

Le conservatisme organisationnel : le bon, le mauvais et l'affreux

Organizational conservatism: the good, the bad and the ugly

Hamza NIDAAZZI, (Doctorant/Chercheur)

*Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches et d'Études en Management des Organisations et
Droit de l'Entreprise — LIRE-MD —
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de Marrakech
Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc*

Hind HOURMAT ALLAH, (Professeure Universitaire/Chercheuse)

*Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches et d'Études en Management des Organisations et
Droit de l'Entreprise — LIRE-MD —
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de Marrakech
Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Bd Al Kouliyat, Marrakech Université Cadi Ayyad Marrakech, Maroc 40 000 05243-03032
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	NIDAAZZI, H., & HOURMAT ALLAH, H. (2023). Le conservatisme organisationnel : le bon, le mauvais et l'affreux. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(3-1), 740-756. https://doi.org/10.5281/zenodo.8101647
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: April 01, 2023

Accepted: June 28, 2023

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

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 3-1 (2023)

Le conservatisme organisationnel : le bon, le mauvais et l'affreux

Résumé

Le présent papier se propose d'analyser de manière exhaustive les avantages et les inconvénients des entreprises conservatrices, celles-ci même, en raison de leur tendance à éviter les risques et à préférer la stabilité, peuvent être parfois décriées. Si elles peuvent apparaître en décalage par rapport aux tendances actuelles et plus lentes à adopter les nouvelles technologies, il n'en demeure pas moins qu'elles se distinguent par leur stabilité financière ainsi que leur résistance aux fluctuations économiques et leur résilience en temps de crise, résultats de leur démarche rigoureuse et prudente. Ainsi, les entreprises conservatrices peuvent s'adapter parfaitement aux marchés valorisant leur prévisibilité, notamment sur les marchés matures ou ceux où les barrières à l'entrée sont considérables. Malgré cela, il convient de souligner que leur prudence peut également conduire à la rigidité, à un manque d'innovation et à une culture de la peur parmi les employés. Ces entreprises peuvent représenter une option intéressante pour les investisseurs cherchant des entreprises fiables et stables, mais il est impératif de garder à l'esprit que leur approche prudente peut entraver leur capacité d'innovation et de transformation. Cela peut, en fin de compte, entraver leur compétitivité à court terme. Cet article critique examine les avantages et les inconvénients des entreprises conservatrices, en défendant une approche équilibrée qui reconnaît à la fois le besoin de stabilité et le besoin d'innovation.

Mots-clés : Conservatisme organisationnel, performance des entreprises, résistance au changement, innovation, valeurs.

Classification JEL : D21

Type de l'article : Article théorique

Abstract

This paper aims to provide a comprehensive analysis of the advantages and disadvantages of conservative companies, which are sometimes criticized for their tendency to avoid risks and prefer stability. They distinguish themselves through their financial stability and resistance to economic fluctuations, making them well-suited to markets that value predictability, especially in mature markets or those with significant entry barriers. Nevertheless, their caution can also result in rigidity, a lack of innovation, and a culture of fear among employees. These companies can represent an interesting option for investors seeking reliable and stable companies, but it is important to note that their cautious approach may impede their ability to innovate and transform, ultimately hindering their short-term competitiveness. This critical article analyzes the advantages and disadvantages of conservative companies, advocating for a balanced approach that acknowledges both the need for stability and the need for innovation.

Keywords: Organizational conservatism, business performance, resistance to change, innovation, values.

JEL Classification: D21

Paper Type: Theoretical research

1. Introduction

Les entreprises caractérisées par une tendance à l'aversion au risque et à la préférence pour la préservation du statu quo (Jost et Banaji, 1994) sont généralement considérées comme « conservatrices. » Ces entreprises peuvent être réticentes à l'adoption de nouvelles technologies ou à la révision de leur modèle opérationnel, préférant s'appuyer sur des pratiques éprouvées dans le passé. Cependant, cette attitude peut être perçue négativement, car elle peut donner l'impression que ces entreprises sont déconnectées ou en décalage avec les tendances actuelles.

Toutefois, il est important de souligner que cette attitude conservatrice présente également des avantages. En premier lieu, elle peut renforcer la confiance des investisseurs, des actionnaires et des clients en garantissant une certaine stabilité, grâce à une approche peu téméraire. De plus, cette attitude peut également favoriser une résistance accrue aux fluctuations économiques par rapport aux entreprises plus agressives. Les entreprises conservatrices ont également tendance à être plus solides financièrement, comme l'ont mis en évidence les recherches de Minton et Wruck (2001), en raison de leur moindre propension à s'engager dans des activités à risque élevé qui pourraient entraîner des pertes financières. Cela est dû au fait qu'elles sont moins enclines à prendre des décisions impulsives qui pourraient se retourner contre elles, et qu'elles sont mieux préparées pour surmonter des périodes difficiles sans recourir à des changements radicaux de leurs activités. Les entreprises conservatrices ont généralement un faible niveau d'endettement. Elles sont souvent de propriété familiale ou existent depuis de nombreuses années. Leur objectif principal est de générer des bénéfices réguliers et prévisibles.

Il a été avancé que les entreprises conservatrices présentent des avantages en termes de robustesse financière, cependant, cette assertion est largement sujette à caution. En effet, la littérature académique ne fournit pas de preuve irréfutable quant à l'aptitude des entreprises de nature conservatrice à opérer efficacement dans des environnements économiques stables ou à évolution lente. Il est probable que cette idée dépende des caractéristiques spécifiques de chaque entreprise, et qu'il n'y ait pas de réponse définitive à cette question. Il est possible que certaines entreprises conservatrices soient efficaces dans des environnements stables, tandis que d'autres ne le seront pas. Néanmoins, il est plausible que les entreprises conservatrices peuvent réaliser un succès économique si elles opèrent dans des marchés bien ciblés. En particulier, elles peuvent être particulièrement bien adaptées aux marchés qui valorisent la prévisibilité, telles que les marchés matures ou ceux qui présentent des barrières à l'entrée élevées. De plus, il est possible que les entreprises conservatrices puissent réussir en se concentrant sur des niches de marché ou en proposant des produits et des services de qualité supérieure qui sont difficilement reproductibles.

