

# **Résilience et ambidextrie organisationnelle : le cas des entreprises familiales**

## **RESUME**

Les entreprises familiales, représentant 90 % des entreprises dans le monde, se distinguent par leur résilience en période de crise. L'objectif de cette étude est d'examiner comment l'ambidextrie organisationnelle – équilibre entre exploration de nouvelles opportunités et l'exploitation des ressources existantes – contribue à cette résilience. Des entretiens menés auprès de dirigeants d'entreprises familiales révèlent que leur ambidextrie organisationnelle porte notamment sur la richesse socio-émotionnelle qui leur permette de préserver leurs valeurs fondamentales tout en innovant pour faire face aux défis externes. Il en est de même concernant leurs dynamiques décisionnelles, marquées par une oscillation continue entre le maintien des traditions et la recherche de transformations. Cette dualité permanente illustre leur capacité à gérer les tensions entre émotions et rationalité, passé et avenir, stabilité et changement. Notre étude souligne l'importance stratégique de l'ambidextrie pour les entreprises familiales et positionne leur complexité inhérente comme une force motrice de leur résilience.

**Mots clés :** résilience organisationnelle, ambidextrie, entreprises familiales, richesse socio-émotionnelle

# **Résilience et ambidextrie organisationnelle : le cas des entreprises familiales**

## **INTRODUCTION**

Selon l'enquête mondiale "Global Crisis and Resilience" réalisée en 2023, 90 % des entreprises ont subi des perturbations majeures dans les deux années qui ont précédé l'étude, en raison de crises telles que la pandémie de COVID-19, la guerre en Ukraine et l'augmentation des cyberattaques, sans compter les effets du changement climatique (PwC France, 2023). Face à ces crises systémiques, les entreprises profondément bouleversées tentent de se réinventer. Ces défis concernent notamment la transformation numérique et les enjeux de responsabilité sociétale des entreprises (Le marché du conseil en France 2021-2022, 2021).

Dans ce contexte, les entreprises doivent mobiliser une capacité leur permettant de gérer, d'apprendre de ces situations et enfin de rebondir. Cette capacité, appelée résilience (Meyer, 1982; Weick, 1993; Wildavsky, 1991) est reconnue comme une qualité dont les entreprises familiales savent particulièrement faire preuve (Bauweraerts & Colot, 2014; Coutu, 2002; Hirigoyen, 2021). En effet, au-delà de l'idée selon laquelle les entreprises familiales cherchent à établir leur pérennité (BenMahmoud-Jouini et al., 2010), la résilience est plus grande dans les entreprises familiales (Bégin & Chabaud, 2010). Il apparaît notamment que les entreprises familiales résistent mieux au ralentissement économique, se rétablissent plus rapidement, conservent une performance plus élevée et une structure financière plus solide et cela

s'expliquerait par la culture de l'entreprise liée à son expérience (Amann & Jaussaud, 2012; Bauweraerts & Colot, 2014). Le rôle crucial de l'entrepreneur dirigeant dans cette résilience organisationnelle est également souligné par Yacoubi et Tourabi (2020).

Mais quels mécanismes internes expliquent cette capacité accrue de résilience ? Une piste théorique féconde repose sur le concept d'ambidextrie organisationnelle, entendu comme la capacité à exploiter les acquis tout en explorant des opportunités nouvelles (March, 1991). Cette aptitude, qui permet de conjuguer innovation et efficience, semble également cruciale pour répondre à l'imprévisibilité des crises contemporaines. Dans les entreprises familiales, cette ambidextrie pourrait s'incarner de manière spécifique, soutenue par une richesse socio-émotionnelle et un capital social distinctifs.

La résilience des entreprises familiales se traduirait en partie par leur capacité à mobiliser une forme singulière d'ambidextrie organisationnelle, ancrée dans les liens sociaux intergénérationnels, l'héritage émotionnel et la gouvernance familiale. Une telle lecture conduirait à articuler plusieurs dimensions encore rarement combinées dans la littérature, telles que la richesse socio-émotionnelle, la résilience organisationnelle et l'ambidextrie. L'objectif de cette recherche est donc de mieux comprendre les facteurs internes de résilience dans les entreprises familiales en mobilisant une lecture croisée de ces trois concepts. À cette fin, nous avons mené une étude qualitative fondée sur neuf entretiens semi-directifs avec des dirigeants d'entreprises familiales ayant connu une crise significative.

Notre démarche méthodologique qualitative s'appuie sur la réalisation de 9 entretiens semi-directifs auprès de dirigeants d'entreprises familiales ayant connu une importante crise nous permettant ainsi de considérer les entreprises de notre échantillon comme résilientes. Au regard de la définition de Villalonga et Amit (2006), nous retiendrons ici des entreprises dans lesquelles des membres de la famille occupent des postes de direction, tels que celui de directeur

général, où siègent au conseil d'administration, et comptent parmi les principaux actionnaires. A l'issue de ces entretiens, nous avons réalisé une analyse de contenu avec un codage thématique multidimensionnel (Dumez, 2016). Les résultats sont présentés sous forme de narration problématisée.

Cet article s'organise en trois parties. La première propose une revue de littérature structurée autour des trois piliers conceptuels de notre cadre d'analyse. Elle vise à expliciter leurs définitions, fondements et interrelations potentielles dans le contexte des entreprises familiales. La deuxième partie présente notre méthodologie qualitative. La troisième partie expose les résultats et propose une discussion ancrée dans une perspective de pensée complexe (Morin, 1986), mettant en lumière les tensions et équilibres constitutifs de la résilience organisationnelle

## **1. DYNAMIQUES ORGANISATIONNELLES ET STRATEGIQUES DANS LES ENTREPRISES FAMILIALES**

### **1.1. RICHESSE SOCIO-EMOTIONNELLE : UNE RESSOURCE STRATEGIQUE AU CŒUR DES DYNAMIQUES DES ENTREPRISES FAMILIALES**

La richesse socio-émotionnelle est définie comme le stock de valeur affective et émotionnelle qu'une famille utilise pour et par son implication dans l'entreprise (Hirigoyen, 2024). Cette ressource comprend l'attachement émotionnel, la réputation familiale et les relations interpersonnelles au sein et en dehors de l'entreprise. Gomez-Mejia et al. (2024) expliquent que cette richesse influence profondément les décisions stratégiques, parfois au détriment des résultats financiers immédiats.

