

Les mécanismes cognitifs de la régénération stratégique des entreprises familiales transgénérationnelles : une lecture intégrative à la lumière de la théorie du *sensemaking*

Cognitive Mechanisms of Strategic Renewal in Transgenerational Family Firms: An Integrative Perspective Through the Lens of Sensemaking Theory

Oumaima ARABAN, (Docteure)

Laboratoire interdisciplinaire de recherches et d'études en management des organisations et droit des affaires (LIRE MD)
Faculté des sciences juridiques, économiques et Sociales
Université Cadi Ayyad de Marrakech, Maroc

Hind HOURMAT ALLAH, (Enseignante-chercheuse)

Laboratoire interdisciplinaire de recherches et d'études en management des organisations et droit des affaires (LIRE MD)
Faculté des sciences juridiques, économiques et Sociales
Université Cadi Ayyad de Marrakech, Maroc

Adresse de correspondance :	FSJES Marrakech, B.P. 2380, Daoudiate, 40000 Marrakech, Maroc. +212 (0) 5 24 30 30 32 / +212 (0) 5 24 30 33 95
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	ARABAN, O., & HOURMAT ALLAH, H. (2026). Les mécanismes cognitifs de la régénération stratégique des entreprises familiales transgénérationnelles : une lecture intégrative à la lumière de la théorie du <i>sensemaking</i> . <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(10), 399–423. https://doi.org/10.5281/zenodo.22144370
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 29/06/2026

Accepted: 30/08/2026

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 10 (2026)

Les mécanismes cognitifs de la régénération stratégique des entreprises familiales transgénérationnelles : une lecture intégrative à la lumière de la théorie du sensemaking

Résumé :

La pérennité des entreprises familiales procède d'un équilibre dynamique entre la préservation de l'héritage constitutif de leur identité et leur capacité à régénérer leurs trajectoires stratégiques en réponse aux transformations de leur environnement. La succession générationnelle constitue, à cet égard, un moment privilégié de reconfiguration de cet équilibre, plaçant les successeurs au cœur de tensions d'objectifs de l'entreprise, au cours desquelles se redéfinissent les frontières entre ce qui doit être préservé, ce qui peut être transformé et ce qui doit être réinventé. Si la littérature a largement documenté les facteurs de réussite de la succession et les dimensions de la régénération stratégique, elle éclaire encore insuffisamment les processus cognitifs mobilisés par les successeurs. Cette dimension apparaît pourtant centrale dès lors que les trajectoires stratégiques ne se déduisent pas mécaniquement des contraintes environnementales, mais dépendent également de la manière dont les successeurs appréhendent les tensions auxquelles l'entreprise est confrontée et orientent les réponses qui en résultent. C'est dans cette perspective que cet article mobilise la théorie du *sensemaking* de Weick (1995) comme cadre théorique intégrateur pour conceptualiser le rôle des processus cognitifs dans la dynamique de régénération stratégique des entreprises familiales transgénérationnelles. Cette approche permet ainsi d'appréhender la régénération comme un processus dynamique de construction du sens et d'évolution des représentations, au cours duquel les successeurs mobilisent différents mécanismes cognitifs de sélection et d'interprétation des informations issues de leur environnement, de confrontation des situations nouvelles à leurs cadres de référence et de réévaluation de leurs représentations, afin de construire progressivement une compréhension susceptible d'orienter l'action stratégique. À partir de cette articulation, cette contribution théorique enrichit la littérature sur la régénération stratégique de l'entreprise familiale en déplaçant l'analyse du « pourquoi » et du « quoi » vers le « comment » de sa construction. L'article ouvre, ce faisant, de nouvelles perspectives pour de futures investigations empiriques sur les dynamiques stratégiques à l'œuvre lors des transitions générationnelles.

Mots clés : Entreprise Familiale ; Succession Générationnelle ; Régénération Stratégique ; théorie du *Sensemaking* ; Mécanismes cognitifs.

JEL Classification : M19

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract:

The longevity of family firms rests on a dynamic balance between preserving the heritage that constitutes their identity and their capacity to renew their strategic trajectories in response to environmental changes. Generational succession constitutes, in this respect, a key moment in the reconfiguration of this balance, placing successors at the center of competing organizational objectives, through which the boundaries between what should be preserved, what can be transformed, and what must be reinvented are redefined. Although the literature has extensively documented the factors underlying successful succession and the dimensions of strategic renewal, it remains insufficiently attentive to the cognitive processes mobilized by successors. This dimension is nevertheless central, as strategic trajectories cannot be derived mechanically from environmental constraints alone, but also depend on how successors apprehend the tensions facing the firm and shape the strategic responses that follow. Against this backdrop, this article draws on Weick's (1995) *sensemaking* theory as an integrative theoretical framework for conceptualizing the role of cognitive processes in the strategic renewal of transgenerational family firms. This approach makes it possible to view renewal as a dynamic process of sense construction and evolving representations, through which successors mobilize different cognitive mechanisms, including the selection and interpretation of information from their environment, the confrontation of new situations with their existing frames of reference, and the reassessment of their representations, in order to progressively develop an understanding capable of guiding strategic action. Building on this theoretical articulation, this theoretical contribution enriches the literature on strategic renewal in family firms by shifting the focus from the "why" and the "what" to the "how" of its construction. In doing so, the article opens new avenues for future empirical research into the strategic dynamics at work during generational transitions.

Keywords: Family Business; Generational Succession; Strategic Renewal; Sensemaking Theory; Cognitive Mechanisms.

Classification JEL: M19

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

L'environnement dans lequel évoluent les entreprises familiales se caractérise par une complexité et une incertitude croissantes, qui pèsent sur leurs comportements et orientent leurs choix stratégiques (Van Gils *et al.*, 2004). Dans ce contexte, leur pérennité tient à leur aptitude à renouveler leurs orientations stratégiques tout en préservant la cohérence de leur identité organisationnelle (Bövers & Hoon, 2021). La succession générationnelle constitue, à cet égard, un moment critique de leur trajectoire et revêt une portée stratégique multidimensionnelle, engageant notamment la planification, le transfert des connaissances, l'innovation, l'internationalisation et la gouvernance (Baltazar *et al.*, 2025). Elle place ainsi les successeurs au cœur d'une tension entre préservation et renouvellement, les conduisant à composer avec l'héritage de l'entreprise tout en orientant ses trajectoires futures (Miller *et al.*, 2003).

Dans cette perspective, la régénération stratégique constitue un ressort du renouvellement des entreprises familiales, leur permettant de faire évoluer leurs stratégies et leurs activités en réponse aux évolutions de leur environnement, sans perdre de vue l'exigence de continuité intergénérationnelle (Gómez & Rodríguez, 2024). Les recherches consacrées à cette dynamique ont progressivement permis d'en préciser les principaux déterminants ainsi que les formes qu'elle peut revêtir. Ce champ demeure néanmoins récent et fragmenté. La revue systématique de Hernández-Linares et Arias-Abelaira (2022) met notamment en évidence la prédominance des travaux consacrés aux antécédents de la régénération stratégique, tandis que ses résultats demeurent largement inexplorés.

Les recherches plus récentes ont depuis approfondi le rôle de la nouvelle génération, des ressources associées au *familiness* et des configurations organisationnelles susceptibles de favoriser le changement post-succession (Aragón-Amonarriz *et al.*, 2024 ; Waldkirch *et al.*, 2025). Elles éclairent ainsi les facteurs susceptibles de soutenir la régénération stratégique, mais laissent encore dans l'ombre la dynamique par laquelle celle-ci se construit et prend progressivement une orientation au cours de la succession. Dès lors, l'objectif de cet article est de dépasser une lecture de la régénération stratégique centrée sur ses antécédents et ses manifestations, en proposant une lecture théorique intégrative du processus cognitif par lequel, au cours de la succession, le successeur construit du sens, articule les tensions et transforme progressivement ses interprétations en orientations de renouvellement stratégique.

C'est précisément à ce niveau que la théorie du *sensemaking* de Weick (1995) offre une perspective heuristique. Elle permet d'élargir l'analyse des dimensions de la régénération stratégique des entreprises familiales aux mécanismes cognitifs par lesquels les successeurs contribuent à sa construction. Dans cette perspective, l'attention se déplace vers la manière dont ils composent avec les transformations auxquelles l'entreprise est confrontée, sélectionnent les éléments qu'ils jugent pertinents, les mettent en relation avec leurs cadres de référence et élaborent progressivement une compréhension susceptible d'orienter leur action stratégique.

La question qui guide cet article est dès lors la suivante : *Comment les mécanismes cognitifs qui sous-tendent l'action des successeurs permettent-ils d'éclairer, sur le plan théorique, le processus de construction et d'orientation de la régénération stratégique des entreprises familiales au cours de la succession ?*

Une telle perspective revêt une portée particulière dans les entreprises familiales, où l'activité des successeurs prend place dans un univers organisationnel façonné par une histoire, des valeurs, des expériences accumulées et des relations intergénérationnelles. Elle conduit ainsi à appréhender la régénération stratégique non seulement à travers ses manifestations observables, mais également comme un processus dont la trajectoire se construit au croisement des évolutions de l'environnement, des héritages organisationnels et de l'activité cognitive des successeurs.

À cette fin, l'article est structuré en quatre sections. La première examine l'évolution de la littérature sur la régénération stratégique et ses principales dimensions, avant d'en préciser les spécificités dans le contexte des entreprises familiales. La deuxième analyse la relève générationnelle comme une configuration susceptible de soutenir ou de freiner la régénération, en mettant l'accent sur les tensions d'objectifs et sur l'ambidextrie organisationnelle. La troisième présente les fondements de la théorie du *sensemaking* et ses principales propriétés. Enfin, la quatrième propose l'articulation intégrative de ces mécanismes cognitifs afin de construire une lecture théorique du processus par lequel la succession peut contribuer à orienter la trajectoire de régénération de l'entreprise familiale.

2. De l'émergence à l'essor : exploration chronologique du champ de la régénération stratégique dans les entreprises familiales

La réflexion sur la régénération stratégique prend racine dans les travaux consacrés aux processus de renouvellement et de transformation des organisations. Les travaux fondateurs de Burgelman (1983) constituent, à cet égard, un point de référence majeur de cette réflexion. Depuis lors, ce courant s'est progressivement enrichi, sans pour autant parvenir à une stabilisation consensuelle de ses fondements conceptuels (Schmitt *et al.*, 2016).

L'appropriation de cette problématique dans le champ spécifique des entreprises familiales intervient toutefois plus tard. La revue systématique de Hernández-Linares et Arias-Abelaira (2022) situe les premières contributions consacrées explicitement à la régénération stratégique des entreprises familiales en 2009, soit vingt-six ans après les travaux fondateurs de Burgelman (1983). Ces auteurs qualifient ainsi ce sous-champ d'« *extrêmement récent* », soulignant son caractère encore émergent et en cours de structuration.