Il est largement admis par les chercheurs en management que les entreprises conservatrices, bien qu'elles ne soient pas nécessairement les plus passionnantes ou les plus innovatrices, peuvent tout de même connaître un grand succès en raison de leur approche prudente des affaires qui tend à générer stabilité et résultats prévisibles (Nidaazzi et Hourmat Allah, 2022). Cela est particulièrement important pour les investisseurs qui recherchent des entreprises fiables, moins exposées aux risques de fluctuations soudaines de valeur, et ces entreprises peuvent donc constituer une option intéressante pour eux.

Il existe divers facteurs qui peuvent inciter une entreprise à adopter cette posture dans ses activités, telles qu'un manque de connaissances ou d'expérience en matière de nouveaux modèles d'entreprise ou de nouvelles opportunités, une préférence pour la stabilité et la prévisibilité, ainsi qu'une aversion générale au risque. De plus, les entreprises peuvent devenir de plus en plus conservatrices au fil du temps, à mesure qu'elles vieillissent et accumulent des

actifs importants, car elles cherchent alors à protéger leur patrimoine existant en réduisant leur exposition aux risques.

Cependant, cette posture au sein de l'entreprise peut causer des problèmes significatifs. Tout d'abord, elle peut entraîner de la rigidité et de la résistance au changement (Albarracin et Shavitt, 2018). Deuxièmement, le conservatisme de l'entreprise peut également se traduire par un manque d'innovation (Zahra et al., 2004). Enfin, l'attitude conservatrice peut également favoriser une culture de la peur, où les employés ont peur de proposer de nouvelles idées, limitant ainsi la capacité de l'entreprise à être créatives.

Plusieurs théories ont été développées pour comprendre cette posture conservatrice. Parmi celles-ci, la théorie des représentations sociales met en évidence la résistance au changement lorsqu'il s'oppose aux représentations sociales dominantes au sein du groupe, créant ainsi une tension entre le changement et la préservation des normes établies. Une autre approche théorique est celle des capacités dynamiques. Cette dernière souligne l'importance du conservatisme organisationnel en tant que capacité dynamique qui évolue et se façonne par la perception des individus et par l'écosystème, capable de créer un avantage concurrentiel. Enfin, la théorie institutionnelle offre une perspective qui met l'accent sur le maintien de la conformité institutionnelle, où les organisations résistent au changement afin de préserver leur légitimité et de se conformer aux normes et aux valeurs prédominantes de leur environnement.

Dans cet article, nous explorerons les bons, les mauvais et les affreux aspects du conservatisme organisationnel, en nous concentrant sur son contexte théorique et sur les variables qui le représentent. Pour ce faire, nous procéderons à une analyse documentaire qui synthétisera les recherches existantes, et nous illustrerons nos propos à l'aide d'exemples tirés de nos propres recherches. L'article est divisé en trois sections. La première section élucide les aspects positifs résultants de la posture conservatrice. Cet apport théorique offre des perspectives divergentes sur les implications organisationnelles. La deuxième section expose un cadre d'analyse qui permet de comprendre les effets négatifs de cette dernière. La dernière section présente les aspects dangereux associés à cette approche que chaque entreprise doit comprendre afin de prendre des mesures pour les atténuer.

2. Une analyse des aspects positifs du conservatisme organisationnel

2.1. Repenser la compétitivité

Le conservatisme organisationnel, bien qu'il soit souvent associé à une préférence pour le statu quo, possède également des aspects positifs qu'il est important de reconnaître et d'explorer. L'un de ces aspects est sa capacité à favoriser les débats sur les nouveaux instruments, approches et stratégies qui permettent de relever les défis de la performance des entreprises.

Le conservatisme organisationnel est motivé par le désir de minimiser les risques et de maintenir la stabilité. Cette approche peut entraîner une certaine réticence à adopter de nouvelles idées ou des pratiques innovantes. Toutefois, elle conduit également à une approche plus mesurée du changement, qui permet de s'assurer que les nouvelles initiatives sont évaluées en profondeur et mises en œuvre avec soin. En effet, une grande partie de la littérature existante sur la notion stipule que les entreprises familiales éprouvent une forte aversion au risque et sont plus conservatrices à l'égard des décisions stratégiques (Carney, 2005 ; Schulze, Lubatkin, et Dino, 2003). On pense souvent que les entreprises familiales sont averses au risque parce que leurs fondateurs investissent leur capital humain et financier dans leur entreprise.

Contrairement à la littérature, certains cas ne sont pas averse au risque en réalité, elles se soucient plutôt de l'amélioration des valeurs de leurs entreprises et adoptent ainsi des stratégies commerciales risquées avec une certaine contrôlabilité qui dépend énormément de leur trésorerie. Gómez-Mejía et al. (2007) proposent que certaines familles d'entreprises familiales

apprécient les droits de contrôle pour des raisons socioémotionnelles et prennent des risques pour maintenir ce contrôle, même si cela signifie le renoncement aux gains financiers.

Le conservatisme organisationnel, en exigeant un niveau élevé de justification et de preuve, stimule les discussions et les débats en vue d'évaluer l'opportunité et la pertinence de toute proposition de changement. Ces discussions peuvent impliquer une multitude d'acteurs, tant internes qu'externes à l'organisation, et peuvent donner lieu à une exploration exhaustive de l'ensemble des options possibles.

Dans certains cas, cette approche conservatrice favorise en réalité un débat plus ouvert et constructif autour de nouvelles pratiques. En effet, lorsque les cadres et les employés se sentent impliqués dans le processus de prise de décision, ils sont plus enclins à s'engager dans un dialogue constructif et à prendre en considération un large éventail de points de vue. Grâce à la primauté de l'intérêt collectif, le conservatisme implique, entre autres, la consécration de l'intérêt du groupe au détriment de l'intérêt individuel même si les décisions collectives vont à l'encontre de ce que les individus préfèrent (Schwartz, 1994). Cette dynamique peut contribuer à favoriser une culture de l'innovation et de l'expérimentation, même dans un contexte organisationnel conservateur. Cela veut dire que l'entreprise doit encourager le développement de solutions inspirées par la culture pour que le pouvoir de gestion se délite au profit d'approches plus collaboratives et plus sensibles à la culture pour résoudre les problèmes.

Cette dynamique conduit à élaborer des solutions plus enclines à la culture, mieux adaptées à l'environnement commercial complexe et en évolution rapide du marché. En fin de compte, cela peut aider les organisations à rester compétitives et à s'adapter aux conditions du marché en évolution constante, tout en favorisant une culture du travail plus positive et constructive.