Les entreprises familiales, en tant qu'entités uniques, se distinguent par leur gestion des dimensions émotionnelles, économiques et sociales, qui influencent profondément leur fonctionnement et leur pérennité. La richesse socio-émotionnelle (SEW), conceptualisée par Berrone et al. (2012) permet de comprendre les priorités des entreprises familiales autour de

plusieurs dimensions telles que le contrôle familial, l'identification à l'entreprise, les liens sociaux forts, l'attachement émotionnel et la transmission générationnelle. Ces dimensions montrent que les entreprises familiales cherchent à équilibrer des objectifs financiers et socio-émotionnels. Par ailleurs, Hirigoyen (2014) souligne que ces entreprises privilégient des stratégies de long terme pour préserver leur stabilité et leur pérennité, dépassant ainsi les objectifs purement financiers. Parmi les composantes de la richesse socio-émotionnelle, les liens sociaux forts intrinsèques aux entreprises familiales s'apparentent à un capital social dans ces entreprises. Bernard et Fayolle (2016) démontrent que ce capital social agit comme un amortisseur face aux crises, permettant de mobiliser rapidement des ressources et d'adopter des stratégies adaptatives. Ces liens sociaux favorisent également une forte cohésion interne, qui soutient la continuité des opérations malgré les adversités. Ce capital social est défini par Bourdieu (1980) comme « l'ensemble des ressources réelles ou potentielles liées à un réseau durable de relations institutionnalisées et de reconnaissance mutuelle ». Ce capital social joue un rôle crucial dans la prévention des conflits et l'harmonisation des décisions collectives. Bon (2016) enrichit cette perspective en montrant que le capital social des entreprises familiales est souvent enraciné dans des valeurs éthiques et des engagements responsables. Ces liens de confiance et ces valeurs, transmises entre générations, renforcent la capacité des entreprises à maintenir une réputation solide et à mobiliser un soutien externe lors des périodes difficiles.

En s'appuyant sur ces dimensions fondamentales, la richesse socio-émotionnelle, en tant que ressource propre aux entreprises familiales, joue un rôle central dans leurs dynamiques stratégiques, révélant des implications à la fois positives et complexes. Sfeir (2024) illustre également comment la richesse socio-émotionnelle peut être à la fois un atout et un défi. Parmi les principaux défis des entreprises familiales, les questions de transmission et d'héritage sont de fait une pierre angulaire de ces entreprises. Sfeir (2024) met en lumière l'importance des émotions dans le processus de succession. Les émotions positives, telles que la joie, peuvent

faciliter la transition, tandis que des émotions négatives, comme la peur ou la colère, peuvent constituer un frein et à ce titre, l'étude de Sfeir (2024) révèle que les émotions sont omniprésentes dans les entreprises familiales, notamment lors des moments critiques comme la succession. Ces émotions influencent les décisions stratégiques et les comportements. Une planification minutieuse et un accompagnement adapté peuvent aider à surmonter les blocages émotionnels et à assurer une transition réussie.

Les concepts de valeurs, capital social, héritage et émotions sont donc indissociables de l'essence même des entreprises familiales. Ces organisations équilibrent des objectifs financiers et socio-émotionnels, mobilisant leurs ressources sociales pour innover et résister aux crises. Sfeir (2020) indique que les interactions sociales seront favorables dans une entreprise familiale si ces membres peuvent capitaliser la richesse socio-émotionnelle familiales. Autrement dit, les entreprises familiales héritent d'une dotation émotionnelle octroyant un potentiel réparateur (Sfeir, 2020). La richesse socio émotionnelle est un facteur stratégique au moment de la prise de décision dans les entreprises familiales (Gomez-Mejia et al., 2011) contribuant ainsi à sa potentielle résilience organisationnelle.

## **1.2. RESILIENCE ORGANISATIONNELLE ET INDIVIDUELLE**

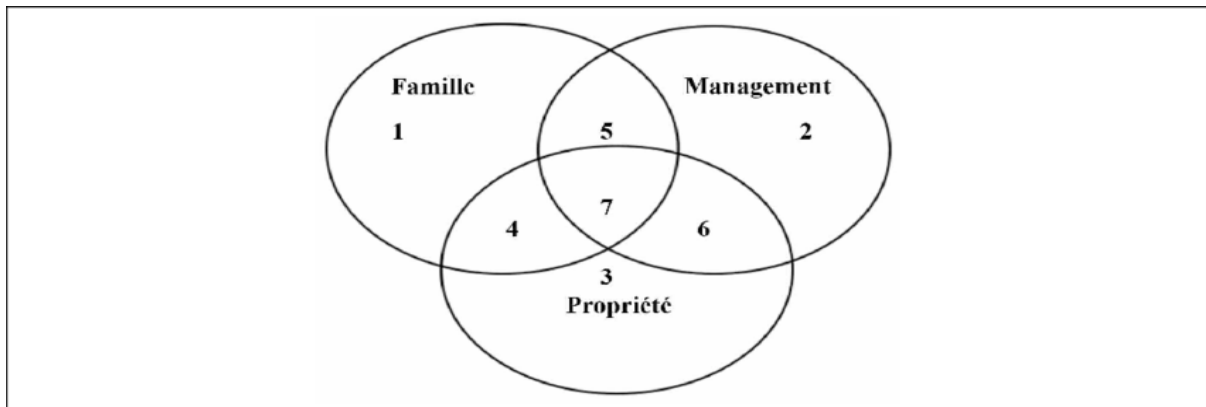
À l'échelle individuelle, Cyrulnik (1999) définit la résilience comme la « capacité à réussir, à vivre et à se développer positivement, de manière socialement acceptable en dépit du stress ou d'une adversité qui comporte normalement le risque grave d'une issue négative ». La littérature souligne que les individus résilients mobilisent des compétences spécifiques en situation de crise, à la fois propres et sociales. Les compétences propres sont d'ordre cognitif et comportemental, jouant un rôle clé dans la régulation face à des événements traumatiques majeurs. Elles incluent l'adaptabilité, la capacité de prise d'initiative, la flexibilité et

l'appropriation de nouvelles théories d'usage favorisant l'apprentissage individuel (Deliaune, 2015). Toutefois, comme l'indique Cyrulnik, la résilience ne peut être imposée, car elle repose sur un processus collectif (Génécard, 2024). Les compétences cognitives individuelles doivent donc être complétées par des compétences sociales, telles que la gestion des conflits, le développement du leadership, la création de collaborations efficaces, et la capacité à favoriser un rebond collectif (Frimousse & Peretti, 2021).

La combinaison des compétences individuelles et organisationnelles est souvent analysée à travers le prisme du capital social (Bernard & Fayolle, 2016) comme évoqué dans le paragraphe précédent. Dans le contexte des entreprises familiales, ce capital devient particulièrement précieux face à des situations hautement conflictuelles. Il est considéré comme un actif immatériel de résilience (Araban & Hourmat Allah, 2023), une ressource unique et difficilement imitable (Habbershon & Williams, 1999).

La position ainsi que les fonctions et interactions des membres de la famille dans l'entreprise familiale influenceraient la capacité de résilience de l'entreprise familiale, au-delà des compétences individuelles et organisationnelles de résilience précédemment citées. L'exploration du capital social comme résultat de l'interaction entre le système famille et l'entreprise nous conduit au modèle de référence de Gersick et al. (1997) représentant les interconnexions de trois sous-systèmes composant l'entreprise familiale, représenté dans le schéma suivant. De ce fait, la compréhension de la résilience dans les entreprises familiales passe par l'exploration du modèle des trois cercles interconnectés. Ce modèle illustre les interactions entre les sous-systèmes famille, entreprise et propriété. Il met en évidence l'impact des dynamiques familiales sur le fonctionnement de l'entreprise, notamment à travers les émotions et les relations.