L'évolution de ce champ de recherche s'est poursuivie depuis 2022, avec un élargissement progressif des objets d'analyse et des niveaux d'appréhension du phénomène. Les travaux récents accordent également une attention croissante aux facteurs, aux contextes organisationnels et aux acteurs susceptibles de façonner les trajectoires de régénération, notamment les successeurs et les nouvelles générations dans les entreprises familiales (Schweiger *et al.*, 2024 ; Gómez & Rodríguez, 2024 ; Aragón-Amonarriz *et al.*, 2024 ; Waldkirch *et al.*, 2025 ; Araban & Hourmat Allah, 2026).

L'essor progressif de ce champ s'est accompagné d'une diversification des conceptualisations de la régénération stratégique. Les travaux mobilisent des points d'entrée et des niveaux d'analyse différents, faisant ressortir progressivement plusieurs dimensions complémentaires du phénomène. Cette diversité constitue l'un des traits structurants de la littérature et justifie d'examiner, en premier lieu, les principales approches proposées, afin d'en dégager les dimensions et d'en apprécier la complémentarité, avant d'analyser leur spécificité dans le contexte des entreprises familiales.

2.1. Les fondements multidimensionnels de la dynamique de régénération stratégique

La littérature consacrée à la régénération stratégique met progressivement en évidence le caractère multidimensionnel d'un phénomène qui ne peut être appréhendé à partir de la seule nature des changements engagés. Les travaux de Volberda *et al.* (2001) et de Flier *et al.* (2003) constituent, à cet égard, un premier point de départ pour appréhender la complexité des transformations organisationnelles à travers plusieurs dimensions. Volberda *et al.* (2001) distinguent ainsi le contenu, le contexte et le processus de la régénération stratégique. La dimension du contenu renvoie à la nature des changements stratégiques engagés par l'entreprise, notamment à travers les logiques d'exploitation et d'exploration (Agarwal et Helfat, 2009). La dimension contextuelle met l'accent sur les conditions environnementales dans lesquelles les initiatives de régénération prennent place, tandis que la dimension processuelle s'intéresse à leur déploiement dans le temps, notamment à travers leur fréquence et leur volatilité (Volberda

et al., 2001 ; Flier *et al.*, 2003). Cette première structuration permet ainsi de distinguer ce qui est régénéré, les conditions dans lesquelles la régénération intervient et la manière dont celle-ci évolue dans le temps.

Dans le prolongement de cette première lecture, d'autres recherches ont élargi l'analyse en portant davantage l'attention sur les conditions d'émergence de la régénération, les tensions qu'elle suscite et les acteurs qui y prennent part. Detchenique (2012) identifie ainsi, à partir de la littérature, trois dimensions complémentaires permettant d'appréhender les dynamiques de régénération : les origines de la régénération, les paradoxes qu'elle génère et les acteurs impliqués dans sa mise en œuvre. Cette approche élargit ainsi la compréhension du phénomène en intégrant plus explicitement les facteurs susceptibles d'en favoriser l'émergence, les tensions inhérentes au renouvellement et les parties prenantes qui participent à sa mise en œuvre. Elle complète ainsi la lecture centrée sur le contenu, le contexte et le processus en attirant l'attention sur les dimensions relationnelles et tensionnelles de la régénération.

Au-delà de ces approches, Hannachi (2015) enrichit la compréhension de la régénération stratégique en distinguant deux perspectives complémentaires : l'approche inertielle et l'approche adaptative. Son analyse met en évidence plusieurs éléments susceptibles d'influencer les dynamiques de régénération, notamment l'inertie organisationnelle (Huy, 2009), le stress organisationnel (Huff *et al.*, 1992), ainsi que les processus d'apprentissage et de renouvellement des compétences associés aux trajectoires de régénération stratégique (Flier *et al.*, 2005).

Dans la continuité de ces travaux, Schmitt *et al.* (2018) proposent une structuration de la littérature fondée non pas sur une nouvelle décomposition dimensionnelle de la régénération, mais sur l'identification de tensions théoriques structurantes. Leur synthèse met en évidence des oppositions relatives aux fondements de la régénération, aux modalités de son émergence et aux orientations qu'elle peut prendre. Ces auteurs distinguent notamment l'apprentissage et les ressources, la régénération induite et autonome, ainsi que le co-alignement et la co-crétation. Les travaux de synthèse plus récents poursuivent cette entreprise de structuration. Ciszewska-Mlinarič et Wójcik (2023) proposent une lecture articulant notamment les antécédents, l'initiation, la logique, la structure, le processus et les résultats de la régénération stratégique. Cette contribution élargit ainsi les cadres antérieurs en mettant en relation plusieurs dimensions qui avaient été étudiées de manière relativement dispersée dans la littérature. De leur côté, Maharani *et al.* (2024) examinent la régénération à travers ses antécédents, ses mécanismes et ses conséquences, en accordant une attention particulière au rôle de l'apprentissage organisationnel et au modèle des 4I (*Intuiting, Interpreting, Integrating, Institutionalizing*). Leur contribution approfondit ainsi les mécanismes par lesquels l'apprentissage peut participer aux dynamiques de régénération, tout en adoptant une focale plus spécifique sur cette perspective. Plus récemment, Raoofian *et al.* (2025) actualisent cette littérature en structurant les principaux facteurs de régénération selon plusieurs niveaux d'analyse (stratégique, organisationnel et managérial) et en distinguant différentes étapes du processus.

La mise en regard de ces travaux montre une extension progressive de la littérature. Les premières approches s'intéressent surtout au contenu, au contexte et au processus de régénération. Les travaux ultérieurs intègrent davantage ses conditions d'émergence, ses tensions, ses acteurs et ses mécanismes. Les synthèses récentes cherchent ainsi à relier plusieurs dimensions jusque-là étudiées de manière dispersée. Cette évolution révèle toutefois une certaine fragmentation du champ. Sur cette base, le tableau 1 propose une lecture transversale de la littérature.

Tableau 1 : synthèse comparative des apports et limites des cadres multidimensionnelles de la régénération stratégique

Référence	Focales / dimensions retenues	Apport à la compréhension de la régénération stratégique	Limite ou angle moins développé	Complémentarité avec les autres approches
Volberda <i>et al.</i> (2001)	Contenu – Contexte – Processus	Établit une première lecture multidimensionnelle distinguant ce qui est régénérer, le contexte dans lequel la régénération intervient et sa dynamique temporelle.	Peu d'attention aux acteurs.	Cadre structurant de référence.
Flier <i>et al.</i> (2003)	Sélection environnementale – Effets institutionnels – Intention managériale	Relie les forces environnementales, institutionnelles et managériales.	L'intention managériale est prise en compte, mais sa construction n'est pas approfondie.	Approfondit la dimension contextuelle du cadre de Volberda <i>et al.</i> (2001) et renforce l'analyse des interactions entre les niveaux.
Agarwal & Helfat (2009)	Contenu - Processus – Résultats	Délimite le concept et ses principales modalités	L'articulation entre actions des acteurs et construction de régénération reste peu développée.	Etend les approches antérieures en intégrant explicitement les résultats de régénération.
Detchenique (2012)	Origines – Paradoxes générés – Acteurs participants	Élargit la lecture aux conditions d'émergence, aux tensions et aux acteurs.	Cadre principalement analytique et moins directement opérationnalisé.	Complète la lecture contenu–contexte–processus en introduisant plus explicitement les tensions et les acteurs.
Schmitt <i>et al.</i> (2018)	Apprentissage – Ressources ; Induite – Autonome ; Co-alignement– Co-crédation	Identifie les principales tensions théoriques qui structurent la littérature et clarifie le noyau conceptuel.	Il s'agit d'une synthèse des tensions du champ plutôt que d'un modèle dimensionnel directement opérationnalisable.	Confronter et intégrer les lectures théoriques concurrentes.
Ciszewska-Mlinarič & Wójcik (2023)	Antécédents – Initiation – Logique – Structure – Processus – Résultats	Propose la synthèse la plus directement adaptée à une lecture multidimensionnelle récente du champ et relie des domaines de recherche auparavant fragmentés.	La structuration reste une grille de synthèse plutôt qu'un modèle explicatif unifié.	Intègre plusieurs dimensions dispersées dans les travaux antérieurs et offre une architecture de synthèse.
Maharani <i>et al.</i> (2024)	Antécédents – Mécanismes – Conséquences ; <i>Modèle 4I : Intuiting, Interpreting, Integrating, Institutionalizing</i>	Relier l'apprentissage organisationnel aux mécanismes de régénération.	Focalisation particulière sur la régénération pilotée par l'apprentissage, au détriment d'une vision exhaustive pour l'ensemble du champ.	Approfondit la dimension processuelle et les mécanismes intermédiaires.
Raoofian <i>et al.</i> (2025)	Facteurs stratégiques – organisationnels – managériaux ; étapes du processus	Actualise la littérature et structure les principaux facteurs de régénération en les organisant selon plusieurs niveaux d'analyse.	Explique moins la manière dont ces facteurs se transforment en orientations stratégiques.	Actualise et consolide la dimension des antécédents à différents niveaux d'analyse.

Source : Auteurs

Cette lecture multidimensionnelle constitue un préalable à l'examen de la régénération stratégique dans les entreprises familiales. En effet, si les travaux recensés permettent de mieux cerner les différentes composantes du phénomène, ils laissent également apparaître l'intérêt d'examiner la manière dont celles-ci s'articulent dans des contextes organisationnels spécifiques. Or, l'entreprise familiale présente une configuration particulière, dans laquelle les dynamiques stratégiques sont susceptibles d'être influencées par l'imbrication des logiques familiales et organisationnelles, par la continuité générationnelle et par la présence d'acteurs familiaux aux rôles différenciés.

2.2. La régénération stratégique de l'entreprise familiale : une dynamique façonnée par les spécificités familiales

Dans l'entreprise familiale, la régénération stratégique s'inscrit dans une configuration où les enjeux de renouvellement se conjuguent à ceux de continuité. La volonté de préserver l'entreprise dans le temps constitue en effet une caractéristique importante de ces organisations (Weimann *et al.*, 2021). Cette orientation ne signifie toutefois pas la simple préservation de l'existant, mais implique également de développer les capacités nécessaires pour répondre aux évolutions futures.

Une première ligne de recherche met l'accent sur le rôle de la gouvernance familiale et de l'implication des propriétaires. Sievinen *et al.* (2020a) montrent que les propriétaires peuvent intervenir activement dans le déclenchement et le soutien du changement. Leur rôle consiste notamment à faire le lien entre la nouvelle orientation de l'entreprise et son passé. Toutefois, cette continuité historique peut également constituer une source d'inertie. Sievinen *et al.* (2020b) montrent ainsi que les règles informelles issues des expériences passées peuvent simultanément faciliter le changement, en permettant la transmission des connaissances et de l'expérience, et le limiter lorsqu'elles renforcent l'attachement aux pratiques établies. La spécificité familiale apparaît dès lors comme une influence ambivalente plutôt que comme un facteur systématiquement favorable ou défavorable à la régénération.

Cette ambivalence se retrouve dans le rôle des ressources familiales. Les travaux portant sur le *familiness* montrent que les ressources résultant de l'imbrication entre la famille et l'entreprise peuvent participer aux dynamiques de régénération stratégique (Aragón-Amonarriz *et al.*, 2024). Elles peuvent notamment fournir des connaissances, des relations et des ressources spécifiques susceptibles de soutenir l'action entrepreneuriale. Leur contribution à la régénération dépend néanmoins de la manière dont elles sont mobilisées et recombinaées dans l'action stratégique. La régénération stratégique ne résulte donc pas de la seule détention de ressources familiales, mais de la capacité de l'entreprise à transformer ces ressources en possibilités de renouvellement.