2.2. Transformer pour performer

Le conservatisme est un concept qui est couramment associé à des valeurs traditionnelles. Bien qu'il puisse parfois être perçu comme une entrave à l'innovation, il est également considéré comme une opportunité pour les entreprises, notamment en ce qui concerne l'intégration des valeurs et des croyances familiales dans leur modèle d'entreprise et leur gouvernance.

Ces dernières années, la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) a acquis une importance croissante dans le monde des affaires (El Imrani et Taqi, 2022). La RSE englobe l'incorporation de considérations éthiques, sociales et environnementales dans les décisions et les pratiques d'une entreprise. En conséquence, de nombreuses entreprises ont adopté des politiques et des pratiques plus avant-gardistes, telles que la réduction de leur empreinte carbone et le soutien aux communautés locales. Toutefois, bien que la RSE soit un élément clé des pratiques commerciales responsables, elle se concentre souvent sur les parties prenantes externes, telles que les clients, les employés et la communauté dans son ensemble. En revanche, elle peut parfois négliger les valeurs et les convictions de la famille ou des membres fondateurs de l'entreprise.

Le conservatisme sert ainsi à pallier cette carence en intégrant les valeurs familiales dans le modèle d'entreprise et la gouvernance. Cette approche permet de garantir que les décisions et les pratiques de l'entreprise sont en adéquation avec les valeurs et les convictions profondes de la famille, favorisant ainsi une culture organisationnelle plus cohérente et résiliente.

Le partage, l'attachement et la préservation des valeurs traditionnelles sont autant de caractéristiques qui distinguent les entreprises conservatrices. Multiples sont les recherches qui confirment le rôle essentiel des valeurs dans les entreprises (Mahmoud-Jouini et Mignon, 2010). Beaucoup d'auteurs ont mis en exergue le rôle central de la culture et des valeurs pour déterminer la situation compétitive de l'organisation (Dyer, 1986). En effet, le conservatisme familial est même synonyme de la lutte contre le déclin des valeurs familiales « *traditionnelles* ».

Par exemple, une entreprise familiale peut donner la préférence aux relations à long terme avec les clients et les fournisseurs plutôt qu'aux profits à court terme, ce qui témoigne de son engagement en faveur de la loyauté. Cette valeur se reflète dans la structure de gouvernance de l'entreprise, où le pouvoir de décision est entre les mains de la famille ou d'un groupe uni de parties prenantes partageant ces mêmes valeurs.

De même, une entreprise familiale peut privilégier le bien-être de ses employés, témoignant ainsi de son engagement envers les valeurs familiales et communautaires. Cette approche se traduit par des politiques de l'entreprise en matière d'avantages sociaux, d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ainsi que d'opportunités de formation et de développement. Selon Chick et Dow (2005 : 366), les frontières autour et à l'intérieur du système social ou économique sont mutables. En effet, dans la majorité des cas que nous avons étudiés, le conservatisme résulte par engagement collectif dans des réseaux sociaux internes et communautaires, ils deviennent plus engagés dans la reproduction de schémas comportementaux et à créer des habitudes, telles que suggérées par Glenn (1974), favorisant ainsi le contentement chez les employés. Les résultats de Newman et al. (2019) corroborent cette thèse en montrant que les conservateurs se montrent heureux, calmes et contents de leur situation. Ils se contentent de l'histoire de l'entreprise, du pragmatisme du leader et du consensus comportemental ou opérationnel dans leurs entreprises (Zhang et al., 2005).

Pour promouvoir des changements durables, les organisations peuvent adopter une approche stratégique structurée reposant sur des questionnements tels que « nouveau quoi ? », « nouveau comment ? », et « nouveau qui ? ». Ces interrogations peuvent faciliter l'orientation des efforts de l'organisation pour identifier et mettre en œuvre de nouvelles idées et stratégies susceptibles d'engendrer des résultats à long terme. Le « nouveau quoi » implique l'identification de nouveaux produits, services ou modèles susceptibles de répondre aux besoins changeants des clients et de conserver la compétitivité sur le marché. Cette démarche peut consister à explorer les nouvelles technologies, les tendances du marché ou encore les préférences des clients, en vue de développer des offres innovantes capables de satisfaire les demandes émergentes. Le « nouveau comment » concerne l'identification de nouveaux processus, systèmes ou méthodes de travail permettant à l'organisation de devenir plus efficiente, plus efficace et plus réactive. Cette démarche peut s'appuyer sur l'exploration de nouvelles méthodes de collaboration, de communication et de prise de décision, en vue de rationaliser les opérations et d'améliorer les performances. Le « nouveau qui » implique l'identification de nouveaux talents, de partenariats ou d'alliances capables d'apporter de nouvelles perspectives et capacités à l'organisation. Par exemple, dans certains de nos cas, le dirigeant conservateur n'accepte pas facilement le changement, mais quand il est accepté par le biais des valeurs, il est introduit de façon efficace grâce à la vision partagée au sein de l'entreprise.

En intégrant les valeurs et les convictions familiales dans le modèle d'entreprise et la gouvernance, les entreprises peuvent ériger une culture organisationnelle forte et cohérente, en phase avec les valeurs fondamentales de la famille. Cette approche contribue à la transformation et à l'amélioration de la réputation de l'entreprise, à fidéliser la clientèle et à encourager la réussite à long terme.

2.3. L'Entreprise Conservatrice Libérée

L'application adéquate du conservatisme organisationnel peut s'avérer être un puissant catalyseur pour l'édification de l'entreprise libérée. Selon la définition d'Isaac Getz (2009), une entreprise libérée est caractérisée par une culture fondée sur la confiance et la responsabilisation, où les employés sont encouragés à s'approprier leur travail et sont affranchis pour prendre des décisions et des risques calculés. Nullement un modèle ou un ensemble de pratiques prédéfinies, l'entreprise libérée se présente plutôt comme un état d'esprit susceptible d'être cultivé dans toute entreprise.

Une des voies principales par lesquelles le conservatisme organisationnel peut contribuer à l'édification de l'entreprise libérée est en procurant une base de stabilité et de continuité et en instaurant un sentiment de sécurité. En effet, les dirigeants qui ont la liberté de développer leur propre style de gestion et de prendre des décisions basées sur leurs propres convictions et valeurs sont plus enclins à être motivés et engagés. En effet, une bonne coordination interne qui est soutenue par un solide réseau d'échanges réciproques entre les membres de la famille et en relation avec les parties prenantes externes et internes. Au niveau théorique, Lansberg (1983) a examiné comment les entreprises familiales conservatrices fournissent un niveau élevé de coordination et de contrôle tacite et Ye et al. (2020) ont constaté que le taux de réussite de la coordination interne est effectivement plus élevé. Le conservatisme mène donc à une meilleure coordination interne puisqu'elle est fondée sur la confiance mutuelle.