Figure 1 : Modèle des trois cercles interconnectés de l'entreprise familiale (Gersick et al., 1997)



En tant que système, la famille est dynamique et complexe, composée de sous-systèmes (parental, matrimonial, fraternel) ancrés dans un cadre plus large, celui de l'entreprise familiale (Cox & Blair, 1997). Ces interactions influencent directement les comportements des individus et conditionnent la résilience organisationnelle. Le modèle de Gersick et al. (1997) positionne l'individu selon son implication dans le sous-système famille, entreprise et propriété. Il fait également apparaître les imbrications du sous-système famille sur le fonctionnement de l'entreprise familiale. En tant que système, celui de la famille à part entière est dynamique, ouvert, et hétérogène. Cette complexité relative à la théorie des systèmes se caractérise par un ensemble de propriétés que nous retrouvons dans la définition suivante : « un système organisé autour d'une hiérarchie, composé de petits sous-systèmes (parental, matrimonial, et fraternel) et ancré dans système plus large (ici l'entreprise familiale) où plusieurs interactions se produisent au sein et à travers les différents niveaux hiérarchiques » (Cox & Blair, 1997, p. 246). D'après eux, l'individu seraient impacté par les influences des interactions possibles entre les trois sous-systèmes en fonction de son positionnement, ce qui conditionnerait son comportement au sein de l'entreprise. Les liens familiaux ont la particularité de constituer à eux seuls une source d'émotions au sein de l'entreprise (Scherer & Tannenbaum, 1986).

La plus grande capacité de résilience des entreprises familiales serait la résultante d'interactions spécifiques des systèmes qui la composent. Pour de nombreux auteurs, cette spécificité repose

sur la nature émotionnelle des interactions propres à ces structures. Depuis, plusieurs années, les sciences de gestion accordent aux émotions une attention particulière, soulignant leur rôle central dans les dynamiques organisationnelles. Cette démocratisation a notamment été le fruit d'une recherche menée par Tiphaine (2018) au sujet des enjeux et obligations de santé et bien-être au travail : « L'intelligence et la compétence émotionnelle deviennent un concept à part entière en sciences de gestion » (Ibid). Les émotions existent, circulent et influencent en particulier les deux systèmes interdépendants que sont la famille et l'entreprise (Sfeir, 2020).

### **1.3. L'AMBIDEXTRIE ORGANISATIONNELLE : EQUILIBRE ENTRE INNOVATION ET EXPLOITATION**

Optimiser les ressources existantes et trouver les moyens d'en créer de nouvelles est certes un dilemme ancien. Cependant, aujourd'hui, résoudre ce dilemme dans une même unité de temps et d'espace constitue une condition préalable à la survie d'un grand nombre d'entreprises. L'accélération des cycles de vie des produits et la concurrence croissante dans de nombreux secteurs placent la problématique de l'ambidextrie au cœur de la réflexion stratégique des organisations (Levinthal & March, 1993). Il en va de même pour leurs niveaux de performance et leur survie dans certains environnements (Bradach, 1997 ; Ghemawat & Ricart Costa, 1993 ; Gibson & Birkinshaw, 2004 ; He & Wong, 2004 ; Tushman et al., 2004).

Cette problématique intéresse également les chercheurs depuis plusieurs décennies. Les notions d'exploitation et d'exploration renvoient à de nombreux dilemmes fréquemment soulevés dans les sciences de gestion. Certains chercheurs s'interrogent spécifiquement sur le dilemme exploration/exploitation (Benner & Tushman, 2003 ; March, 1991 ; Gupta et al., 2006 ; Winter & Szulanski, 2001), tandis que d'autres abordent ce même dilemme à travers les notions

d'efficacité statique et dynamique (Ghemawat & Ricart Costa, 1993), d'alignement et d'adaptabilité (Gibson & Birkinshaw, 2004), ou encore d'évolution et de révolution (Tushman & O'Reilly, 1996). Ces notions ont, à leur tour, été étudiées sous le prisme de l'apprentissage organisationnel (March, 1991), de la structure organisationnelle (Benner & Tushman, 2002, 2003 ; Gibson & Birkinshaw, 2004 ; O'Reilly & Tushman, 2004), et de la stratégie d'innovation elle-même (Tushman & O'Reilly, 1996). Cependant, ces diverses applications des notions d'exploitation et d'exploration illustrent à la fois la diversité des problématiques impliquées et la difficulté de résoudre le dilemme exploitation/exploration.

En effet, tant que cette question est abordée par une approche structurelle ou organisationnelle, la réponse demeure limitée à une structure dichotomique ou à une solution séquentielle. La question de savoir comment mettre en œuvre l'ambidextrie et quelles modalités permettent de concilier, dans une même unité et en même temps, ces deux défis, qualifiés de « demandes paradoxales » (Benner & Tushman, 2003 : p. 252) ou de « paradoxe du succès » (Tushman & O'Reilly, 1996 : p. 24), devient dès lors une question cruciale.

Si l'ambidextrie organisationnelle a suscité un fort intérêt dans la littérature académique, sa mise en œuvre concrète varie en fonction des contextes organisationnels. Les petites et moyennes entreprises (PME), grâce à leur structure plus flexible et leur forte dépendance à la vision de l'entrepreneur, constituent un terrain privilégié pour explorer cette dynamique. L'ambidextrie dans les PME repose largement sur le rôle de l'entrepreneur, qui agit à la fois comme pivot central et facilitateur clé (Yacoubi & Tourabi, 2020). Selon ces auteurs, « l'ambidextrie organisationnelle implique pour l'entreprise la poursuite simultanée des activités d'exploration et d'exploitation », permettant ainsi de combiner innovation et optimisation des ressources existantes.

Mignon et Mahmoud-Jouini (2016), à partir de l'analyse de 12 cas d'entreprises innovantes, soulignent que les spécificités des entreprises familiales favorisent également cette ambidextrie. Ces entreprises parviennent à conjuguer des processus d'exploration et de capitalisation, tout en restant fidèles à leurs valeurs fondamentales, leur permettant ainsi d'être à la fois innovantes et conservatrices (Mignon & Mahmoud-Jouini, 2016).

Cependant, pour gérer efficacement l'ambidextrie, les dirigeants doivent être en mesure d'allouer les ressources de manière équilibrée entre les domaines traditionnels et les secteurs émergents (O'Reilly & Tushman, 2004). Farjaudon et Soulerot (2011) complètent cette réflexion en mettant en avant l'importance d'un environnement intra-organisationnel favorable à l'ambidextrie. Ce contexte repose sur une décentralisation des décisions au niveau des unités opérationnelles, une stratégie émergente et une structure organisationnelle allégée, renforçant ainsi la flexibilité et la réactivité des entreprises (Farjaudon & Soulerot, 2011).

## **2. DEMARCHE METHODOLOGIQUE**

Nous avons fait le choix d'explorer la réalité selon une approche compréhensive, résolument humaine (Angot & Milano, 2014) Nous avons approché ceux qui sont au plus près de l'épreuve de la résilience des entreprises familiales : les dirigeants membres de la famille. Il s'agit d'une enquête qualitative qui donne l'opportunité à ces dirigeants d'exprimer leur point de vue sur l'exercice de leur fonction, sans les limiter à une nomenclature (Eisenhardt & Graebner, 2007 ; Yin, 2014). Notre démarche se veut ainsi constructiviste<sup>1</sup>.

### **2.1.RECOLTE DE DONNEES**

---

<sup>1</sup> Le constructivisme est une théorie de l'apprentissage développée par Piaget (1959) fondée sur l'idée que la connaissance est une élaboration cognitive, permettant au sujet de comprendre et d'appréhender le monde. Autrement dit, il s'agit d'une activité mentale qui produit des représentations. Ces représentations nous permettent de nous construire et de construire notre propre vision du monde (Kerzil, 2009).