Les recherches soulignent par ailleurs que les caractéristiques familiales doivent être considérées conjointement avec les capacités managériales et organisationnelles. Issah *et al.* (2023) montrent notamment que les capacités managériales jouent un rôle déterminant dans la capacité des entreprises familiales à engager une régénération stratégique face aux transformations de leur environnement. Ce résultat invite à dépasser une lecture centrée exclusivement sur la famille, car les caractéristiques familiales constituent un contexte particulier de la régénération, mais leur influence s'articule avec les capacités dont dispose l'entreprise pour interpréter les changements et y répondre.

En synthèse, la littérature sur la régénération stratégique dans les entreprises familiales converge vers une compréhension de la spécificité familiale comme une dynamique à la fois habilitante et contraignante. Elle met principalement en évidence quatre dimensions : (1) l'influence de la gouvernance et de l'implication des propriétaires ; (2) le rôle ambivalent de l'expérience, de l'héritage et des ressources issues du *familiness* ; (3) l'importance des capacités managériales et organisationnelles ; et (4) le rôle croissant des dynamiques

transgénérationnelles et de la relève. Ces travaux montrent que ces caractéristiques peuvent fournir des ressources, des repères et des capacités favorables à la régénération, tout en renforçant les mécanismes de continuité et d'inertie. La spécificité de l'entreprise familiale réside ainsi moins dans la présence de ces caractéristiques que dans la manière dont elles s'articulent avec les exigences de régénération stratégique. Dans cette perspective, la relève générationnelle constitue une configuration particulièrement importante, dans laquelle les logiques de continuité et de renouvellement sont susceptibles de se confronter.

3. La relève de l'entreprise familiale : propulseur ou ralentisseur de la régénération stratégique ?

La relève générationnelle est largement reconnue comme l'un des principaux leviers de la régénération stratégique des entreprises familiales. En favorisant la transmission de l'entreprise aux générations futures, elle incite les dirigeants à adopter une vision de long terme et à investir davantage dans des initiatives de renouvellement stratégique, même lorsque celles-ci peuvent réduire les bénéfices immédiats des membres de la famille (Randolph *et al.*, 2017).

Cette orientation transgénérationnelle traduit la poursuite d'objectifs non économiques, tels que la préservation du nom, de la réputation et de l'héritage familial, qui constituent autant de moteurs favorisant la continuité et la régénération stratégique de l'entreprise (Zahra, 2018 ; Chabaud *et al.*, 2021). Ainsi, le renouvellement stratégique ne peut être dissocié du processus de succession, lequel dépasse le simple transfert de la direction pour s'inscrire dans une logique de continuité et de renouvellement transgénérationnels.

Dans cette perspective, Jaskiewicz *et al.* (2015) introduisent le concept d'héritage entrepreneurial, selon lequel les générations successives contribuent conjointement au développement de nouvelles activités, à l'innovation et à l'exploration de nouveaux marchés. L'intégration du successeur favorise ainsi l'émergence de nouvelles orientations stratégiques et participe simultanément aux processus de régénération stratégique (Mitchell *et al.*, 2009) et à la continuité de l'entreprise familiale (Zahra, 2018). La succession apparaît dès lors comme un processus de renouvellement entrepreneurial susceptible de transformer la vision, les orientations stratégiques et les modes de gestion de l'entreprise (Chabaud *et al.*, 2021).

Toutefois, les effets de la relève sur la régénération stratégique demeurent contrastés. Si l'implication des nouvelles générations favorise le renouvellement des stratégies et des pratiques organisationnelles (Chabaud *et al.*, 2021), Issah *et al.* (2023) montrent que les entreprises dirigées par la génération fondatrice obtiennent de meilleurs résultats en matière de régénération stratégique en période de crise, lorsqu'elles disposent de capacités managériales suffisantes. Ces résultats soulignent que la configuration générationnelle ne suffit pas, à elle seule, à expliquer la capacité de régénération. Celle-ci dépend également des capacités mobilisables par l'entreprise.

En effet, la capacité des successeurs à impulser une dynamique de régénération dépend de multiples facteurs, notamment de leur parcours, de leur formation, de l'histoire entrepreneuriale de la famille, ainsi que de la culture et de la cohésion familiales (Chabaud *et al.*, 2021). L'enjeu réside ainsi dans la capacité des entreprises familiales à concilier les apports des nouvelles générations avec la préservation des valeurs, de l'identité et de la cohésion familiale, afin que la relève constitue un véritable propulseur, plutôt qu'un frein, à la régénération stratégique.

Cette ambivalence conduit ainsi à considérer la relève non comme une cause automatique de régénération, mais comme une configuration susceptible d'en modifier les conditions et les trajectoires. Dans cette optique, Araban & Hourmat Allah (2026) montrent que le processus de relève est susceptible de générer sept types de tensions (émotionnelles, familiales, générationnelles, de leadership, de gouvernance, financières et stratégiques), dont la gestion peut orienter la manière dont la succession se transforme en opportunité de régénération

stratégique. Ainsi, l'effet de la relève sur cette dynamique de l'entreprise dépend moins de la transmission elle-même que de la manière dont ces tensions sont anticipées, interprétées et arbitrées par les différents acteurs impliqués. Ces tensions traduisent plus largement la coexistence d'objectifs parfois divergents entre la famille et l'entreprise, dont l'arbitrage constitue un enjeu majeur de la continuité et du renouvellement stratégique.

3.1. Conciliation de la logique familiale et des impératifs entrepreneuriaux : un défi générateur de tensions d'objectifs

Les tensions générées par la succession trouvent notamment leur origine dans la coexistence de logiques familiales et entrepreneuriales, qui conduit les entreprises familiales à poursuivre simultanément des objectifs économiques et non économiques (Moore, 2009). Si les premiers visent la création de valeur et la performance de l'entreprise, les seconds répondent davantage à des préoccupations socio-émotionnelles (Hadjielias *et al.*, 2025), telles que la préservation de l'harmonie familiale (Sharma et Manikutty, 2005), la protection de l'identité et de la réputation familiales (Kotlar et De Massis, 2013), ainsi que la pérennisation des valeurs, de la dynastie familiale et du capital social (Kotlar *et al.*, 2018). Bien que ces deux catégories d'objectifs puissent converger dans une perspective de long terme, elles génèrent fréquemment des arbitrages complexes et des tensions décisionnelles à court terme (McWilliams *et al.*, 2006).

Cette dualité est renforcée par le chevauchement des systèmes familial et entrepreneurial (Habbershon *et al.*, 2003), qui conduit les dirigeants à arbitrer entre des attentes, des intérêts et des valeurs parfois contradictoires. Dès lors, la gestion de ces tensions devient un enjeu central de la gouvernance des entreprises familiales. À cet égard, Diaz-Moriana *et al.* (2024) soulignent que la compréhension des tensions entre objectifs économiques et non économiques constitue une condition essentielle pour expliquer les comportements, les processus décisionnels et les orientations stratégiques des entreprises familiales.

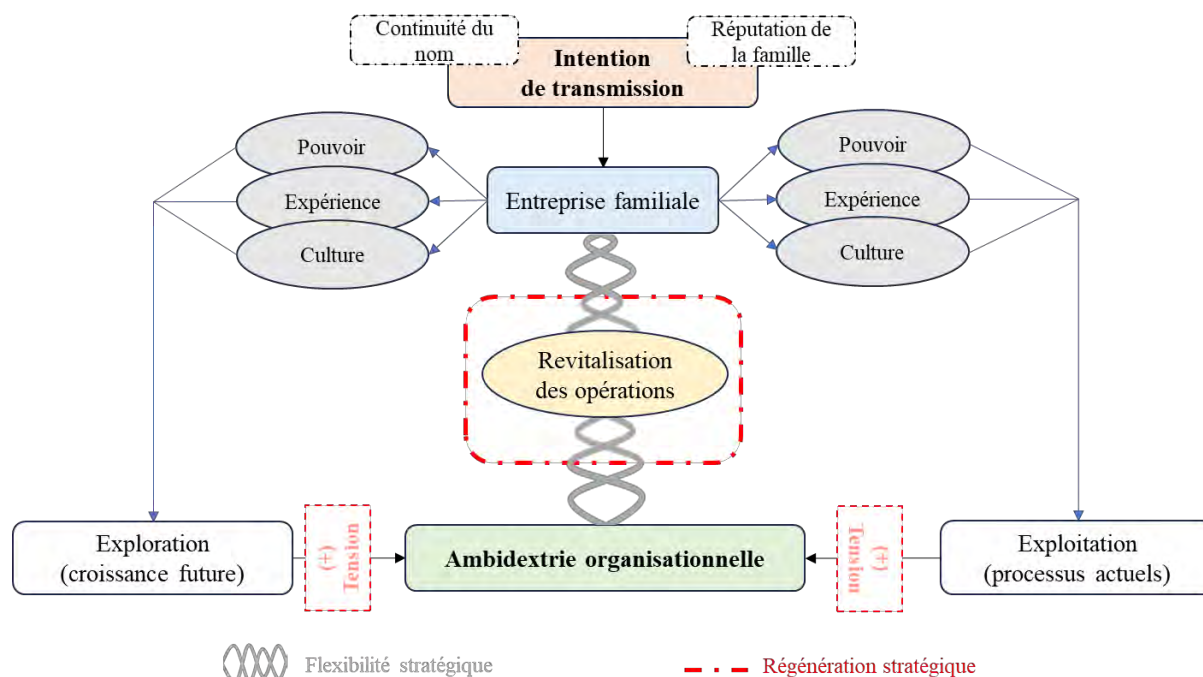
3.2. L'ambidextrie organisationnelle : un levier de conciliation entre héritage familial et adaptation stratégique

Face aux tensions d'objectifs et aux paradoxes inhérents à la relève, les entreprises familiales doivent préserver leur héritage tout en s'adaptant aux transformations de leur environnement. L'ambidextrie organisationnelle apparaît ainsi comme un mécanisme permettant de concilier continuité et renouvellement stratégique (Agarwal et Helfat, 2009 ; O'Reilly et Tushman, 2013). Sa mise en œuvre demeure toutefois complexe, les orientations stratégiques reposant sur des hypothèses profondément ancrées concernant les clients, la concurrence, les ressources et les capacités de l'entreprise (Friesl *et al.*, 2019), susceptibles de favoriser l'exploitation des pratiques existantes au détriment de l'exploration (March, 1991 ; Liu et Leitner, 2012).

