauer, F. & Lank, G.A. (1998), *The family business: Its governance for sustainability*, London, Mac Millan.
- Neubauer, H. (2003). The dynamics of Succession in Family Businesses in Western European Countries. *Family Business Review*, 16(4), 269-281.
- Pieper, M.T. & Klein, B.S. (2007). The bulleye: A systems approach to modeling family firms. *Family Business Review*, 20(4), 301-319.

- Pieper, M.T. (2010). Non solus: Toward a psychology of family business. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 26-39.
- Quigley, S.K. et Barrett, L.F. (1999). Emotional learning and mechanisms of intentional psychological change. In J. Brandtstadter, & R. M. Lerner, (Eds.), *Action and Self-Development: Theory and Research Through the Life Span*, (pp. 435-464) Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scherer, K.R. (1982). Emotion as a process: Function, origin, and regulation. *Social Science Information*, 21, 555-570.
- Scherer, K.R. (1984a). On the nature and function of emotion: A component process approach. In Scherer, K. R. & Ekman, P. (Eds), *Approaches to emotion*, (pp. 293-317), L. Erlbaum Associates.
- Scherer, K.R. (1984b), Les émotions: Fonctions et composantes, *Cahiers de Psychologie Cognitive*, 1, 9-39.
- Scherer, R.K. et Tannenbaum, H.P. (1986). Emotional Experiences in Everyday Life: A survey Approach. *Motivation and Emotion*, 10(4), 295-314.
- Scherer, K.R. (1994). Towards a concept of 'Modal Emotion'. In Ekman and Davidson (Eds.), *The nature of Emotion, Fundamental Questions* (pp. 25-31). Oxford, Oxford University Press.
- Scherer, K.R. (2005). What are emotions? And how can they be measured?. *Social Science Information*, 44(4), 695-729.
- Schulze, S.W., Lubatkin, H.M., Dino, N.R. & Buchholtz K.A. (2001). Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence. *Organization Science*, 12(2), 99-116.
- Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36.
- Steier, L. (2001). Family Firms, Plural Forms of Governance, and the Evolving Role of Trust. *Family Business Review*, 14(4), 353-367.
- Stockmans, A., Lybaert, N. & Voordeckers, W. (2010). Socioemotional Wealth and Earnings Management in Private Family Firms. *Family Business Review*, 23(3), 280-294.
- Sund, L.G. & Smyrniotis, X.K. (2005). Striving for Happiness and Its Impact on Family Stability: An Exploration of the Aristotelian Conception of Happiness. *Family Business Review*, 18(2), 155-170.
- Thaler, R. (1980). Toward a positive theory of consumer choice. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1(1), 39-60.
- Van-den-Heuvel, J., Goel, S. V. & Voordeckers, W. (2007), The influence of family CEO's empathy and external monitoring on the importance of family goals, Research Center for Innovation and Entrepreneurship, University of Hasselt, Netherlands.
- Ward, L.J. (1991), *Creating effective boards for private enterprises*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Zellweger, M.T. & Astrachan, H.J. (2008). On the Emotional Value of Owning a Firm. *Family Business Review*, 21(2), 347-363.