Neuf entretiens de dirigeants d'entreprises familiales ont été réalisés entre juillet et octobre 2024. Ces entretiens semi-directifs d'une durée moyenne 65 minutes ont tous été enregistrés et intégralement retranscrits. Le tableau suivant décrit brièvement les personnes interrogées.

*Tableau 1 : Liste des dirigeants d'entreprises familiales interviewés*

| Numéro | Secteur                   | Personnes interrogées              | Position familiale actuelle | Age      | Crise                             |
|--------|---------------------------|------------------------------------|-----------------------------|----------|-----------------------------------|
| 1      | Promotion Immobilière     | Président                          | Ami                         | 44       | Arrivée d'un investisseur externe |
| 2      | Aéronautique              | Associés gérant                    | Fils                        | 57 et 60 | Crise ralentissement CA           |
| 3      | Alimentaire               | Président                          | Fils                        | 51       | Succession                        |
| 4      | Aéronautique              | Président                          | Fils                        | 45       | Crise ralentissement CA           |
| 5.     | Informatique              | Directrice des ressources humaines | Fille                       | 43       | Succession                        |
| 6.     | Promotion Immobilière     | Président                          | Ami                         | 47       | Crise ralentissement CA           |
| 7.     | Artisanat                 | Directrice Générale                | Petite fille                | 41       | Succession                        |
| 8.     | Services distribution eau | Président                          | Fils                        | 55       | Succession                        |

Notre échantillon est composé de 9 répondants appartenant à 8 entreprises familiales. Précisons ici, que nous avons rencontré deux personnes pour l'entreprise n°2, les deux frères aujourd'hui dirigeants. Dans le tableau précédent, nous avons également indiqué la crise exprimée et traversée par les entreprises qui nous permettent de considérer ces entreprises familiales comme des entreprises familiales résilientes.

Le guide d'entretien présenté dans le tableau suivant contient des questions semi-ouvertes, permettant d'explorer les trois principaux thèmes de la revue de littérature que sont la Résilience, l'Ambidextrie Organisationnelle et la Richesse Socio-Emotionnelle.

*Tableau 2 : Guide d'entretien semi-directif*

| Numéro | Question                                                                |
|--------|-------------------------------------------------------------------------|
| 1      | Pouvez-vous décrire brièvement votre entreprise familiale ?             |
| 2      | Depuis combien de temps votre famille possède-t-elle cette entreprise ? |

|   |                                                                                                                                                       |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3 | Qu'est-ce qui caractérise votre entreprise ? Par rapport à votre famille ?                                                                            |
| 4 | Avez-vous vécu des événements importants (liés à l'entreprise ou à la famille) ? Comment cela s'est-il passé ?                                        |
| 5 | Émotions : Qu'avez-vous ressenti ? Qu'a ressenti votre famille ? Qu'ont ressenti les membres de votre entreprise ? Avant, pendant et après la crise ? |
| 6 | Pouvez-vous expliquer comment vous avez réagi personnellement ? comment votre entreprise a réagi ?                                                    |
| 7 | Pouvez-vous expliquer comment votre famille a réagi ?                                                                                                 |
| 8 | Qu'est-ce que cela a changé ? Qu'est-ce que cela a renforcé ?                                                                                         |

## 2.2.DISPOSITIFS D'ANALYSE DES DONNEES

Par un procédé d'allers-retours entre les données collectées lors des entretiens et le cadre théorique mobilisé, une synthèse des données des thèmes abordés dans les entretiens est présentée dans le tableau suivant. Les trois thèmes sont ici découpés en sous-thèmes et travaux relatifs à ces indices. Il s'agit ici d'une part de justifier les entretiens mais aussi de préparer le codage thématique et l'analyse des résultats.

*Tableau 3 : Grille thématique*

| Thème                              | Indicateurs                                                                     | N° Question  | Publications                                                    |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------|
| <b>Richesse Socio-émotionnelle</b> |                                                                                 | <b>1 à 3</b> | (Berrone et al., 2012)                                          |
|                                    | Influence de la famille et contrôle                                             |              | (Gomez-Mejia et al., 2024)                                      |
|                                    | Identification des membres de la famille dans l'entreprise familiale            |              | (Bon, 2016)                                                     |
|                                    | Renforcement des liens sociaux (Capital Social)                                 |              | (Arregle et al., 2007; Bernard & Fayolle, 2016)                 |
|                                    | Attachement émotionnel des membres de la famille à l'entreprise                 |              | (Hirigoyen, 2014)                                               |
|                                    | Durabilité des liens familiaux à travers la succession                          |              | (Sfeir, 2020)                                                   |
| <b>Résilience</b>                  |                                                                                 | <b>4 à 7</b> | (Schier, 2015)                                                  |
|                                    | Evènements traumatiques : crises                                                |              | (Ahras, 2024; Combalbert & Delbecque, 2018)                     |
|                                    | Conséquences de la crise : surcharge and « double-bind » (attentes paradoxales) |              | (Morin, 2012)                                                   |
|                                    | Compétences individuelles mobilisées : cognitives, comportementales et sociales |              | (Deliaune, 2015; Kumpfer, 2002)                                 |
|                                    | Compétences organisationnelles mobilisées                                       |              | (Bauweraerts & Colot, 2014; Bégin & Chabaud, 2010; Coutu, 2002) |

|                                      |                                                                 |                                                      |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
|                                      | Relations entre compétences individuelles et organisationnelles | (Lengnick-Hall et al., 2011; Riolli & Savicki, 2003) |
|                                      | Influence des émotions sur la résilience organisationnelle      | (Bernard & Fayolle, 2016; Naidoo, 2006)              |
| <b>Ambidextrie organisationnelle</b> |                                                                 | <b>8</b>                                             |
|                                      | Exploration et exploitation: Conciliation                       | (Mignon & Mahmoud-Jouini, 2016)                      |
|                                      | Exploration et exploitation: Dilemme                            | (Farjaudon & Soulerot, 2011)                         |
|                                      | Raison et émotions: Gouvernance                                 | (Hirigoyen, 2024)                                    |
|                                      | Pensée analytique et bricolage : stratégie                      | (Bertezenne et al., 2023; Mélice, 2009)              |

Le nombre de personnes interviewées dans notre étude peut paraître peu, sans compter la diversité des organisations dans lesquelles elles officient. Cependant, en effectuant une partie des entretiens à quelques mois d'intervalle vis-à-vis des premiers, nous avons pu ajuster notre guide d'entretien et approfondir certains éléments. Nous avons pu ainsi obtenir la saturation des données sur l'ensemble des sous-thèmes.

L'analyse de contenu a été réalisée en trois étapes. Nous avons procédé à une lecture « flottante générale de l'ensemble » afin de se familiariser avec les propos. Nous avons ensuite combiné étude du propos de chaque répondant et analyse de tous les propos par rapport à un thème. Cette analyse systématique nous a permis d'interpréter et valider les résultats. Nous avons pris le soin d'articuler attention flottante et codage multidimensionnel (Dumez, 2016). Un codage multithématique et multinomial des données a été réalisé en mobilisant une démarche d'exploration des ressemblances/dissemblances. Les résultats sont exposés sous forme de narration problématisée (Beulque et al., 2023) classée en principales catégories, accompagnées de leur analyse contextualisée (Beulque et al., 2023). L'analyse de contenu a été réalisée en trois étapes. (Dumez, 2016).