L'ambidextrie consiste précisément à articuler ces deux orientations distinctes mais complémentaires (Birkinshaw et Gupta, 2013 ; Raisch et Birkinshaw, 2008 ; Turner *et al.*, 2013). L'exploration renvoie davantage à la recherche de nouvelles connaissances et possibilités, tandis que l'exploitation s'appuie sur la valorisation et le perfectionnement des acquis existants (Sidhu *et al.*, 2007 ; Li *et al.*, 2008). Leur articulation permet de limiter les effets d'une spécialisation excessive (Levinthal et March, 1993) et de soutenir le renouvellement des attributs organisationnels susceptibles d'affecter les perspectives à long terme de l'entreprise (Agarwal et Helfat, 2009 ; Volberda *et al.*, 2001 ; Hortoványi *et al.*, 2021). Dans les entreprises familiales, cette logique est particulièrement ambivalente. L'influence familiale, appréhendée notamment à travers les dimensions du pouvoir, de l'expérience et de la culture du F-PEC, peut constituer une caractéristique distinctive susceptible d'influencer les comportements organisationnels (Klein *et al.*, 2005). Des travaux consacrés spécifiquement à l'ambidextrie dans les entreprises familiales montrent par ailleurs que l'influence familiale peut favoriser l'articulation entre exploration et exploitation, notamment à travers le pouvoir familial

et l'alignement culturel entre la famille et l'entreprise (Stubner *et al.*, 2012). Toutefois, l'ancrage historique et les ressources héritées ne constituent pas nécessairement un frein au renouvellement : ils peuvent également être mobilisés comme des ressources pour combiner tradition et innovation (De Massis *et al.*, 2016). La régénération stratégique apparaît dès lors comme une dynamique d'arbitrage entre continuité et renouvellement, susceptible d'emprunter différentes trajectoires (Chabaud *et al.*, 2021).

Figure 1 : Le mécanisme de l'ambidextrie organisationnelle dans le processus de régénération stratégique de l'entreprise familiale transgénérationnelle



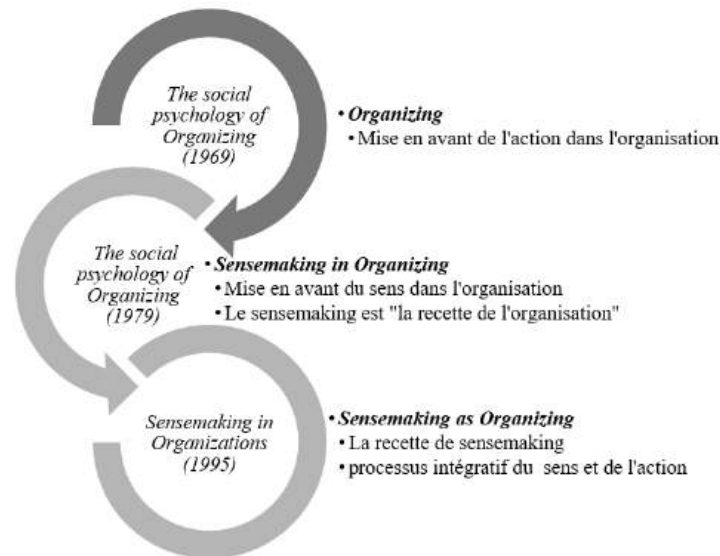
Source : Auteurs

L'ambidextrie ne suffit toutefois pas à expliquer comment ces arbitrages se construisent et prennent sens pour les acteurs. La succession mobilise en effet des acteurs qui interprètent les situations de transformations, sélectionnent les informations pertinentes, mobilisent leurs expériences et donnent sens aux tensions entre continuité et renouvellement (O'Reilly et Tushman, 2013 ; Hortoványi *et al.*, 2021). L'analyse doit ainsi être déplacée des seuls mécanismes organisationnels vers les processus cognitifs qui précèdent, accompagnent et légitiment les choix stratégiques. C'est précisément dans cette perspective que le *sensemaking* de Weick offre un cadre pertinent pour comprendre comment les acteurs construisent des interprétations face au changement, à l'incertitude et aux tensions, et comment celles-ci peuvent progressivement orienter l'action stratégique.

4. Quid de la théorie du sensemaking ?

Les travaux de Weick (1969, 1979, 1995, 2005) ont profondément renouvelé la compréhension des processus organisationnels en plaçant progressivement le *sensemaking* au cœur de l'organisation. Initialement centré sur les mécanismes d'adaptation des organisations à leur environnement, son cadre théorique a évolué d'une conception du *sensemaking* comme composante de l'organisation (*Sensemaking in Organizing*) vers une vision dans laquelle l'organisation est elle-même le produit des processus de construction de sens (*Sensemaking as Organizing*).

Figure 2 : Évolution de la théorisation K. E Weick (1969-1995) sur l'organisation, le sensemaking et leur interrelation



Source : Auteurs

Comme l'illustre la figure 2, cette évolution traduit le passage d'une approche séquentielle de l'action organisationnelle à une approche processuelle, où les acteurs construisent collectivement du sens afin de réduire l'ambiguïté, d'interpréter les changements et d'orienter leurs actions (Weick *et al.*, 2005).

Dans cette perspective, le *sensemaking*, introduit et popularisé par Weick (1969, 1995), désigne le processus par lequel les individus construisent des interprétations plausibles afin de rendre leur environnement intelligible et d'orienter leurs actions. Cette idée est résumée par sa célèbre interrogation: « *How can I know what I think until I see what I say ?* » (Weick, 1995, p. 18), qui souligne que le sens n'est ni préexistant ni entièrement rationnel, mais qu'il émerge progressivement à travers l'action, les interactions et la communication.

Toutefois, malgré son influence considérable, le *sensemaking* demeure un concept aux contours théoriques relativement hétérogènes. L'absence d'une définition universellement admise (Brown *et al.*, 2015) ainsi que la diversité des approches organisationnelles et cognitives témoignent de la richesse, mais également de la fragmentation de ce champ de recherche (Tahri & El Kadiri, 2016). Plusieurs auteurs ont par ailleurs reproché à la théorie de Weick de sous-estimer l'influence des rapports de pouvoir et des contextes institutionnels dans les processus de construction du sens (Vestby, 2022).

Malgré ces critiques, le *sensemaking* demeure aujourd'hui l'un des cadres théoriques les plus mobilisés pour analyser les situations de changement organisationnel, d'incertitude et de transformation stratégique. Son évolution, d'un simple mécanisme d'interprétation à un véritable processus organisant, en fait une approche particulièrement féconde pour comprendre la manière dont les acteurs construisent le sens des situations complexes.

4.1. Le modèle E-S-R : les fondements du processus de création de sens

Dans ses premiers travaux, Weick (1969) appréhende l'organisation comme un processus dynamique d'adaptation à un environnement marqué par l'incertitude et l'ambiguïté. Pour expliquer cette dynamique, il propose le modèle E-S-R (*Enactment–Selection–Retention*), qui constitue le premier cadre explicatif du processus de création de sens. Ce modèle repose sur trois mécanismes interdépendants permettant aux acteurs de construire progressivement une compréhension de leur environnement.

La première étape, l'énaction (*Enactment*), correspond au processus par lequel les individus agissent sur leur environnement tout en contribuant simultanément à le façonner.

L'environnement n'est donc pas considéré comme une réalité objective et indépendante, mais comme une réalité partiellement construite par les actions des acteurs. La deuxième étape, la sélection (*Selection*), consiste à interpréter les événements et à retenir les explications les plus plausibles afin de réduire l'équivoque et de guider l'action. Enfin, la rétention (*Retention*) désigne le processus par lequel les interprétations jugées pertinentes sont mémorisées, institutionnalisées et réutilisées dans des situations futures.

Bien que ce modèle soit initialement présenté comme un enchaînement de trois étapes successives, Weick (1979) en propose progressivement une lecture plus intégrée. Le *sensemaking*, d'abord associé essentiellement à la phase de sélection, s'étend progressivement à l'ensemble du processus organisant. Les mécanismes d'énaction, de sélection et de rétention deviennent ainsi interdépendants et participent conjointement à la construction continue du sens au sein de l'organisation. Cette évolution conduit Weick (1995) à dépasser la logique séquentielle du modèle E-S-R pour considérer le *sensemaking* comme un processus organisant continu.

4.2. Les sept propriétés fondatrices du *sensemaking*

Dans le prolongement du modèle E-S-R, Weick (1995) approfondit sa conceptualisation du *sensemaking*, il ne se limite plus à décrire les mécanismes de création du sens, mais il en précise les caractéristiques fondamentales en identifiant sept propriétés qui structurent ce processus. Ces propriétés ne constituent pas des étapes successives, mais des dimensions interdépendantes qui interagissent continuellement au cours du processus de création de sens. Elles sont regroupées sous l'acronyme SIR COPE (*Social, Identity, Retrospect, Cues, Ongoing, Plausibility, Enactment*). Le tableau 2 synthétise ces sept propriétés, leur signification conceptuelle ainsi que leur illustration dans le contexte de l'entreprise familiale.

Tableau 2 : Illustration des sept propriétés du *sensemaking* dans le contexte de l'entreprise familiale

Propriétés	Définitions	Illustrations dans l'entreprise familiale
Social (<i>Social</i>)	Le sens est construit, négocié et ajusté dans l'interaction avec les autres acteurs.	Les interactions entre les parties prenantes de la succession peuvent conforter, contester ou réorienter les interprétations du successeur.
Construction identitaire (<i>Identity construction</i>)	Le sens se construit à partir de l'identité de l'acteur, qui oriente sa perception et son interprétation des situations.	Le successeur interprète les choix de régénération à travers la représentation qu'il construit de son rôle et de sa position dans l'entreprise.
Rétrospectif (<i>Retrospect</i>)	Les expériences passées constituent des ressources d'interprétation permettant de comprendre les situations présentes et d'orienter l'action future.	Le successeur mobilise l'histoire, les valeurs, les expériences et les décisions antérieures de l'entreprise pour interpréter les enjeux actuels et envisager son évolution.
Focalisé sur des indices extraits (<i>Extracted cues</i>)	Face à la complexité, les acteurs sélectionnent des éléments saillants pour construire leur compréhension de la situation	Le successeur s'appuie sur des indices issus du marché, des salariés, des clients, des résultats ou des réactions familiales pour orienter son interprétation.
Continu (<i>Ongoing</i>)	Le <i>sensemaking</i> constitue un processus continu, révisé au gré des événements, interactions et nouvelles informations.	Les interprétations du successeur évoluent au gré des réactions des parties prenantes et des transformations de l'environnement.
Fondé sur la plausibilité plutôt que sur l'exactitude (<i>Plausibility</i>)	Le <i>sensemaking</i> vise une interprétation suffisamment plausible et cohérente pour orienter l'action, plutôt qu'une représentation exacte de la réalité.	En situation d'incertitude, le successeur peut privilégier une orientation jugée cohérente avec l'héritage et les exigences futures.
Enacté (<i>Enactment</i>)	Les actions des acteurs transforment la situation, dont les évolutions alimentent à leur tour l'interprétation.	Une initiative du successeur transforme la situation et les réactions qu'elle suscite peuvent réorienter l'action stratégique.

Source : Auteurs, à partir de Weick (1995).