Le conservatisme organisationnel, considéré comme une force stabilisatrice et pérenne, offre une contribution significative à une entreprise libérée qui privilégie l'autonomie, la créativité et l'innovation de ses employés. En effet, cette philosophie de gestion fournit un environnement sécurisé et stable, permettant aux travailleurs de prendre des risques éclairés et de proposer des idées novatrices, tout en préservant les valeurs cardinales et la mission fondamentale de l'organisation.

Les dispositifs idéologiques des entreprises familiales ont un contenu fondamentalement conservateur parce qu'ils cherchent à préserver les hiérarchies existantes de statut, de pouvoir et de richesse et à prévenir les changements sociaux (Sidanius et Pratto, 2001). Comme l'a écrit Giddens (1998, pp. 40), « *un critère majeur réapparaît continuellement pour distinguer le conservatisme : le conservateur considère la société comme inévitablement hiérarchique* ». En effet, ce que nos cas étudiés ont en commun, c'est une tendance à rationaliser les institutions existantes, en particulier celles qui maintiennent une autorité hiérarchique et cherchent les employés qui ont la capacité d'adhérer facilement à cette dernière.

Par le biais de l'accent mis sur la stabilité et la pérennité, le conservatisme organisationnel peut contribuer à veiller à ce que les initiatives novatrices soient planifiées et exécutées avec prudence et diligence, et avec des objectifs et des critères de réussite clairement définis. En effet, cela permet d'éviter les expériences hâtives ou mal conçues, susceptibles de nuire à la stabilité et à la réputation de l'organisation.

3. Les aspects négatifs du conservatisme organisationnel

3.1. Le coût caché

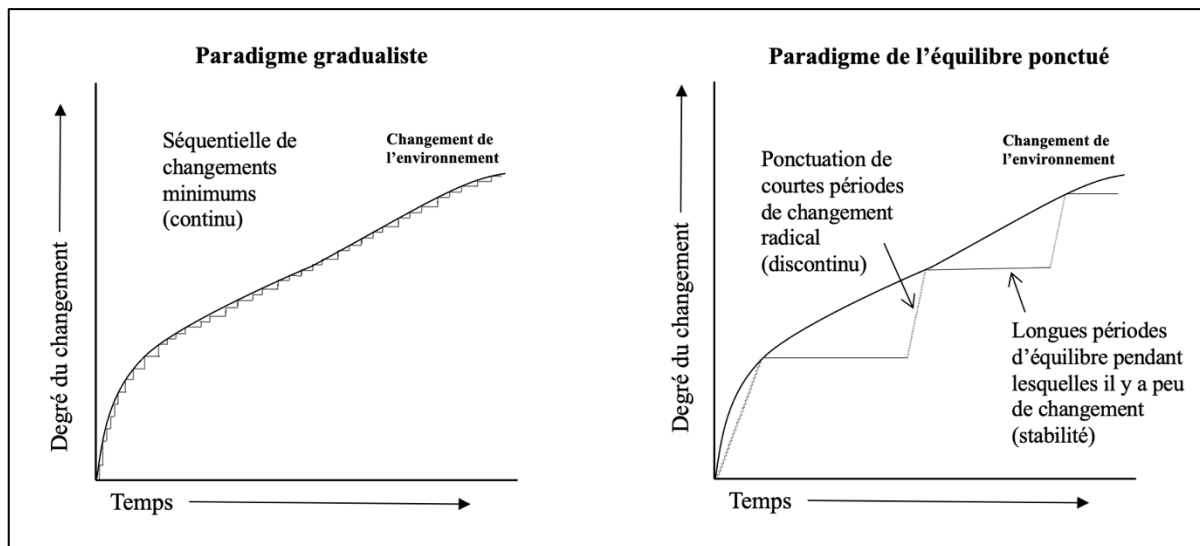
Bien que le concept du conservatisme organisationnel présente des avantages considérables, il peut également être considéré comme néfaste dans certains cas. L'un de ces aspects qui peuvent susciter des inquiétudes est la possibilité que certaines pratiques conservatrices aient un caractère précaire, en particulier lorsqu'il s'agit d'adaptabilité et d'innovation.

Le conservatisme organisationnel est souvent lié à une préférence pour la stabilité et la continuité, ce qui peut parfois entraîner une résistance farouche au changement et une réticence marquée à adopter de nouvelles pratiques ou approches. Dans ce contexte, les entreprises peuvent se retrouver à la traîne sur un marché en évolution rapide ou ne pas réussir à s'adapter aux nouvelles méthodes de travail. De plus, la préférence pour la stabilité et la continuité peut également conduire à une tendance à s'en tenir à des pratiques et à des approches qui ne sont peut-être plus efficaces ou efficientes.

La réflexion à travers la concomitance des paradigmes antithétiques de changement graduel et de ponctuation de l'équilibre nous expose à la constatation que les organisations conservatrices sont plutôt focalisées sur l'alignement interne en détournant l'attention de la nécessité de maintenir l'alignement avec l'environnement externe et, par conséquent, l'organisation est

lente à s'adapter aux changements environnementaux. Selon Lewin (1947), le conservatisme organisationnel maintient l'état d'un équilibre stable et quasi stationnaire jusqu'à ce que le désalignement atteigne le point où des changements majeurs sont provoqués. Une explication que nous avons observée dans certains cas est celle de la pression pour obtenir des résultats à court terme. Cette pression dirige l'attention des dirigeants conservateurs vers l'amélioration de l'alignement interne afin d'augmenter l'efficacité au niveau de l'opérationnel et détourne leur attention de l'alignement externe.

Figure 1 : Gradualisme Vs Équilibre ponctué



Source : adaptée de Mcknight, 2013.