### 3. RESULTATS ET ANALYSE

#### 3.1. RICHESSE SOCIO-EMOTIONNELLE ET RESILIENCE DES ENTREPRISES FAMILIALES

L'exploration de la richesse socio-émotionnelle nous a permis d'appréhender le modèle des trois cercles interconnectés de l'entreprise familiale (Gersick et al., 1997) dans les contextes suivants : le fonctionnement « habituel » de l'entreprise, la situation de crise ayant conduit à faire preuve de résilience, les situations de transformations et d'innovations. Les notions d'influence, contrôle, attachement émotionnel et place des membres de la famille ont été exprimés par les dirigeants interviewés au gré de l'histoire de l'entreprise et des épreuves traversées. Ces notions ont révélé un réservoir familial résilient à partir des trois compétences principales des organisations résilientes reconnues par Coutu (2002) :

-Faire face à la réalité avec pragmatisme et optimisme

Entreprise 2 : « Nous, vous voyez, on a une gestion de bon père de famille : même quand on fait de gros bénéfices, on remet toujours dans la boîte, on fait très attention à ce qu'on fait, on sait que peut-être demain, ce sera compliqué. Notre trésorerie a pris une « barre terrible », ça nous affecté énormément, mais 2 ans après donc en 2023 on a fait notre record de bénéfices et notre record de facturation. »

- Donner du sens aux situations complexes :

Entreprise 7 : « C'est vrai que l'on a beaucoup recruté mais toute cette période de formation n'a pas été productive tout de suite. Il s'agissait d'une difficulté parce car nous avons investi en termes de masse salariale et en termes de machines sans qu'il y ait de retour direct sur la productivité et donc ça, c'était un peu problématique. Cela ne répondait pas à notre besoin immédiat mais à moyen terme, il a fallu accompagner le Conseil dans l'atténuation progressive de ses craintes. Nous les avons tenus au courant régulièrement de l'évolution des chiffres »

- Mobiliser toutes les ressources disponibles pour identifier des solutions innovantes :

Entreprise 8 : « j'ai créé cette formation justement (dédiée aux entreprises familiales dans un réseau de dirigeant), c'est parce que je savais qu'il y avait des souffrances, qu'il n'y a pas de mode d'emploi, il n'y a pas de formation sur l'entreprise familiale malheureusement et que et souvent ce sont les mêmes bêtises qui sont commises. Au travers de cette formation, au travers des rencontres que j'ai pu faire, j'ai vu qu'il y avait beaucoup de repreneurs d'entreprises familiales qui n'avaient pas choisi ce destin-là, qui était en souffrance, qui n'avaient pas choisi cette vie. J'ai vu beaucoup de gens qui étaient en rivalité avec leurs frères, avec leurs sœurs, avec leur père, avec leur mère. J'ai vu déjà un burn out. J'aide les repreneurs d'entreprises familiales à bien vivre l'entreprise parce que si vous ne la vivez pas bien, vous ne pouvez pas l'apaiser. Donc, j'aide à la fois bien à vivre et la pérenniser »

Ces trois compétences identifient le réservoir familial qui semble se composer d'un héritage socio-culturel résilient, d'un potentiel entrepreneurial inter générationnel et d'une autorisation émancipatoire.

Entreprise 1 : « On se pose la question « C'est quoi le gros problème qui nous qui touche, c'est quoi le problème, pourquoi t'existes ? Qu'est-ce que tu as à faire ? » Maintenant, on ne traite plus que ça (en parlant de la stratégie d'approche pour le projet de l'entreprise lors d'une implantation dans un secteur). Nous sommes des enfants du pays (basque), nous souhaitons œuvrer pour ce territoire. Le fait de l'accession du logement pour les habitants du Pays basque, le fait de lutter contre la solitude, l'isolement c'est notre projet aussi.

La recherche des facteurs communs favorisant le développement de capacités de résiliences a également permis d'identifier des interactions spécifiques que nous avons classées selon

Bourdieu (1980), Bernard & Fayolle (2016) en deux catégories : relations institutionnalisées et de reconnaissance mutuelle.

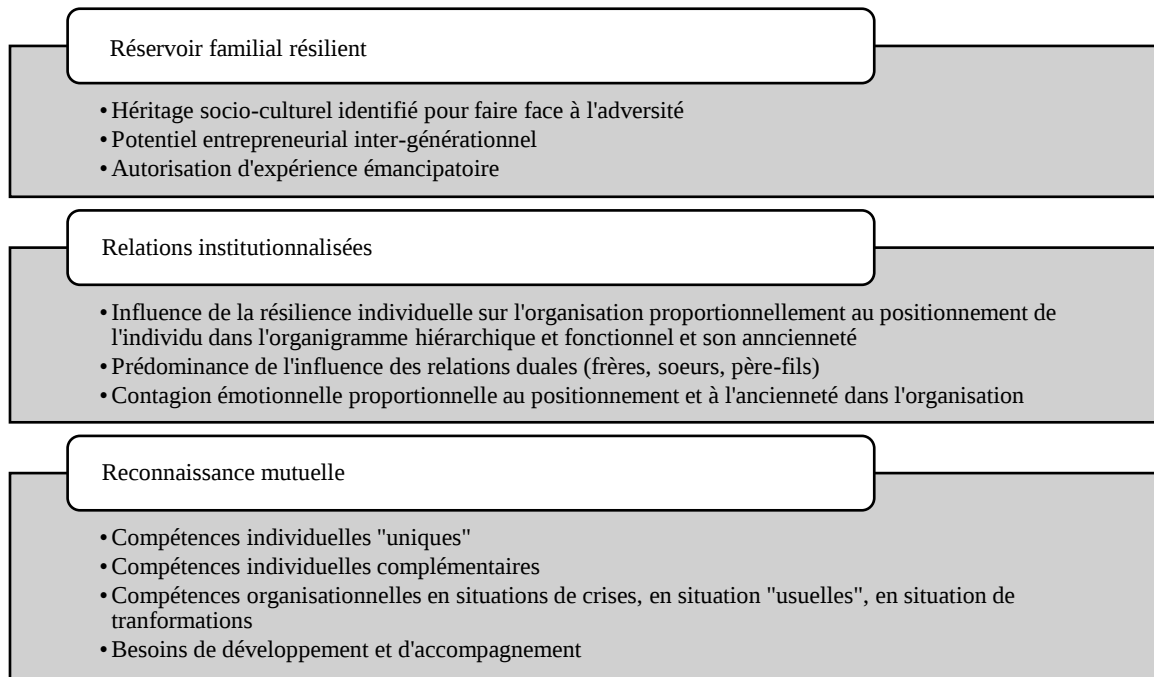
Relations institutionnalisées : Ces relations ont été exprimées en fonction de la place des personnes dans la famille, des routines et rituels familiaux au sein de l'organisations

Entreprise 5 : « On a mis en place des rituels tous les 15 jours en famille, nous 3 pour échanger de nos sujets respectifs. Parce que même s'il a pris du recul, il est quand même souvent de bon conseil (père fondateur). »

Reconnaissance Mutuelle : la reconnaissance mutuelle concernerait la légitimité de certains membres de la famille à prendre des décisions agir et entreprendre à titre individuel au nom de la famille.