Selon la traduction proposée par Mallet (2009), ces propriétés sont : la construction de l'identité, qui souligne que le sens est influencé par la manière dont les individus se perçoivent ; la rétrospection, selon laquelle le sens est construit à partir de l'interprétation des expériences passées ; l'énaction, qui met en évidence que les acteurs contribuent eux-mêmes à façonner l'environnement qu'ils interprètent ; le contexte social, qui rappelle que la création de sens est un processus collectif nourri par les interactions ; le caractère continu, qui traduit la nature permanente et évolutive du *sensemaking* ; les indices saillants, correspondant aux informations sélectionnées pour interpréter une situation ; et enfin la plausibilité, selon laquelle les individus privilégient des interprétations suffisamment crédibles pour guider l'action plutôt que la recherche d'une vérité absolue.

Ces propriétés illustrent le caractère dynamique, interactif et interprétatif du *sensemaking*. Elles montrent que la construction du sens résulte d'un processus continu au cours duquel les individus sélectionnent des indices, mobilisent leurs expériences passées, interagissent avec leur environnement et élaborent des interprétations plausibles orientant leurs actions. Plus récemment, Cristofaro (2022) a enrichi ce cadre théorique en introduisant une perspective davantage orientée vers l'avenir, à travers la notion de rétrospection orientée vers le futur, ainsi que le rôle de la contagion émotionnelle et cognitive dans les processus collectifs de création de sens.

5. Le *sensemaking* : une dynamique cognitive de régénération stratégique de l'entreprise familiale transgénérationnelle

La compréhension des dynamiques de régénération dans le contexte de succession des entreprises familiales dépasse les approches centrées sur les seuls mécanismes économiques, organisationnels ou de transmission des ressources. Si les travaux sur la succession mettent notamment l'accent sur la planification, le transfert des connaissances, l'innovation, la vision familiale et entrepreneuriale ou encore la gouvernance, ces dimensions ne permettent pas, à elles seules, d'expliquer comment les acteurs interprètent les situations de succession, donnent sens aux tensions qu'elles suscitent et transforment progressivement leurs interprétations en orientations stratégiques (Baltazar *et al.*, 2025).

Dans les entreprises familiales, cette dimension est d'autant plus importante que la succession met en interaction des rôles, des identités et des attentes qui se chevauchent entre la famille et l'entreprise. Une revue systématique de 99 travaux montre ainsi que les perceptions identitaires du prédécesseur et du successeur influencent les comportements de succession et que celle-ci constitue un processus intersubjectif et récursif de construction et d'ajustement des identités (Li *et al.*, 2023). Dès lors, l'enjeu n'est pas uniquement de comprendre ce qui est transmis ou quelles décisions sont prises, mais également de saisir comment les acteurs construisent le sens des changements auxquels ils sont confrontés et comment cette construction du sens contribue à orienter leur action stratégique.

C'est précisément à ce niveau que le *sensemaking* offre une perspective pertinente. Il permet d'appréhender la succession et la régénération stratégique comme des processus dans lesquels les acteurs interprètent des situations ambiguës, mobilisent leurs expériences et leurs identités, interagissent avec les autres parties prenantes et construisent des interprétations suffisamment plausibles pour orienter l'action.

5.1. La construction identitaire du successeur : un ancrage de la transition générationnelle

Parmi les sept propriétés du *sensemaking* proposées par Weick (1995), la construction de l'identité occupe une place centrale. En effet, les individus interprètent leur environnement à travers la représentation qu'ils se font d'eux-mêmes, conduisant le *sensemaking* à répondre aux interrogations fondamentales : « *Qui suis-je ?* » et « *Qui sommes-nous ?* » (Stets et Burke,

2000). L'identité constitue ainsi un cadre de référence qui oriente les interprétations, les comportements et les décisions des acteurs.

Dans le contexte des entreprises familiales, cette dimension revêt une importance particulière, notamment lors du processus de succession. Les recherches montrent que les représentations identitaires du prédécesseur et du successeur influencent non seulement leurs comportements individuels, mais également les interactions entre les générations et, plus largement, le déroulement de la transmission (Bettinelli *et al.*, 2022). Dès lors, la succession ne peut être réduite à un simple transfert de responsabilités ; elle correspond également à un processus de transformation et de négociation identitaires entre les acteurs impliqués.

À cet égard, Li *et al.* (2023) montrent que la succession constitue un processus dynamique de négociation identitaire, au cours duquel le prédécesseur et le successeur construisent et ajustent leurs identités respectives, dans un processus d'interaction et de reconnaissance mutuelle. Cette reconnaissance mutuelle favorise l'acceptation des nouveaux rôles, renforce le sentiment d'appartenance et facilite les comportements associés à la transmission. À l'inverse, les difficultés de redéfinition ou de légitimation des identités peuvent alimenter des conflits intergénérationnels et compromettre le bon déroulement de la succession.

Cette construction identitaire dépasse toutefois la seule sphère individuelle. Les objectifs de l'entreprise familiale, sa culture, ses valeurs et son histoire constituent autant de repères qui influencent la manière dont les acteurs se définissent et orientent leurs décisions stratégiques (Gehman *et al.*, 2013). Lorsque les identités du prédécesseur et du successeur convergent autour d'une vision commune de l'entreprise, la succession favorise simultanément la continuité de l'héritage familial et l'évolution de l'organisation (Huang *et al.*, 2020).

Les travaux de Li *et al.* (2023) mettent également en évidence le rôle de l'identité de leader dans ce processus. En s'appuyant sur la théorie de l'identité de rôle (Stets et Burke, 2000), les auteurs montrent que la succession repose sur la capacité du successeur à construire une identité de leader reconnue à la fois par lui-même et par les autres membres de l'organisation. Cette légitimité ne dépend pas uniquement de ses compétences, mais également de la reconnaissance sociale de son rôle (DeRue et Ashford, 2010). En revanche, lorsque cette identité demeure contestée ou insuffisamment légitimée, des difficultés d'autorité et de leadership peuvent émerger et ralentir le processus de transmission (Miscenko *et al.*, 2017).

P1 : Dans les entreprises familiales transgénérationnelles, la construction et la légitimation de l'identité du successeur influencent la manière dont celui-ci appréhende son rôle dans la continuité et l'évolution de l'entreprise.

5.2. L'approche sensée de démêlage des tensions d'objectifs de l'entreprise familiale

Afin d'approfondir la compréhension du processus décisionnel en présence de tensions d'objectifs, Diaz-Moriana *et al.* (2024) mobilisent la théorie du *sensemaking*. Cette approche apparaît particulièrement pertinente dans le contexte des entreprises familiales en raison de leur orientation à long terme (Lumpkin et Brigham, 2011), qui favorise la transmission intergénérationnelle de l'héritage, des valeurs et de la culture de l'entreprise familiale (Masiero *et al.*, 2022). En outre, l'imbrication des sphères familiale et entrepreneuriale peut rendre les processus de construction du sens particulièrement complexes, notamment lorsque les acteurs sont confrontés à des interprétations déjà établies ou à des situations émotionnellement chargées (Strike et Rerup, 2016).

Face à des objectifs ou à des attentes parfois contradictoires, les dirigeants sont amenés à s'interroger, « *est-ce que c'est vraiment ce que nous sommes ?* » ou « *est-ce que c'est vraiment ce que nous voulons être ?* ». Ils mobilisent alors des indices issus de la culture, des valeurs et de l'histoire de l'entreprise afin de construire des interprétations cohérentes avec son héritage et de développer des récits susceptibles de guider l'action stratégique (Ravasi et Schultz, 2006).

Cette démarche revêt une importance particulière dans les entreprises familiales, où les objectifs constituent des repères fondamentaux pour la formulation de la stratégie, la structuration de l'organisation et les processus décisionnels (Gehman *et al.*, 2013). En s'appuyant sur les valeurs et les croyances transmises au fil des générations, les membres de la famille construisent progressivement un sens partagé qui oriente les décisions stratégiques vers la préservation d'un héritage multigénérationnel tout en accompagnant l'évolution de l'entreprise (Steier et Miller, 2010 ; Erdogan *et al.*, 2020).

Cette perspective s'inscrit dans les travaux qui considèrent que la création de sens est particulièrement mobilisée lorsque les acteurs sont confrontés à des situations ambiguës, à des résultats incertains ou à des demandes contradictoires (Maitlis et Christianson, 2014). Dans les entreprises familiales, où la recherche de performance économique coexiste avec la préservation des objectifs socio-émotionnels, les tensions d'objectifs constituent des situations propices à l'activation des processus de *sensemaking*. Les dirigeants sont ainsi amenés à interpréter les tensions auxquelles ils sont confrontés, à articuler les objectifs poursuivis et à construire des représentations plausibles susceptibles d'orienter leurs décisions stratégiques.

Dans cette perspective, Diaz-Moriana *et al.* (2024) montrent que le *sensemaking* permet aux dirigeants familiaux d'arbitrer entre des objectifs économiques et non économiques en construisant progressivement une compréhension cohérente des tensions auxquelles ils sont confrontés. Plus récemment, Hadjielias *et al.* (2025) prolongent cette réflexion en montrant que les tensions entre création de richesse financière et préservation de la richesse socio-émotionnelle (*socioemotional wealth*) ne constituent pas des dilemmes ponctuels, mais des «*knotted tensions* », c'est-à-dire des tensions étroitement imbriquées qui nécessitent un processus continu d'interprétation, d'ajustement et de création de sens. Dès lors, le *sensemaking* apparaît non seulement comme un mécanisme d'interprétation des tensions, mais également comme un levier permettant aux dirigeants de concilier des objectifs concurrents tout en préservant la continuité et la pérennité de l'entreprise familiale.

P2 : La confrontation du successeur à des tensions entre objectifs économiques de l'entreprise et non économiques de la famille l'incite à sélectionner et à interpréter, à partir de ses cadres de référence, de ses expériences passées et des évolutions de l'environnement, les éléments susceptibles de donner sens aux orientations stratégiques à privilégier.

5.3. Du sens individuel au sens partagé : une dynamique collective de légitimation des actions stratégiques

Diaz-Moriana *et al.* (2024) montrent que les tensions entre objectifs économiques et non économiques peuvent déclencher un processus de *sensemaking* par lequel les dirigeants familiaux interprètent les exigences concurrentes. Leur étude identifie trois mécanismes de *sensemaking* (continuité de l'entreprise, cohésion familiale et recours à des conseillers de confiance) ainsi qu'un mécanisme de *sensegiving* fondé notamment sur l'engagement, l'ancrage communautaire et l'identité de l'entreprise familiale. Le *sensemaking* et le *sensegiving* apparaissent ainsi comme deux processus complémentaires : le premier permet de construire une interprétation plausible des tensions, tandis que le second vise à la communiquer et à la légitimer auprès des autres parties prenantes.