En outre, il est important de souligner que dans certains cas, le conservatisme peut être poussé trop loin et conduire à un manque de prise de risque ou à une réticence à investir dans de nouveaux projets. Des travaux antérieurs soulignent que de telles réticences résultent d'un certain nombre de facteurs (Daovisan et Chamaratana, 2020). Premièrement, les méthodes éprouvées peuvent être profondément ancrées dans la culture d'entreprise et peuvent être considérées comme des éléments centraux de la réussite de l'organisation. Deuxièmement, les dirigeants peuvent manifester une forte résistance au changement en raison de leur attachement à la tradition et de leur désir de maintenir le statu quo. Enfin, la résistance au changement peut être motivée par une appréhension de l'impact que celui-ci pourrait avoir sur la dynamique du pouvoir au sein de l'entreprise, avec des acteurs clefs qui craignent de perdre leur influence ou leur statut en cas d'adoption de nouveaux paradigmes. Quelle que soit la cause de la résistance au changement, elle peut représenter un défi de taille pour les individus cherchant à mettre en œuvre des idées novatrices ou des stratégies ambitieuses au sein d'une entreprise. Cela peut entraîner des occasions manquées et l'impossibilité de tirer parti de zones de croissance potentielle. Pour éviter cela, les entreprises doivent se montrer suffisamment agiles et flexibles pour s'adapter à l'évolution rapide des conditions du marché. Il est donc crucial de comprendre le conservatisme organisationnel et d'adopter des approches adaptées pour surmonter les barrières culturelles et organisationnelles de cette posture.

En définitive, bien que le conservatisme organisationnel puisse être considéré comme un choix judicieux dans certaines situations, il est important de trouver un juste équilibre entre la stabilité et la continuité d'une part, et l'ouverture à de nouvelles idées et approches d'autre part. Les entreprises doivent être conscientes des risques associés à une approche trop conservatrice, en particulier dans un monde en perpétuelle évolution où l'adaptabilité et l'innovation ont une grande primauté.

3.2. L'ornière des convictions

Le deuxième aspect néfaste du conservatisme organisationnel réside dans le fait qu'il peut, à certains égards, incarner des objectifs et des pratiques culturels, économiques et sociaux qui sont, au mieux, contestables, voire franchement menaçants. Bien que cette approche puisse, certes, contribuer à la sauvegarde de la stabilité au sein de l'entreprise, elle peut tout autant propager l'immobilisme, même lorsqu'il est dommageable ou discriminatoire.

Considérons, par exemple, certaines sociétés qui usent du conservatisme organisationnel pour justifier le maintien de structures salariales limitantes ou de pratiques discriminatoires en matière de recrutement. Au prétexte de préserver la pérennité de l'organisation, certains dirigeants des entreprises que nous avons étudiés avancent que le statu quo doit être maintenu, même s'il implique la perpétuation de ces pratiques. Cette protection des convictions de l'organisation fait référence à un bouclage de l'information qui se traduit lui-même dans la résistance aux informations non conformes et la culture de la discrétion dans les affaires (S'tra). La résistance aux informations non conformes aux valeurs, croyances et convictions de la famille a pour objectif la protection des connaissances par des processus de conservation de ce qu'il est convenu d'appeler le « patrimoine des connaissances de l'entreprise » et qui vient du fait de favoriser ses croyances antérieures par rapport aux nouvelles informations (Trouche et al., 2018). Certains de nos résultats suggèrent que, lorsqu'on leur demande de réviser des estimations de probabilité à la lumière de nouvelles informations, les dirigeants interviewés ont tendance à accorder trop de poids à leurs croyances antérieures et pas assez aux nouvelles informations. Cette tendance a été historiquement qualifiée de conservatisme dans la littérature (Edwards, 1965 ; 1968). Les résultats montrent aussi que le conservatisme renvoie à l'idée que, bien que l'organisation apprenne en s'adaptant aux informations reçues, les conséquences de son apprentissage sont davantage une confirmation de son statu quo plus qu'un changement de son comportement.

Par ailleurs, lorsque les pratiques culturelles restrictives entravent la mise en réseau et les opportunités de développement en raison de croyances spécifiques, les répercussions négatives peuvent être multiples. La première conséquence est la limitation de la diversité et de l'inclusion, résultant en un manque d'opportunités pour les employés ne répondant pas aux critères de l'archétype de l'employé idéal. Cette restriction peut également entraîner la difficulté de l'entreprise à attirer et à retenir des talents qualifiés, en plus de créer une culture d'exclusion qui peut réduire la confiance et la collaboration entre les membres de l'équipe.

De plus, la limitation des réseaux et des opportunités de développement sur la base de croyances restreint la capacité de l'entreprise à innover et à être créative. Le manque d'exposition à des perspectives et à des expériences diverses peut limiter la capacité des employés à générer de nouvelles méthodes pour résoudre les problèmes, ce qui peut impacter négativement la capacité de l'entreprise à créer de nouveaux produits ou services répondant aux besoins changeants des clients. Cependant, les interactions avec parties prenantes externes peuvent être nombreuses et intenses dans le cas des entreprises familiales (Yeung et Soh, 2000). Plusieurs recherches centrées sur les entreprises familiales ont identifié des interactions importantes avec les clients, mais aussi fournisseurs et banquiers (Redding, 1995; Yeung, 2000a; 2000b). Les membres de l'entreprise familiale conservatrice tendent à entretenir des relations interpersonnelles fortes avec leur réseau. En effet, le processus de succession dans l'entreprise familiale se caractérise par le maintien de ces relations intenses avec les parties prenantes clés (Fox, Nilakant et Hamilton, 1996 ; Drozdow et Carroll, 1997). Nos résultats suggèrent qu'au-delà des interactions au sein de l'entreprise et même avec un réseautage limité, les membres de la famille conservatrice tendent à développer un réseau d'interactions avec des acteurs externes qui partagent la même culture et valeurs. Ce qui n'est généralement pas le cas au pour les entreprises non familiales conservatrices.

Enfin, les entreprises qui restreignent les réseaux et les opportunités de développement sur la base de croyances risquent de perdre en compétitivité sur le marché. Par exemple, certains des cas étudiés d'entreprises trop conservatrices, dont les orientations religieuses rigides les ont amenés à refuser toute collaboration avec des partenaires commerciaux issus de pays arborant des croyances différentes.

Bien que le conservatisme organisationnel puisse indubitablement contribuer à la continuité de l'entreprise dans le long terme, il est important de comprendre que cette approche peut aussi être hautement préjudiciable, voire dangereuse. En parvenant à un juste équilibre entre la stabilité et l'acceptation de l'environnement mondial, les entreprises pourront contourner les écueils potentiels du conservatisme organisationnel et prospérer dans un marché en constante mutation.