Entreprise 6 : « Il (le dirigeant familial) nous a dit : « Vous, vous savez faire je le sens : montez votre boîte avec, montez vos premières opérations de promotion et dès qu'elles sont prêtes vous me rappelez et moi j'ai de l'argent » [...]. X, c'est un vrai entrepreneur, il n'est jamais meilleur avec nous que quand on est dans le dur en fait. Finalement, quand ça se passe bien, mais un peu moins bien que prévu, c'est, c'est presque là où il pose le plus de questions. Et finalement, quand ça ne se passe pas très bien parce que c'est vraiment très dur, là il va nous aider. »

Les résultats de notre enquête sur les facteurs de l'entreprise familiale expliquant leur plus grande résilience à partir de l'exploration des liens entre richesse socio-émotionnelle et résilience sont synthétisées dans la figure suivante. Elles constituent les ressources réelles et potentielles du capital social résilient des entreprises familiales (Bernard & Fayolle, 2016; Bourdieu, 1980).



Le fait qu'il soit considéré comme une ressource unique et difficilement imitable (Habbershon & Williams, 1999) nous a amené à l'explorer sous le prisme de l'ambidextrie organisationnelle

### **3.2.AMBIDEXTRIE ORGANISATIONNELLE ET RESILIENCE DES ENTREPRISES FAMILIALES**

Au-delà du capital comme facteur explicatif « statique » de la plus grande résilience des entreprises familiales, nous avons souhaité explorer les facteurs dynamiques en cause.

Les entretiens réalisés ont mis en évidence un mécanisme décisionnel spécifique de la part des membres dirigeants face aux situations traumatiques. Ce mécanisme face à un certain nombre de situations traumatiques ou hautement conflictuelles pouvant conduire à l'exploitation ou l'exploration.

Entreprise 2 : « On nous a poussé à avoir une grosse croissance, à prendre des gros marchés, à devenir peut-être plus important, peut être facturer plus, mais devenir très faible aussi. Comme

n'importe quelle crise peut nous faire sauter les plombs on a souhaité devenir et rester « petit et solide ». Voyez solide toujours avec une gestion de bon père de famille.

La recherche de règles et mécanismes décisionnels à l'œuvre nous ont conduit mettre en évidence une oscillation particulière. Les dirigeants d'entreprises familiales nous ont fait part d'une mesure entre nécessaire continuité des habitudes, routines usages garants des « valeurs, ADN, esprit familial » et reconnaissance d'une nécessaire transformation de la théorie d'usage

Entreprise 8 : Je vais parler pour moi, mais enfin on va dire, on a amené chacun notre façon de fonctionner, mais on va dire un peu plus de modernité, de structures, de management. Mais ça chamboule. Parce qu'on a maintenu la direction d'origine. Il y a eu beaucoup d'injonctions, de conditionnement à revoir et avec cette transformation j'ai ressenti beaucoup de culpabilité. Dans le nouveau monde, les repreneurs d'aujourd'hui il faut qu'ils « kiffent leur Life ». Et donc du coup s'ils sentent qu'ils vont être malheureux, ils ne vont pas la reprendre. Alors oui « avant », on était dans le devoir, dans l'obligation, dans la responsabilité, c'est de moins en moins le cas. Le monde a complètement changé. Cette notion d'obligation, elle est, elle est en train d'exploser en plein vol, ce qui est bien et pas bien. En tous les cas, c'est assez incroyable

Ces oscillations de raisonnements étaient-elles même empruntées d'une charge émotionnelle non négligeable qui, comme l'indique Hirigoyen (2024) vient impacter le stock émotionnel familial. Ces perturbations peuvent conduire à une redistribution des rôles, fonctions, mobilisation de compétences entre les membres familiaux. Certains des dirigeants interrogés soulignent d'ailleurs qu'il est alors important de reconnaître les complémentarités entre eux pour les utiliser à bon escient.

Entreprise 2 : « Avancer tout en étant toujours prudent. Prudent avec l'argent, toujours. On a toujours fait ce qu'on sait faire, ce qu'on sait faire, c'est gérer. On est un peu le ying et le Yang :

Moi je suis plutôt le fonceur, celui qui voit les marchés qui dit "on y va, on y va" et il (frère) me freine toujours, le résultat de nous deux est bien meilleur.

Cette oscillation dans la décision conduit à un bricolage entre pensée analytique et stratégie, pouvant apparaître comme un résultat couronné de succès

Entreprise 1 : « même si ce n'était pas formalisé, on savait qu'il en fallait toujours un pour avancer, avec les années on a l'expérience de vie [...] Face aux problèmes, on prend le temps d'être alignés car avec les années, nos vies persos évoluent, les priorités et engagements aussi ».

#### **4. DISCUSSION**

Le capital social, composé de relations de confiance, de réseaux solides et de normes partagées, joue un rôle fondamental dans la résilience des entreprises familiales. Ce capital social favorise une forte cohésion interne, facilitant la mobilisation rapide des ressources en période de crise et la prise de décisions collectives harmonisées. En outre, il permet de construire des alliances externes solides et d'accéder à des opportunités stratégiques, grâce à la réputation et à la confiance établies au fil du temps. Les entreprises familiales, grâce à leur richesse socio-émotionnelle, renforcent ce capital social en s'appuyant sur des mécanismes de transmission intergénérationnelle des valeurs et de l'héritage. Ces mécanismes, souvent ancrés dans les pratiques familiales, créent un cadre normatif où la stabilité et la vision à long terme sont prioritaires, garantissant ainsi une continuité malgré les perturbations externes. Ainsi, le capital social agit comme un amortisseur face aux incertitudes, tout en soutenant la résilience et la pérennité des entreprises familiales.

L'influence des émotions dans les entreprises familiales, notamment dans les processus de prise de décision stratégique constitue une dimension centrale de leur fonctionnement. Les émotions,

qu'elles soient positives ou négatives, influencent directement les interactions entre les membres de la famille et leurs choix stratégiques. Par exemple, la fierté et l'attachement émotionnel à l'héritage familial favorisent des décisions axées sur la pérennité et la préservation des valeurs. En parallèle, des émotions comme la peur ou l'anxiété, notamment lors de transitions générationnelles, peuvent créer des blocages, nécessitant des mécanismes de gestion adaptés. Cette dynamique émotionnelle s'intègre à une surcharge paradoxale propre aux entreprises familiales, où tradition et innovation coexistent. Ces entreprises parviennent à équilibrer exploration et exploitation, incarnant ainsi une forme d'ambidextrie organisationnelle. Cette capacité unique, nourrie par le capital social et les émotions partagées, confère aux entreprises familiales une résilience exceptionnelle face aux défis complexes des environnements contemporains.