Tableau 3 : Comparatif entre Sensemaking et Sensegiving

	Sensemaking (Création de sens)	Sense-giving (Attribution de sens)
Définitions	Un processus par lequel les individus cherchent à donner du sens à des situations complexes, ambiguës ou incertaines. Il s'agit de la manière dont les individus structurent et interprètent l'environnement autour d'eux pour comprendre ce qui se passe.	Un processus par lequel un individu, généralement un dirigeant ou une figure d'autorité, propose une interprétation spécifique d'une situation afin d'influencer la perception des autres. Il consiste à attribuer une signification particulière aux événements et à la diffuser auprès des parties prenantes.
Nature	Un processus actif, continu et dynamique. Les individus recueillent des informations, identifient des indices pertinents et élaborent des interprétations afin de construire une compréhension cohérente de la réalité.	Un processus intentionnel de communication et de leadership. Les dirigeants mobilisent le <i>sensegiving</i> pour façonner une compréhension collective, influencer les perceptions et susciter l'engagement autour d'une interprétation commune des événements.
Influence	Il est influencé par les expériences passées, les croyances, les émotions et les interactions sociales. Les interprétations produites sont subjectives et peuvent varier d'un individu à l'autre.	Il repose sur l'influence et la persuasion. Il vise à orienter la perception des autres en proposant une interprétation privilégiée de la réalité.
Objectif	Rendre l'environnement compréhensible en réduisant l'incertitude et en construisant une interprétation plausible des situations ambiguës.	Construire une compréhension partagée et mobiliser l'action collective. Il est fréquemment mobilisé dans les organisations pour communiquer une vision, accompagner le changement ou favoriser l'adhésion des parties prenantes.
Inférence	Permet aux acteurs d'interpréter une situation afin de lui donner du sens.	Le <i>sensegiving</i> prolonge ce processus en diffusant et en légitimant cette interprétation auprès des autres afin de construire une compréhension partagée et de favoriser l'action collective.

Source : Auteurs

Dans le contexte des tensions d'objectifs, Diaz-Moriana *et al.* (2024) montrent ainsi que les mécanismes de *sensemaking* et de *sensegiving* permettent aux dirigeants familiaux de construire puis de communiquer des réponses aux exigences concurrentes auxquelles ils sont confrontés. Le choix des mécanismes mobilisés et les décisions qui en résultent varient toutefois selon la nature des tensions d'objectifs rencontrées. La construction du sens apparaît ainsi comme un processus à la fois interprétatif et relationnel, dans lequel les décisions ne résultent pas uniquement d'une analyse individuelle des alternatives, mais également de la manière dont leur signification est construite et rendue acceptable auprès des autres acteurs.

Dans une perspective plus large, Bao et Zhao (2022) mobilisent les concepts de *sensemaking* et de *sensegiving* pour analyser les changements stratégiques intervenant dans le processus post-succession d'une entreprise familiale. Leur étude met en évidence l'implication différenciée du nouveau dirigeant, des managers et des salariés dans les processus de construction et de communication du sens au cours du changement stratégique.

Cette perspective rejoint les travaux de Gioia et Chittipeddi (1991), qui montrent que l'initiation du changement stratégique peut être appréhendée à travers l'articulation du *sensemaking* et du *sensegiving*. Le dirigeant participe à la construction d'une interprétation du changement, puis à sa communication auprès des membres de l'organisation, tandis que les interactions avec les parties prenantes contribuent à faire évoluer et à stabiliser progressivement cette compréhension. Le changement stratégique apparaît ainsi comme un processus dans lequel le sens est construit, communiqué et progressivement légitimé au sein de l'organisation.

Dans le contexte de la succession familiale, cette articulation permet d'envisager le passage d'une interprétation individuelle portée par le successeur vers une compréhension susceptible d'être partagée et reconnue par les autres parties prenantes. Le *sensegiving* constitue ainsi un mécanisme par lequel le successeur ne se limite pas à construire une interprétation des tensions auxquelles il est confronté, mais cherche également à lui conférer une légitimité collective. Cette légitimation peut favoriser l'appropriation des orientations stratégiques envisagées et contribuer à transformer les tensions entre continuité et renouvellement en orientations susceptibles de soutenir la régénération stratégique.

P3 : La transformation d'une interprétation individuelle des tensions en une compréhension partagée par les parties prenantes favorise la légitimation et l'appropriation des orientations stratégiques envisagées par le successeur.

5.4. La cognition stratégique : quels nexus entre structures cognitives et décision stratégique ?

Bien que Schwenk (1988) soit l'un des travaux fondateurs du concept de la « *cognition stratégique* », son utilisation s'est progressivement répandue à partir de la fin des années 1990, contribuant à faire de cette notion une référence importante pour appréhender la perspective cognitive en gestion stratégique (Hodgkinson et Thomas, 1997). La cognition stratégique s'intéresse aux liens entre les structures cognitives et les processus décisionnels associés à la formulation et à la mise en œuvre de la stratégie (Porac et Thomas, 2002). Les structures cognitives regroupent les croyances des dirigeants relatives à l'environnement, à la stratégie, au portefeuille d'activités ainsi qu'à la situation de l'organisation. Elles facilitent les processus de construction du sens et d'interprétation lors des phases de diagnostic, de choix et de mise en œuvre de la stratégie. Les décisions stratégiques résultent ainsi d'une interaction continue entre la recherche d'information, l'attribution de sens, l'action et les activités de transmission du sens par les dirigeants, conduisant progressivement à une interprétation collective des décisions stratégiques (Thomas *et al.*, 1993).

Dans cette perspective, la cognition stratégique accorde une place centrale aux structures et aux processus cognitifs dans l'explication de la stratégie et, plus largement, des comportements et des résultats organisationnels (Narayanan *et al.*, 2011). Elle cherche à comprendre comment ces structures cognitives se développent, influencent les orientations stratégiques et participent à la formation des principales initiatives de l'entreprise. Les recherches en cognition stratégique ont ainsi été développées à différents niveaux d'analyse (individuel, collectif, organisationnel et industriel) afin d'expliquer l'influence des représentations cognitives sur les choix stratégiques, les interactions au sein des équipes dirigeantes, la performance organisationnelle ainsi que la perception de l'environnement concurrentiel (Nadkarni et Narayanan, 2007).

Au fil de son évolution, la cognition stratégique s'est progressivement distinguée de la cognition managériale tout en intégrant plusieurs de ses concepts. Elle s'intéresse principalement aux phénomènes cognitifs mobilisés dans la formulation et la mise en œuvre de la stratégie, en reconnaissant le rôle des représentations cognitives, des biais et des heuristiques dans les processus décisionnels (Porac et Thomas, 2002). Cette perspective a notamment permis d'approfondir la compréhension du changement stratégique et de la prise de décision. Dans le contexte spécifique des entreprises familiales, toutefois, les décisions stratégiques s'inscrivent dans un environnement marqué par la coexistence d'objectifs économiques et non économiques. Les dirigeants sont ainsi confrontés à des tensions temporaires entre ces objectifs, qui ne peuvent toujours être résolues de manière définitive, mais doivent faire l'objet d'un arbitrage et d'une gestion continue (Handy, 1994). Les décideurs les plus efficaces reconnaissent cette réalité et cherchent à arbitrer en permanence entre ces exigences contradictoires (Poole et Van de Ven, 1989).

P4 : Les structures cognitives du successeur orientent la sélection et l'évaluation des informations relatives aux situations stratégiques et influencent ainsi les orientations retenues face aux exigences de continuité et de renouvellement.

5.5. Une lecture intégrative des mécanismes cognitifs de la régénération stratégique de l'entreprise familiale transgénérationnelle

La littérature consacrée à la régénération stratégique des entreprises familiales met en évidence plusieurs mécanismes permettant d'expliquer la manière dont ces organisations concilient préservation de l'héritage et renouvellement stratégique. Toutefois, ces mécanismes sont souvent appréhendés de manière relativement cloisonnée, alors même que leur mobilisation peut être interdépendante lors des situations de changement, notamment au cours de la succession. Notre contribution consiste ainsi à proposer une lecture intégrative des mécanismes cognitifs mobilisés par le successeur, en considérant que la régénération stratégique émerge de leur articulation au sein du processus décisionnel.

Cette lecture place le successeur au cœur de cette dynamique. Sa perspective se construit à l'intersection du contexte familial et entrepreneurial et du contexte personnel, les valeurs, les expériences, les souvenirs et la culture constituant des éléments médiateurs qui façonnent ses représentations. La succession constitue alors un événement structurant, marqué par un transfert progressif du pouvoir décisionnel. Ce transfert influence la pensée du successeur, notamment sa perception de son identité, ses croyances concernant l'avenir de l'entreprise et ses attitudes à l'égard du changement. Ces représentations influencent à leur tour ses émotions, ses comportements et les actions qu'il engage, lesquels sont guidés par des schémas mentaux contribuant à la définition d'objectifs économiques et non économiques.

La coexistence de ces objectifs peut générer des tensions et des paradoxes entre impératifs familiaux et économiques. C'est dans cet espace de tension que les mécanismes cognitifs prennent toute leur importance. Le sensemaking permet au successeur d'interpréter les situations auxquelles il est confronté et de construire une compréhension des tensions qui en résultent, tandis que le *sensegiving* lui permet de diffuser et de légitimer cette compréhension auprès des autres parties prenantes. Cette dynamique cognitive contribue progressivement à orienter la décision et à rechercher une articulation entre continuité et renouvellement. L'exploration et l'exploitation des ressources et compétences constituent alors la traduction organisationnelle de cette articulation, en permettant de concilier les impératifs de préservation et de renouvellement.

Dans cette dynamique, la cognition stratégique du successeur constitue le point d'aboutissement de ces processus cognitifs, en contribuant à transformer les interprétations, les schémas mentaux et les apprentissages issus de la succession en orientations stratégiques. Les mécanismes considérés ne sont donc pas envisagés comme des dimensions indépendantes, mais comme des composantes interdépendantes d'une dynamique cognitive qui conduit progressivement de la perception et de l'interprétation des tensions à leur prise en compte dans la décision stratégique.

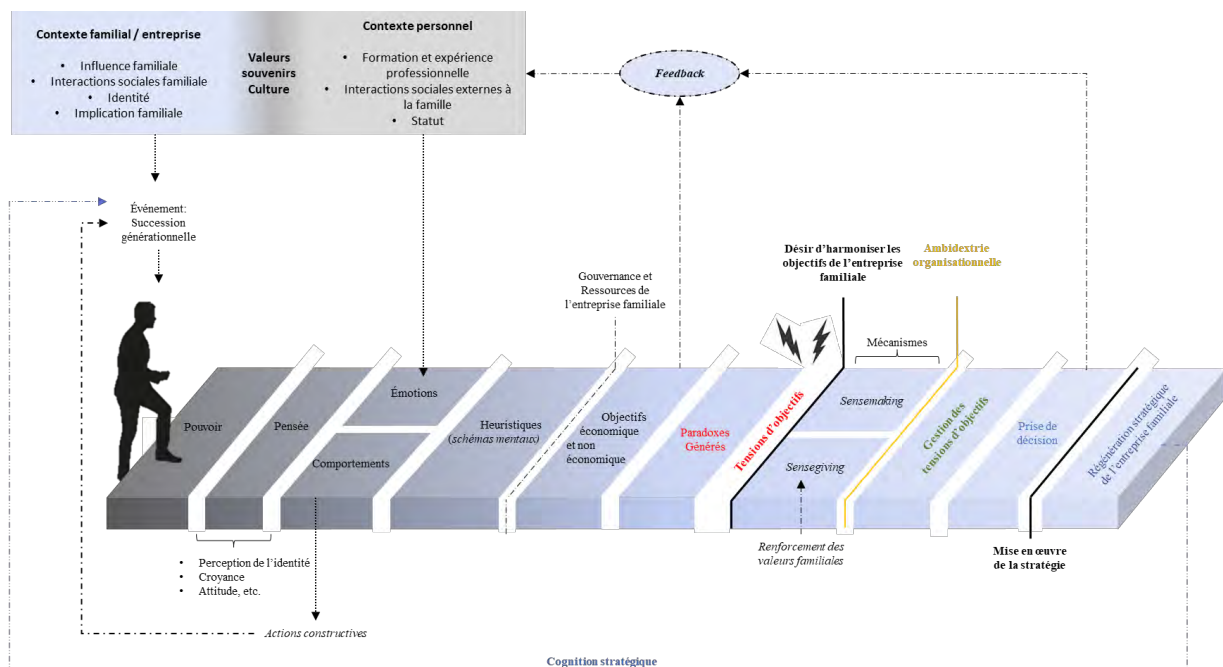
Cette lecture peut être mise en perspective avec la théorie de l'échelon supérieur de Hambrick et Mason (1984) et la perspective de la richesse socio-émotionnelle. La première souligne que les caractéristiques, expériences, valeurs et cadres cognitifs des dirigeants influencent leurs perceptions et leurs choix stratégiques, tandis que la seconde met en évidence le rôle des objectifs non économiques dans les entreprises familiales, notamment la préservation du contrôle, de l'identité et de l'influence familiale (Gomez-Mejia *et al.*, 2007). Notre cadre s'en distingue toutefois en centrant l'analyse sur le processus par lequel le successeur interprète ces caractéristiques et ces objectifs, construit du sens face aux tensions, le partage et le transforme progressivement en orientations stratégiques. Le *sensemaking* joue ainsi un rôle fédérateur entre