3.3. Aux risques et périls de la négligence

Le troisième aspect néfaste du conservatisme organisationnel réside dans sa tendance à ignorer les risques inhérents à ses pratiques. Bien que le conservatisme puisse être efficace pour garantir la stabilité au sein d'une organisation, il peut également entraîner une méconnaissance des risques potentiels et une incapacité à se préparer à des défis futurs.

Il est important de noter que les entreprises excessivement conservatrices peuvent faire preuve de réticence à l'égard des nouvelles méthodes qui n'ont pas encore fait preuve de succès, même si ces dernières peuvent apporter un avantage concurrentiel ou aider à atténuer les risques potentiels à long terme. Cette attitude peut entraîner une incapacité à anticiper les changements du marché ou du paysage technologique, laissant ainsi l'entreprise vulnérable à des perturbations majeures.

De plus, une attitude trop conservatrice entraîne une aversion pour la prise de risques et une réticence à investir dans de nouveaux projets ou initiatives. Cette approche peut entraîner des occasions manquées et une incapacité à tirer parti de zones de croissance potentielle (Hiebl, 2014).

En outre, le conservatisme peut également se traduire par un manque d'innovation, ce qui peut constituer un risque pour les organisations. En l'absence d'innovation, les entreprises risquent de stagner et de ne pas être en mesure de répondre aux conditions changeantes du marché ou aux besoins des clients.

Bien que le conservatisme puisse être une stratégie efficace dans certaines circonstances, il est important que les entreprises soient conscientes des risques potentiels associés à cette approche et qu'elles prennent des mesures pour les atténuer. Cela peut se traduire par une ouverture accrue aux nouvelles idées et approches, des investissements dans de nouvelles technologies et initiatives, ainsi que la promotion d'une culture de l'innovation et de la prise de risque.

Dans le cadre de la vigilance épistémique, deux mécanismes peuvent surmonter le conservatisme : la confiance et l'argumentation (Trouche et al., 2018). Si les décideurs pensent que les nouvelles informations communiquées proviennent d'un conseiller honnête et particulièrement compétent, ils devraient être en mesure de surmonter leur conservatisme. En effet, il a été démontré que l'expertise du conseiller, ainsi que d'autres facteurs de confiance, réduisent le conservatisme (Bonaccio et Dalal, 2010 ; Tost et al., 2012 ; Harvey et Fischer, 1997 ; Van Swol, 2011). Les conseillers peuvent également présenter des arguments pour défendre leurs points de vue. Si le décideur juge que les arguments sont suffisamment forts, il devrait également être en mesure de surmonter son conservatisme. Plusieurs expériences ont montré que le fait de permettre aux décideurs et aux conseillers d'échanger des arguments a cet effet (Liberman et al., 2012 ; Trouche et al., 2019).

4. Au-delà des défis et limitations du conservatisme organisationnel

4.1. Le levier caché de performance

L'ignorance ou la non-reconnaissance du rôle du conservatisme en tant que levier stratégique pour une performance durable peut être considérée comme une approche risquée et périlleuse pour toute entreprise. Le conservatisme organisationnel peut offrir un environnement stable à l'entreprise et peut être un facteur crucial pour garantir un succès durable à long terme.

En négligeant la valeur du conservatisme, les entreprises risquent de sous-estimer l'importance de la stabilité et de la prévisibilité dans leurs activités. Cette attitude peut entraîner une absence de vision et d'orientation claires, poussant l'entreprise à rechercher des gains à court terme, au détriment de la croissance et de la durabilité à long terme.

Par ailleurs, cette ignorance peut engendrer une carence en responsabilité et en comportement responsable. Si les valeurs et les pratiques traditionnelles ne sont pas clairement mises en avant, les entreprises peuvent être plus susceptibles de prendre des risques qui peuvent avoir des effets négatifs sur leurs parties prenantes et la communauté dans son ensemble. Elle peut également aboutir à une absence de planification et de prévoyance et spécialement dans le cas des entreprises familiales, où la planification de la succession est d'une importance majeure (Salverda, 2023). En ne prenant pas en compte les enseignements du passé, les entreprises peuvent être plus enclines à répéter leurs erreurs et à manquer des opportunités de croissance. Il convient d'illustrer cela par un exemple. Supposons qu'une entreprise doive faire face à une concurrence acharnée sur le marché et qu'elle doive innover pour rester compétitive. Un cadre qui ne tient pas compte du rôle du conservatisme organisationnel peut ne pas être disposé à prendre des risques ou à investir dans de nouvelles idées.

En outre, ignorer le rôle du conservatisme organisationnel peut se traduire par des manquements en termes de croissance et d'expansion. Le conservatisme consiste en une prudence élevée quant aux choix privilégiés et effectués par un groupe (Dearden, Ickes et Samuelson, 1990). Les dirigeants trop prudents peuvent manquer de l'audace nécessaire pour conquérir de nouveaux marchés ou effectuer des acquisitions stratégiques, créant ainsi des limites quant au potentiel de croissance de l'entreprise et augmentant sa vulnérabilité face aux ralentissements économiques.

Enfin, l'absence de considération pour le conservatisme organisationnel peut engendrer une baisse d'engagement et de motivation de la part des employés. Ces derniers peuvent avoir l'impression que l'entreprise n'est pas disposée à prendre des risques ou à investir dans leur développement, entraînant ainsi un recul de leur moral et de leur productivité.

Dans l'environnement commercial actuel en rapide évolution, il est crucial pour les entreprises de reconnaître la valeur stratégique du conservatisme. En l'incorporant dans leurs activités, les entreprises peuvent établir les fondations d'une performance durable.

4.2. Le coût de la passivité

La passivité est le deuxième aspect qui représente un des principaux risques associés à cette approche. Quant à la réactivité de l'entreprise, l'important n'est pas le « comment » ou le « quoi », mais le « qui ». La passivité des leaders vis-à-vis du conservatisme organisationnel peut entraîner des conséquences dangereuses susceptibles d'affecter le succès à long terme de l'entreprise. Parmi les dangers potentiels, le manque d'innovation préoccupe les entreprises conservatrices qui accordent une importance primordiale à la stabilité et au contrôle des coûts. Néanmoins, l'exploration est tout aussi cruciale pour faire face à la concurrence. Nos résultats montrent que plus la famille est conservatrice, moins l'entreprise œuvrera pour l'exploration. En effet, les organisations qui s'engagent dans cette posture « s'enfermeront probablement sur un équilibre stable sous optimal » (March, 1991, p. 1). Dans les entreprises familiales, plusieurs recherches affirment ce constat et ont observé souvent une réticence à explorer de nouvelles

opportunités en raison de la peur de l'échec (Donckels et Fröhlich, 1991 ; Schulze et al., 2003 ; Block, 2012). Par conséquent, une entreprise trop passive et conservatrice peut avoir des difficultés à investir dans de nouvelles technologies ou à explorer de nouveaux marchés, ce qui peut limiter sa capacité à innover.