Les résultats de notre recherche ont fait apparaître trois spécificités du capital social des entreprises familiales, assurant un réservoir de ressources en termes de résilience. Ce réservoir se compose de trois éléments. Le premier est relatif à l'héritage socio-culturel familial assurant des échanges familiaux basés sur la reconnaissance mutuelle telle que nous l'avons vu dans la revue de littérature. Cet héritage véhicule des valeurs cardinales de sécurité, procréation (Hirigoyen, 2024) dans les relations interpersonnelles qui donnent à l'individu le sentiment de reconnaissance et de protection mutuelle envers ceux engagés dans l'effort commun (Hosmer, 1995 ; Bornarel, 2007). La notion de confiance prend ainsi part et participerait à la coopération dans des situations de changement et aiderait spécifiquement à contourner les obstacles (Marzano, 2010) à partir d'un « contrat psychologique » entre des individus, permettant de faire valoir les interdépendances des droits et des intérêts de chacun (Hardin, 2006).

Le capital social familial a également comme spécificité un potentiel entrepreneurial inter générationnel durable qui semble être imbriqué avec la culture familiale. Ce potentiel se composerait des expériences entrepreneuriales réussies antérieures et de dynamique de

développement managérial (Cadiou & Cadiou, 2014). Ce potentiel façonnerait au cours du temps et maintiendrait une certaine intégrité (O'hara, 2004).

Enfin, le capital social est également doté d'une autorisation émancipatoire qui semble se dévoiler comme un atout stratégique pour les membres dirigeants.

La recherche des facteurs explicatifs de la plus grande résilience des entreprises familiales dans une perspective dynamique a révélé dans notre étude un certain nombre de spécificités pour faire face à l'adversité. Ces spécificités ont pu être caractérisées sous le prisme de l'ambidextrie organisationnelle comme constitutives d'un « double-bind » tels que le nomme Morin (2016). Le double bind correspond à l'émergence d'attentes paradoxales. Il s'avère que dans les entreprises familiales, le « double-bind » est particulièrement présent. Les dirigeants d'entreprises familiales y sont confrontés aussi bien dans la gestion quotidienne, la situation de crise ou les périodes de transformation, innovation.

La revue de littérature enrichie des entretiens fait apparaître trois niveaux d'attentes paradoxales :

- La préservation des valeurs familiales versus la nécessité d'intégrer les besoins attentes sociaux et sociétaux actuels ;
- La poursuite de l'histoire familiale à travers les générations versus la possibilité d'apporter sa « pierre à l'édifice » voire s'émanciper des schémas, codes et conduites inculquées ;
- La prise en compte et l'acceptation de l'influence des émotions individuelles et collectives familiales via la nécessaire régulation par la rationalité décisionnelle et stratégique

Ces attentes paradoxales prouvent l'existence d'une dialogie caractérisant particulièrement le processus dynamique de résilience des entreprises familiales. La dialogie représente selon la

Pensée Complexe de Morin l'association complexe d'instances complémentaires et antagonistes ; concurrentes et coopérantes, différenciantes et intégratives nécessaires ensemble à l'existence, au fonctionnement et au développement d'un phénomène organisé, ici l'entreprise familiale (1986). L'existence d'un défi dialogique quasi permanent dans les mécanismes décisionnels semblent être, d'après nous le facteur explicatif d'une plus grande capacité de résilience des entreprises familiales. En permanence confrontées aux épreuves dialogiques, elles en tirent un véritable atout stratégique pour faire avec et dans la complexité.

## **CONCLUSION**

En conclusion, notre étude met en lumière la capacité des entreprises familiales à mobiliser une résilience exceptionnelle face aux crises, grâce à une dynamique complexe où coexistent et interagissent des sous-systèmes familiaux et organisationnels imprévisibles, évolutifs et interconnectés à l'image de la complexité défini par Morin (1986). Cette résilience s'appuie sur la nature dialogique de leur ambidextrie confrontant de manière quasi-permanente leur capacité de préservation, sécurité à celles d'innovation et d'exploration. Il en résulte un juste et nécessaire équilibre à trouver entre : Histoire/Futur, Famille/Organisation, et Émotions/Raisons. Ces oppositions potentiellement sources de tensions ne sont pas simplement des contradictions à surmonter, mais des leviers les aidant à surmonter les crises car profondément complémentaires et différenciantes. Le poids de cet héritage devient alors moteur de résilience et la surcharge paradoxale existant de par la complexité des relations entre les membres de la famille et l'entreprise devient alors un atout pour celle-ci. Nous avançons ainsi que cette capacité à "faire avec et dans la complexité" confère aux entreprises familiales un avantage stratégique unique, les plaçant au cœur de la réflexion sur la résilience organisationnelle. En insistant sur l'importance de cette complexité inhérente, notre contribution enrichit les débats autour des mécanismes de résilience, tout en repositionnant

l'ambidextrie comme une composante essentielle de la survie et du développement des entreprises familiales, selon le principe fondamental de la Pensée Complexe d'Edgar Morin.

## BIBLIOGRAPHIE

Ahras, A. (2024). Les ressorts de l'innovation managériale en environnement entrepreneurial hostile : De la résilience individuelle à la résilience organisationnelle : *Management & Prospective*, Volume 40(3), 18-31. <https://doi.org/10.3917/g2000.403.0018>

Amann, B., & Jaussaud, J. (2012). Family and non-family business resilience in an economic downturn. *Asia Pacific Business Review*, 18(2), 203-223. <https://doi.org/10.1080/13602381.2010.537057>

Angot, J., & Milano, P. (2014). Chapitre 7. Comment lier concepts et données ? In *Méthodes de recherche en management: Vol. 4e éd.* (p. 197-218). Dunod; Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0197>

Arregle, J.-L., Hitt, M.-A., Sirmon, D.-G., & Very, P. (2007). Le développement du capital social organisationnel : Les attributs des entreprises familiales. *Le développement du capital social organisationnel : les attributs des entreprises familiales*, 44(1), 73-95.

Basly, S., & Bendaoud, H. (2020). Fall and revival of family businesses. An explanation based on socio-emotional wealth and owner-manager's entrepreneurial sins and cognitive emotions. *Management & Prospective*, Volume 37(4), 93-123. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/g2000.374.0093>

Bauweraerts, J., & Colot, O. (2014). La résilience organisationnelle au sein des entreprises familiales : Mythe ou réalité ? *Recherches en Sciences de Gestion*, 101(2), 197-215. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/resg.101.0195>

Bégin, L., & Chabaud, D. (2010). La résilience des organisations. Le cas d'une entreprise familiale. *Revue française de gestion*, n° 200(1), 127-142. Cairn.info.