les caractéristiques cognitives du décideur, les objectifs socio-émotionnels et la construction des choix stratégiques.

La figure 3 synthétise cette proposition en mettant en évidence l'articulation des contextes, des représentations, des tensions d'objectifs et des mécanismes cognitifs mobilisés par le successeur, jusqu'à leur traduction dans les orientations stratégiques et l'articulation entre exploration et exploitation. La régénération stratégique apparaît dès lors comme le résultat d'une dynamique dans laquelle les mécanismes cognitifs du successeur contribuent à transformer les tensions entre continuité et renouvellement en orientations stratégiques susceptibles de soutenir la pérennité de l'entreprise familiale au fil des générations.

P5 : L'articulation de la construction identitaire du successeur, de l'interprétation des tensions d'objectifs, de la légitimation collective du sens et des structures cognitives contribue à transformer les tensions entre continuité et renouvellement en orientations stratégiques susceptibles de soutenir la régénération stratégique de l'entreprise familiale transgénérationnelle.

Figure 3 : Articulation des mécanismes cognitifs de la régénération stratégique de l'entreprise familiale transgénérationnelle



Source : Auteurs

6. Conclusion

Cet article avait pour objectif d'éclairer, sur le plan théorique, la manière dont les mécanismes cognitifs mobilisés par les successeurs contribuent à la construction et à l'orientation de la régénération stratégique des entreprises familiales transgénérationnelles. En mobilisant la théorie du *sensemaking* de Weick (1995), l'analyse déplace le regard des déterminants et des résultats de la régénération vers le processus par lequel les acteurs interprètent les situations, construisent des significations et les transforment progressivement en orientations stratégiques. La revue de littérature a montré que la régénération stratégique demeure un phénomène multidimensionnel et fragmenté, dont les dimensions sont souvent étudiées séparément. Dans les entreprises familiales, cette complexité est renforcée par l'imbrication des logiques familiales et entrepreneuriales, l'importance de l'héritage et des objectifs socio-émotionnels ainsi que les exigences de continuité transgénérationnelle. La succession constitue, dans ce contexte, une situation ambivalente, car elle peut favoriser la régénération par l'introduction de

nouvelles connaissances et visions, mais également renforcer les résistances liées aux héritages et aux identités familiales. Elle crée ainsi un espace de transformation et de tension dans lequel les orientations futures doivent être progressivement construites et légitimées.

Le *sensemaking* permet précisément d'éclairer ce processus. Les transformations de l'environnement et les tensions entre objectifs ne conduisent pas directement à des décisions stratégiques. Elles doivent être perçues, sélectionnées, interprétées et mises en cohérence par les acteurs. La construction identitaire du successeur, l'interprétation des tensions d'objectifs, les structures cognitives et la légitimation collective du sens apparaissent ainsi comme des mécanismes interdépendants. Le sens construit individuellement doit pouvoir être communiqué, discuté et légitimé auprès des autres parties prenantes, faisant de la régénération une dynamique à la fois cognitive et sociale. L'exploration et l'exploitation peuvent alors constituer une traduction organisationnelle de cette construction du sens, permettant d'articuler renouvellement et préservation.

L'apport central de l'article théorique réside donc dans l'articulation de ces mécanismes au sein d'une lecture intégrative. Le *sensemaking* n'est pas considéré comme un déterminant supplémentaire de la régénération, mais comme une perspective permettant de comprendre comment les déterminants, tensions et enjeux prennent sens pour les acteurs et sont progressivement transformés en orientations d'action. Le cadre proposé rapproche ainsi succession, tensions d'objectifs, *sensemaking*, *sensegiving*, ambidextrie et cognition stratégique dans une même dynamique de construction du sens. Il demeure toutefois une contribution théorique dont les relations proposées nécessitent une validation empirique.

Cette contribution présente également certaines limites. Le cadre proposé repose sur une articulation théorique de travaux issus de courants différents et ne permet pas, à ce stade, d'établir empiriquement les relations entre les mécanismes identifiés. La focalisation sur le successeur doit par ailleurs être nuancée par la prise en compte du caractère collectif et relationnel du *sensemaking*, impliquant le prédécesseur, les membres de la famille, les dirigeants non familiaux et les autres parties prenantes. Enfin, la confrontation du cadre à des contextes familiaux, générationnels et sectoriels différenciés permettrait d'en préciser la portée. Ces limites ouvrent plusieurs perspectives de recherche. Des études de cas longitudinales pourraient examiner l'évolution des interprétations, de l'identité du successeur et des orientations stratégiques avant, pendant et après la succession. Des études de cas multiples pourraient ensuite comparer différentes trajectoires de régénération afin d'identifier les conditions dans lesquelles les tensions favorisent l'exploration, l'exploitation ou leur combinaison. Des recherches quantitatives pourraient également tester les relations proposées entre construction identitaire, interprétation des tensions, légitimation collective, structures cognitives et régénération stratégique, tandis que des approches mixtes permettraient d'articuler compréhension processuelle et validation à plus grande échelle. Ces recherches pourraient également intégrer le rôle des dispositifs de gouvernance et des interactions entre les différentes parties prenantes dans la construction collective du sens.

Sur le plan managérial, le cadre proposé suggère que la préparation de la succession ne devrait pas se limiter au transfert du pouvoir ou du patrimoine, mais également favoriser la construction progressive de la légitimité du successeur et la mise en discussion des différentes représentations de l'avenir de l'entreprise. Le mentorat intergénérationnel, la participation progressive du successeur aux décisions stratégiques et les espaces de dialogue entre générations peuvent ainsi constituer des dispositifs favorisant la construction d'un sens partagé autour de ce qui doit être préservé, transformé ou renouvelé.

En définitive, la régénération stratégique de l'entreprise familiale transgénérationnelle peut être appréhendée comme un processus de construction progressive du sens dans lequel le successeur, sans être le seul acteur, occupe une position centrale. La succession crée un espace dans lequel héritage, identités, objectifs et exigences environnementales sont réinterprétés. Le

sensemaking offre ainsi une grille de lecture permettant de comprendre non seulement ce que l'entreprise familiale change, mais surtout comment ses acteurs construisent le sens de ce changement et lui donnent une orientation susceptible de soutenir sa continuité au-delà des générations.

Références

- (1). Agarwal, R. & Helfat, C.E. (2009). Strategic renewal of organizations. *Organization Science*, 20, pp. 281–293.
- (2). Araban Oumaima, & Hourmat Allah Hind. (2026). Exploration cognitive des forces motrices de la régénération stratégique dans les Grandes Entreprises Familiales Marocaines transgénérationnelles. *African Scientific Journal*, 3(36), 2666.
- (3). Aragón-Amonarriz, C., Cabrera-Suarez, M. K., & Iturrioz-Landart, C. (2024). Leadership Succession and Transgenerational Entrepreneurship in Family Firms: an Evolutionary Perspective of Familiness. *European Journal of Family Business*, 14(1), 54-71.
- (4). Baltazar, J. R., Ferreira, J. J. M., & Hughes, M. (2025). *What do we know about strategic approaches to family businesses succession? A systematic review and future agenda*. *Scandinavian Journal of Management*, 41(2), 101396.
- (5). Bao, X., & Zhao, Y. (2022). *Strategic Changes in the Post-succession Process in a Family Business: A Case Study through the Lens of Sensemaking*. Master's thesis, Linköping University.
- (6). Bettinelli, C., Lissana, E., Bergamaschi, M., & De Massis, A. (2022). Identity in Family Firms: Toward an Integrative Understanding. *Family Business Review*, 35(4), 383–414.
- (7). Birkinshaw, J., & Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287-298.
- (8). Bövers, J., & Hoon, C. (2021). Surviving disruptive change: The role of history in aligning strategy and identity in family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 12(2), 100391.
- (9). Brown, A. D., Colville, I., & Pye, A. (2015). Making sense of sensemaking in organization studies. *Organization Studies*, 36(2), 265–277.
- (10). Burgelman, R. A. (1983). *A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy*. *Academy of Management Review*, 8(1), 61–70.
- (11). Chabaud, D., Hannachi, M., & Yezza, H. (2021). *Succession and Strategic Renewal in Family Firms: Insights From a French Family Firm*. In B. Deschamps, A. Missonier, C. Thévenard-Puthod, P. Robic, & D. Barbelivien (Eds.), *Handbook of Research on Business Transfers, Family Firms and Entrepreneurship* (pp. 99–113). Routledge.
- (12). Ciszewska-Mlinarič, M., & Wójcik, P. (2023). What do we talk about when we talk about strategic renewal: A systematic literature review of 40 years of research. *Central European Management Journal*, 31(3), 416–441.
- (13). Cristofaro, M. (2022). *Organizational sensemaking: A systematic review and a co-evolutionary model*. *European Management Journal*, 40(3), 393–405.
- (14). De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Messeni Petruzzelli, A., & Wright, M. (2016). Innovation Through Tradition: Lessons From Innovative Family Businesses and Directions for Future Research. *Academy of Management Perspectives*, 30(1), 93–116.
- (15). DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of management review*, 35(4), 627-647.