De plus, la réduction de l'agilité est un autre danger potentiel de la passivité des dirigeants face au conservatisme organisationnel. Les entreprises conservatrices ont tendance à être lentes à réagir aux changements du marché. En effet, nous avons remarqué une certaine procrastination chez certains cas étudiés. Les dirigeants conservateurs tendent à remettre à plus tard la prise de décision et cela se traduit par leur incapacité à tirer parti des tendances émergentes. De même, la passivité des dirigeants entraîne également un manque d'engagement et de motivation des employés (Sommer, Bae et Luthans, 1996). Ces derniers peuvent avoir l'impression que l'entreprise n'est pas disposée à prendre des risques ou à investir dans leur développement, ce qui peut entraîner une baisse du moral et de la productivité. Cela peut, par conséquent, causer des taux de rotation du personnel plus élevés, des taux de fidélisation plus faibles et une augmentation des coûts liés au recrutement et à la formation.

Pour accroître les performances durables, les entreprises doivent reconnaître l'importance de l'adaptation et de l'innovation, et créer une culture qui valorise et récompense la créativité, la diversité et l'expérimentation. En adoptant une approche conservatrice raisonnée, elles peuvent créer une organisation plus dynamique et plus résiliente.

4.3. L'engagement sans culture

Le conservatisme organisationnel est un phénomène qui bien que bénéfique à certains égards, peut s'avérer être une épée à double tranchant dans les organisations. En effet, un niveau excessif de conservatisme peut faire rater des opportunités et entraver la croissance, tandis qu'un niveau insuffisant peut générer un chaos et une instabilité indésirables. Le troisième aspect affreux du conservatisme organisationnel est la tendance à mobiliser des principes conservateurs de base, tels que les valeurs, sans considérer l'univers culturel de l'entreprise.

Les valeurs sont un élément crucial de la culture organisationnelle, car elles ont un impact significatif sur la manière dont les employés se comportent et interagissent entre eux et avec les parties prenantes externes. Lorsqu'une organisation tente de mobiliser des valeurs conservatrices, elle doit tenir compte du contexte culturel de l'entreprise afin de garantir que ces valeurs sont conformes à sa culture et pertinentes pour ses employés.

Les entreprises qui s'engagent dans ce processus de mobilisation de valeurs conservatrices sans tenir compte de l'univers culturel de l'entreprise risquent de créer une culture qui résiste au changement. Cette situation peut entraîner un manque de créativité et une baisse de la productivité, les employés étant moins disposés à partager leurs idées et à chercher des voies d'exploration. En Italie, par exemple, les « outsiders » des entreprises familiales peuvent être licenciés s'ils n'accordent pas aux intérêts familiaux la prééminence sur les considérations économiques (Colli et Rose, 1999). De plus, si les valeurs conservatrices mobilisées ne sont pas en phase avec la culture de l'entreprise, cela peut engendrer une culture inauthentique et peu attrayante pour les employés.

Par ailleurs, le processus de mobilisation de valeurs conservatrices sans considérer l'univers culturel de l'entreprise peut également entraîner un manque d'engagement et de motivation chez les employés. Lorsque ces derniers ont le sentiment que les valeurs promues ne correspondent pas à leurs valeurs personnelles ou à la culture de l'entreprise, ils risquent de se désengager et de s'impliquer moins dans la réussite de l'entreprise. Cette situation peut causer une baisse de la productivité, une augmentation du taux de rotation du personnel et une diminution des performances globales de l'organisation. Par conséquent, les organisations doivent créer une culture qui valorise les valeurs de toutes les parties prenantes afin d'assurer une croissance et une réussite durables.

5. Analyse du spectre du conservatisme organisationnel

Comme tous les phénomènes complexes et multifacettes, le conservatisme organisationnel se déploie sur un spectre oscillant entre différentes manifestations dont la polarité engendre des différentes dimensions qui peuvent être positives, négatives et potentiellement dangereuses et qui varient en fonction de la manière dont il est exprimé au sein d'une entreprise.

D'un côté du spectre, se dévoilent les aspects positifs du conservatisme organisationnel. Ces derniers révèlent leur intrinsèque capacité à susciter des débats relatifs aux nouvelles stratégies, ce qui permet de relever les défis de la performance des entreprises. En prônant une approche mesurée à l'égard du changement, le conservatisme garantit une évaluation des initiatives nouvelles. Dans ce contexte, les entreprises familiales, par exemple, intrinsèquement enclines à la conservation du patrimoine, peuvent adopter des stratégies risquées visant à préserver leur gouvernance, maintenir le contrôle familial et préserver les valeurs de l'entreprise. De la sorte, le conservatisme peut être de type dynamique en procurant stabilité, continuité et sentiment de sécurité, favorisant ainsi l'autonomie et la créativité des employés. Cette posture confère une planification pondérée et diligente des initiatives innovantes afin d'éviter les erreurs préjudiciables à l'organisation.

De l'autre côté du spectre se dégagent les aspects négatifs et potentiellement dangereux du conservatisme organisationnel. Ces derniers englobent la résistance au changement, la réticence à adopter de nouvelles pratiques ou approches, ainsi que la préférence pour la stabilité et la continuité. Ces prédispositions peuvent entraver l'adaptabilité des entreprises à un marché en constante évolution, freinant ainsi l'efficacité de leur stratégie. En effet, un fort degré de conservatisme induit également à une prise de décision prudente ainsi qu'une réticence à investir dans de nouveaux projets, limitant par conséquent les opportunités de développement, de croissance et d'innovation. Par ailleurs, lorsque le conservatisme est de type culturel basé sur des convictions culturelles, économiques et sociales, il peut entraîner des pratiques discriminatoires obstruant ainsi la diversité et restreignant la capacité d'innovation.