- BenMahmoud-Jouini, S., Paris, T., & Bureau, S. (2010). La recherche-accompagnement : Entre accompagnement et recherche-intervention. *Revue de l'Entrepreneuriat / Review of Entrepreneurship*, 9(2), 56-75. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/entre.092.0004>
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management : The productivity dilemma revisited. *Academy of management review*, 28(2), 238-256.
- Bernard, M.-J., & Fayolle, A. (2016). La résilience, une nouvelle approche de la dimension émotionnelle : *Entreprendre & Innover*, n° 29(2), 16-26. <https://doi.org/10.3917/entin.029.0016>
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms : Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Bertezene, S., Vallat, D., & Michel, P. (2023). La Pensée Complexe pour interroger les pratiques organisationnelles dans quatre CHU français durant les deux premières vagues de la crise Covid. *Interventions économiques*, 69. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.23098>
- Beulque, R., Micheaux, H., Ntsondé, J., & Teulon, H. (2023). De la genèse à la création de valeur. Processus et conditions d'émergence d'un écosystème territorial rural. *Revue française de gestion*, 311(4), 75-94. Cairn.info. <https://doi.org/10.3166/rfg.311.75-94>
- Bon, V. (2016). Les fondements de l'engagement responsable des PME familiales : Une lecture par le modèle de la richesse socio-émotionnelle. *RIODD*.
- Bourdieu, P. (1980). Le capital social : Notes provisoires. Actes de la recherche scientifique et sociale , 30 , 3 – 6 . *Actes de la recherche scientifique et sociale*, 30, 3-6.
- Bradach, J. L. (1997). Using the plural form in the management of restaurant chains. *Administrative Science Quarterly*, 276-303.
- Cadiou, C., & Cadiou, K. (2014). Le modèle entrepreneurial familial durable : Comment devenir hénokienne ? *Revue de l'Entrepreneuriat / Review of Entrepreneurship*, Vol. 13(3), 51-72. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/entre.133.0051>

Combalbert, L., & Delbecque, É. (2018). *La gestion de crise: Vol. 2eéd.* Presses Universitaires de France; Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/puf.comba.2018.01>

Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard business review*, 80(5), 46-56.

Cox, M. J., & Blair, P. (1997). Families as systems. *Annual Review of Psychology*, 48:243-267. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.48.1.243>

Deliaune, H. (2015). *Pour une approche proxémique de l'ingénierie de la résilience : Conditions managériales de la réduction de l'incertitude. Le cas d'une PME confrontée au désarroi organisationnel (Doctoral dissertation, Pau).* [Doctoral Dissertation].

Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative. Les questions clés de la démarche compréhensive (2ème).* Vubert.

Farjaudon, A.-L., & Soulerot, M. (2011). La gestion du dilemme exploitation/exploration en pratique : Le cas d'une entreprise de produits de grande consommation. *Management & Avenir*, n° 42(2), 13-32. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/mav.042.0013>

Gersick, K. E., John, A. D., Mc Collom Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation : Life Cycles of the Family Business*, Cambridge, Mass. : Harvard Business Press.

Ghemawat, P., & Ricart Costa, J. E. I. (1993). The organizational tension between static and dynamic efficiency. *Strategic management journal*, 14(S2), 59-73.

Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.

Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties : Socioemotional wealth preservation in family firms. *The academy of management annals*, 5(1), 653-707.

Gomez-Mejia, L. R., Mendoza-Lopez, A., Cruz, C., Duran, P., & Aguinis, H. (2024). Socioemotional wealth in volatile, uncertain, complex, and ambiguous contexts : The case of family firms in Latin America and the Caribbean. *Family Business in Latin America*, 15(1), 100551. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100551>

Hammouda, A. (2018). Performance différenciée et résistance des entreprises familiales face aux crises : Cas des entreprises cotées en Tunisie. *Management & Prospective*, Volume 35(5), 123-155. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/g2000.355.0123>

He, Z.-L., & Wong, P.-K. (2004). Exploration vs. Exploitation : An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization science*, 15(4), 481-494.

Hirigoyen, G. (2014). Valeur et évaluation des entreprises familiales. *Revue française de gestion*, 40(242), 119-134. <https://doi.org/10.3166/rfg.242.119-134>

Hirigoyen, G. (2021, juin 7). *Les entreprises familiales s'en sont mieux tiré que les autres pendant la crise* [Les Echos]. <https://www.lesechos.fr/thema/relation-client-2021/les-entreprises-familiales-sen-sont-mieux-tire-que-les-autres-pendant-la-crise-1323243#:~:text=Des%C3%A9tudes%20r%C3%A9centes%20montrent%20que,la%20direction%20de%20l'entreprise.>

Hirigoyen, G. (2024). *Gouvernance de l'entreprise familiale. Entre rationalité et émotion(s)*. EMS Éditions; Cairn.info. <https://shs.cairn.info/gouvernance-de-l-entreprise-familiale--9782376879800?lang=fr>

Kerzil, J. (2009). Constructivisme. In *L'ABC de la VAE* (p. 112-113). Érès; Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/eres.bouti.2009.01.0112>

Kumpfer, K. (2002). *Factors and Processes Contributing to Resilience* (p. 179-224). [https://doi.org/10.1007/0-306-47167-1\\_9](https://doi.org/10.1007/0-306-47167-1_9)

*Le marché du conseil en France 2021-2022* (Etude annuelle de Syntec Conseils). (2021). [Etude]. Syntec Conseil. <https://syntec-conseil.fr/actualites/le-marche-du-conseil-en-france-2021-2022/>

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *International Human Resource Management: Theoretical and Strategic Advances*, 21(3), 243-255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>

Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic management journal*, 14(S2), 95-112.

March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. JSTOR.

Mélice, A. (2009). Un concept lévi-straussien déconstruit : Le « bricolage ». *Les Temps Modernes*, 83-98.

Meyer, A. D. (1982). Adapting to Environmental Jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 515-537. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/2392528>

Mignon, S., & Mahmoud-Jouini, B. (2016). Ben Mahmoud-Jouini. *Finance Contrôle Stratégie*, 1(19). <https://doi.org/10.4000/fcs.1755>

Morin, E. (2012). Pour une crisologie. *Communications*, n° 91(2), 135-152. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/commu.091.0135>

Naidoo, L.-J. (2006). *A new theory of leaders ? Effects on follower performance : Cognitive and emotional sensemaking*. Academy of Management Annual Conference, Atlanta, U.S.A.

O'hara, W. T. (2004). *Centuries of Success : Lessons from the World's Most Enduring Family* (Adams Media).

PwC France. (2023, mai 25). *9 entreprises sur 10 ont récemment été touchées par une crise : Comment les dirigeants réinventent-ils leur résilience ?* Pwc. [https://www.pwc.fr/fr/espace-presse/communiqués-de-presse/2023/mai/comment-les-dirigeants-reinventent-ils-leur-résilience.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.pwc.fr/fr/espace-presse/communiqués-de-presse/2023/mai/comment-les-dirigeants-reinventent-ils-leur-résilience.html?utm_source=chatgpt.com)

Rioli, L., & Savicki, V. (2003). Information system organizational resilience. *Omega*, 31(3), 227-233. [https://doi.org/10.1016/S0305-0483\(03\)00023-9](https://doi.org/10.1016/S0305-0483(03)00023-9)

Scherer, K. R., & Tannenbaum, P. H. (1986). Emotional experiences in everyday life : A survey approach. *Motivation and Emotion*, 10(4), 295-314. <https://doi.org/10.1007/BF00992106>

Schier, G. (2015). Entreprises familiales et Innovation : *Gestion 2000*, Volume 31(5), 123-138.  
<https://doi.org/10.3917/g2000.315.0123>

Sfeir, S. (2020). Une succession familiale, que d'émotions ! *Entreprendre & Innover*, n° 44(1), 39-47. <https://doi.org/10.3917/entin.044.0039>

Tushman, M., & O'Reilly, C. (1996). Organizations. *California management review*, 38(4), 8-30.

Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80(2), 385-417.  
<https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2004.12.005>

Weick, K. E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations : The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652. JSTOR.  
<https://doi.org/10.2307/2393339>

Wildavsky, A. (1991). *Searching for safety*.

Winter, S. G., & Szulanski, G. (2001). Replication as strategy. *Organization science*, 12(6), 730-743.