- (16). Detchenique, G. (2012). *Les dynamiques de régénération territorialisées : le cas de la filière cidricole*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Caen Basse-Normandie.
- (17). Diaz-Moriana, V., Clinton, E., & Kammerlander, N. (2024). Untangling goal tensions in family firms: A sensemaking approach. *Journal of Management Studies*, 61(1), 69-109.
- (18). Erdogan, I., Rondi, E., & De Massis, A. (2020). *Managing the Tradition and Innovation Paradox in Family Firms: A Family Imprinting Perspective*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(1), 20–54.
- (19). Flier, B., van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2003). *Co-evolution in Strategic Renewal Behaviour of British, Dutch and French Financial Incumbents: Interaction of Environmental Selection, Institutional Effects and Managerial Intentionality*. *Journal of Management Studies*, 40(8), 2163–2187.
- (20). Friesl, M., Garreau, L., & Heracleous, L. (2019). *When the parent imitates the child: Strategic renewal through separation and reintegration of subsidiaries*. *Strategic Organization*, 17(1), 62–94.
- (21). Gehman, J., Treviño, L. K., & Garud, R. (2013). *Values Work: A Process Study of the Emergence and Transformation of Organizational Values Practices*. *Academy of Management Journal*, 56(1), 84–112.
- (22). Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). *Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation*. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433–448.
- (23). Gómez, J. M., & Rodríguez, Y. E. (2024). Strategic renewal of family firms to face vulnerability risks during times of crisis. *International Journal of Social Economics*, 51(12), 1538-1564.
- (24). Habbershon, T. G., Williams, M. L., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451–465.
- (25). Hadjielias, E., De Massis, A., Christofi, M., Manika, D., & Brammer, S. (2025). Ethical Issues in Family Business: Toward a Deeper Understanding and a New Research Agenda. *Journal of Business Ethics*, 198, 715–731.
- (26). Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.
- (27). Handy, C. B. (1994). *The age of paradox*. Harvard Business Press.
- (28). Hannachi, M. (2015). *La régénération stratégique de l'entreprise familiale: le cas des entreprises multigénérationnelles* (Doctoral dissertation, Université d'Avignon).
- (29). Hernández-Linares, R., & Arias-Abelaira, T. (2022). Adapt or perish! A systematic review of the literature on strategic renewal and the family firm. *European Journal of Family Business*, 12(2), 137–155.
- (30). Hodgkinson, G. P., & Thomas, A. B. (1997). Editorial introduction to the special issue: Thinking in organizations. *Journal of Management Studies*, 34(6), 845–850.
- (31). Hortoványi, L., Szabó, R. Z., & Füzes, P. (2021). Extension of the strategic renewal journey framework: The changing role of middle management. *Technology in Society*, 65, 101540.
- (32). Huang, X., Chen, L., Xu, E., Lu, F., & Tam, K. C. (2020). Shadow of the prince: Parent-Child Dyadic Distance and Succession in family Firms. *Administrative Science Quarterly*, 65(3), 710-750.
- (33). Huff, J. O., Huff, A. S., & Thomas, H. (1992). Strategic renewal and the interaction of cumulative stress and inertia. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 55-75.
- (34). Huy, Q. N. (2009). Interaction between cognition and emotion on processes of strategic renewal. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2009, No. 1, pp. 1-6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

- (35). Issah, W. B., Anwar, M., Clauss, T., & Kraus, S. (2023). Managerial capabilities and strategic renewal in family firms in crisis situations: The moderating role of the founding generation. *Journal of Business Research*, 156, Article 113486.
- (36). Jaskiewicz, P., Combs, J. G., & Rau, S. B. (2015). Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 29–49
- (37). Klein, S. B., Astrachan, J. H., & Smyrnios, K. X. (2005). The F–PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 321–339
- (38). Kotlar, J., & De Massis, A. (2013). Goal setting in family firms: Goal diversity, social interactions, and collective commitment to family-centered goals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1263–1288.
- (39). Kotlar, J., Signori, A., De Massis, A., & Vismara, S. (2018). Financial wealth, socioemotional wealth and IPO underpricing in family firms: A two-stage gamble model. *Academy of Management Journal*, 61(3), 1073–1099.
- (40). Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic management journal*, 14(S2), 95-112.
- (41). Li, W., Wang, Y., & Cao, L. (2023). Identities of the incumbent and the successor in the family business succession: Review and prospects. *Frontiers in Psychology*, 14, 1062829.
- (42). Li, Y., Vanhaverbeke, W., & Schoenmakers, W. (2008). Exploration and exploitation in innovation: Reframing the interpretation. *Creativity and Innovation Management*, 17(2), 107–126.
- (43). Liu, L., & Leitner, D. (2012). Simultaneous pursuit of innovation and efficiency in complex engineering projects—A study of the antecedents and impacts of ambidexterity in project teams. *Project Management Journal*, 43(6), 97–110.
- (44). Lumpkin, G. T., & Brigham, K. H. (2011). Long-term orientation and intertemporal choice in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1149–1169.
- (45). Maharani, I. A. K., Sukoco, B. M., Usman, I., & Ahlstrom, D. (2024). Rhythm and shift frequency of strategic renewal in Indonesian firm performance. *Journal of Asia Business Studies*, 18(6), 1687–1709.
- (46). Mahmoud-Jouini, S. B., & Mignon, S. (2016). L'ambidextrie des entreprises familiales: comment concilier orientation entrepreneuriale et stratégie de pérennité?. *Finance Contrôle Stratégie*, (19-1).
- (47). Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57–125.
- (48). Mallet, C. (2009). *Entre traduction et négociation : Comment se construit le sens des groupwares en contexte organisationnel ?* [Thèse de doctorat, Université de Lorraine].
- (49). March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- (50). Masiero, E., Leoni, G., & Bagnoli, C. (2022). Ideals-based accountability through history: The case of an Italian glass-maker's family business. *Journal of Management History*, 28(3), 325–340.
- (51). McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1–18.
- (52). Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513–531.
- (53). Miscenko, D., Guenter, H., & Day, D. V. (2017). Am I a leader? Examining leader identity development over time. *The Leadership Quarterly*, 28(5), 605–620.

- (54). Mitchell, J. R., Hart, T. A., Valcea, S., & Townsend, D. M. (2009). Becoming the boss: Discretion and postsuccession success in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6), 1201–1218.
- (55). Moores, K. (2009). Paradigms and theory building in the domain of business families. *Family Business Review*, 22(2), 167–180.
- (56). Nadkarni, S., & Narayanan, V. K. (2007). Strategic schemas, strategic flexibility, and firm performance: The moderating role of industry clockspeed. *Strategic Management Journal*, 28(3), 243–270.
- (57). Narayanan, V. K., Zane, L. J., & Kemmerer, B. (2011). The cognitive perspective in strategy: An integrative review. *Journal of Management*, 37(1), 305–351.
- (58). O'Reilly, C. A., III, & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338.
- (59). Poole, M. S., & Van de Ven, A. H. (1989). Using paradox to build management and organization theories. *Academy of Management Review*, 14(4), 562–578.
- (60). Porac, J. F., & Thomas, H. (2002). Managing cognition and strategy: Issues, trends and future directions. In A. M. Pettigrew, H. Thomas, & R. Whittington (Eds.), *Handbook of strategy and management* (pp. 165–181).
- (61). Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375–409.
- (62). Randolph, R. V., Li, Z., & Daspit, J. J. (2017). Toward a typology of family firm corporate entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 55(4), 530–546.
- (63). Raoofian, A., Rajabzadeh Ghatari, A., Fakhar Manesh, M., & Palumbo, R. (2025). Digging into the drivers of strategic renewal: A systematic literature review. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(12), 75–104.
- (64). Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433–458.
- (65). Schmitt, A., Barker, V. L., III, Raisch, S., & Whetten, D. A. (2016). Strategic renewal in times of environmental scarcity. *Long Range Planning*, 49(3), 361–376.
- (66). Schmitt, A., Raisch, S., & Volberda, H. W. (2018). Strategic renewal: Past research, theoretical tensions and future challenges. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 81–98.
- (67). Schweiger, N., Matzler, K., Hautz, J., & de Massis, A. (2024). Family businesses and strategic change: The role of family ownership. *Review of Managerial Science*, 18, 2981–3005.
- (68). Schwenk, C. R. (1988). The cognitive perspective on strategic decision making. *Journal of Management Studies*, 25(1), 41–55.
- (69). Sharma, P., & Manikuttu, S. (2005). Strategic divestments in family firms: Role of family structure and community culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 293–311.
- (70). Sidhu, J. S., Commandeur, H. R., & Volberda, H. W. (2007). The multifaceted nature of exploration and exploitation: Value of supply, demand, and spatial search for innovation. *Organization Science*, 18(1), 20–38.
- (71). Sievinen, H. M., Ikäheimonen, T., & Pihkala, T. (2020a). Owners' rule-based decision-making in family firm strategic renewal. *Scandinavian Journal of Management*, 36(3), 101119.
- (72). Sievinen, H. M., Ikäheimonen, T., & Pihkala, T. (2020b). Strategic renewal in a mature family-owned company: A resource role of the owners. *Long Range Planning*, 53(2), 101864.

- (73). Steier, L. P., & Miller, D. (2010). Pre- and post-succession governance philosophies in entrepreneurial family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), 145–154.
- (74). Stets, J. E., & Burke, P. J. (2000). Identity theory and social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(3), 224–237.
- (75). Strike, V. M. (2012). Advising the family firm: Reviewing the past to build the future. *Family Business Review*, 25(2), 156–177.
- (76). Strike, V. M., & Rerup, C. (2016). Mediated sensemaking. *Academy of Management Journal*, 59(3), 880–905.
- (77). Stubner, S., Blarr, W. H., Brands, C., & Wulf, T. (2012). Organizational ambidexterity and family firm performance. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 25(2), 217–229.
- (78). Tahri, W., & Elkadiri, I. (2016). Sensemaking et bien-être dans le contexte de changement organisationnel. *Question(s) de Management*, 13(2), 73–85.
- (79). Thomas, J. B., Clark, S. M., & Gioia, D. A. (1993). Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36(2), 239–270.
- (80). Turner, N., Swart, J., & Maylor, H. (2013). Mechanisms for enabling knowledge combination: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Management Studies*, 50(4), 629–650.
- (81). Van Gils, A., Voordeckers, W., & Van den Heuvel, J. (2004). Environmental uncertainty and strategic behavior in Belgian family firms. *European Management Journal*, 22(5), 588–595.
- (82). Vestby, A. (2022). Cheats, threats and reflexivity: Organizational narratives on policing organized and economic crime. *The British Journal of Criminology*, 62(1), 200–217.
- (83). Volberda, H. W., Baden-Fuller, C., & van den Bosch, F. A. J. (2001). Mastering strategic renewal: Mobilising renewal journeys in multi-unit firms. *Long Range Planning*, 34(2), 159–178.
- (84). Waldkirch, M., Belschner, R., & Kammerlander, N. (2025). Taking charge: A configurational perspective on post-succession change in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 49(4), 992–1036
- (85). Weick, K. E. (1969). *The social psychology of organizing*. Addison-Wesley.
- (86). Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (2nd ed.). Addison-Wesley.
- (87). Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- (88). Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421.
- (89). Weimann, V., Gerken, M., & Hülsbeck, M. (2021). Old flames never die – The role of binding social ties for corporate entrepreneurship in family firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(4), 1707–1730.
- (90). Zahra, S. A. (2018). Entrepreneurial risk taking in family firms: The wellspring of the entrepreneurial process. *Family Business Review*, 31(2), 216–230.