Le conservatisme organisationnel se dessine telle une échelle spectrale, révélant des aspects positifs, négatifs, et potentiellement dangereux. C'est pourquoi il convient de le considérer comme un outil à double tranchant. Les dirigeants doivent être conscients de l'importance d'être attentifs à ce caractère conservateur et de ces différentes facettes et trouver un équilibre approprié. Cela implique de promouvoir une culture de l'innovation tout en assurant la stabilité, de favoriser le débat et l'évaluation rigoureuse des nouvelles initiatives, de trouver des moyens de gérer la résistance au changement tout en encourageant la prise de risque calculée.

Cela permet aux dirigeants d'évaluer et d'ajuster leur niveau de conservatisme organisationnel afin de mieux adapter leur comportement managérial pour limiter ou même éviter les effets négatifs du conservatisme, tout en gardant les avantages de ce dernier.

6. Conclusion

Le présent papier expose la complexité inhérente au conservatisme organisationnel, dévoilant ses aspects tant bénéfiques que néfastes. Le conservatisme peut revêtir une capacité d'inciter à la discussion concernant de nouvelles méthodes d'approche de la performance de l'entreprise, à intégrer les valeurs familiales dans le modèle de l'entreprise et à contribuer à la construction de l'entreprise libérée. Toutefois, les lugubres du conservatisme peuvent impliquer des pratiques précaires, des buts économiques, culturels et sociaux controversés, ainsi que la négligence des risques. En outre, le mauvais côté du conservatisme peut sous-tendre une tendance à ignorer ou à méconnaître sa valeur stratégique pour la performance durable, à demeurer passif ou à s'engager dans des principes mobilisateurs sans prendre en compte l'univers culturel de l'entreprise.

Au vu de ces résultats, il devient manifeste que le conservatisme a un impact majeur sur la réussite d'une organisation, aussi bien bénéfique que préjudiciable. En conséquence, les dirigeants se doivent d'aborder le conservatisme avec un discernement affûté, en considérant le contexte culturel de leur entreprise et en évaluant méticuleusement les avantages potentiels face aux risques. Pour atteindre une réussite durable avec le conservatisme, les dirigeants doivent demeurer proactifs, reconnaître la valeur stratégique de cette approche et faire appel aux valeurs et aux convictions de leurs collaborateurs, afin de maximiser les performances durables. À la fin, il incombe à chaque dirigeant d'être l'artisan de son propre style de gestion, en le construisant suivant ses convictions et les exigences de son organisation, tout en étant conscient des risques et des avantages potentiels de cette posture stratégique.

Les recherches futures sur le conservatisme organisationnel pourraient explorer plusieurs perspectives, dans le but d'élargir notre compréhension de cette approche de gestion. Premièrement, nous pouvons étudier le rôle de la culture organisationnelle dans la formulation du conservatisme et la manière dont elle influe sur sa mise en œuvre et sa réussite. Deuxièmement, il serait pertinent d'examiner la relation entre le conservatisme et l'innovation, et plus particulièrement d'analyser comment les organisations peuvent établir un équilibre entre le besoin de stabilité et le besoin d'innovation. Troisièmement, les recherches futures pourraient également se pencher sur l'impact du conservatisme sur le bien-être, la satisfaction au travail et la motivation des employés. Enfin, étant donné que le conservatisme peut avoir un impact négatif sur certaines parties prenantes, les recherches futures pourraient porter sur les implications éthiques du conservatisme et sur la manière dont les organisations peuvent équilibrer leurs responsabilités envers les différentes parties prenantes. Dans l'ensemble, les recherches futures sur le conservatisme organisationnel vont aider à une compréhension plus fine de sa nature complexe, ainsi qu'à guider les organisations dans leur prise de décision.

Références

- (1). Albarracin, D. and Shavitt, S. (2018). Attitudes and attitude change. *Annual Review of Psychology*, 69 (1), 299–327. <https://www.annualreviews.org/doi/full/10.1146/annurev-psych-122216-011911>
- (2). Block, J. H. (2012). R&D investments in family and founder firms: An agency perspective. *Journal of Business Venturing*, 27 (2), 248–265. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.09.003>
- (3). Bonaccio, S. et Dalal, R. S. (2010). Evaluating advisors: A policy-capturing study under conditions of complete and missing information. *Journal of Behavioral Decision Making*, 23 (3), 227–249. <https://doi.org/10.1002/bdm.649>
- (4). Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 29 (3), 249–265. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00081.x>
- (5). Chick, V. et Dow, S. (2005). The meaning of open systems. *Journal of Economic Methodology*, 12 (3), 363–381. <https://doi.org/10.1080/13501780500223585>
- (6). Coli, A., et Rose, M. B. (1999). Families and firms: The culture and evolution of family firms in Britain and Italy in the nineteenth and twentieth centuries. *Scandinavian Economic History Review*, 47 (1), 24–47. <https://doi.org/10.1080/03585522.1999.10419803>
- (7). Daovisan, H. et Chamaratana, T. (2020). Resistance to change in the financial management of small family-owned firms: a grounded theory of family firms in Laos. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 16 (3), 497–514. <https://doi.org/10.1108/JAOC-05-2020-0063>

- (8). Dearden, J., Ickes, B. W. et Samuelson, L. (1990). To innovate or not to innovate: incentives and innovation in hierarchies. *The American Economic Review*, 1105–1124. <https://www.jstor.org/stable/2006764>
- (9). Donckels, R. et Fröhlich, E. (1991). Are family businesses really different? European experiences from STRATOS. *Family business review*, 4 (2), 149–160. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1991.00149.x>
- (10). Drozdow, N. et Carroll, V. P. (1997). Tools for strategy development in family firms. *MIT Sloan Management Review*, 39 (1), 75. <https://sloanreview.mit.edu/article/tools-for-strategy-development-in-family-firms/>
- (11). Dyer, W. G. (1986). *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*. San Francisco: Jossey-Bass. <https://doi.org/10.2307/2392903>
- (12). Edwards, W. (1965). Optimal strategies for seeking information: Models for statistics, choice reaction times, and human information processing. *Journal of Mathematical Psychology*, 2 (2), 312–329. [https://doi.org/10.1016/0022-2496\(65\)90007-6](https://doi.org/10.1016/0022-2496(65)90007-6)
- (13). Edwards, W. (1968). Conservatism in human information processing. *Formal representation of human judgment*.
- (14). El Imrani, S. et Ahmed, T. A. Q. I. (2022). Relation entre la Responsabilité Sociale des Entreprises et la Performance Financière. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3 (4-1), 132–150. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6612081>
- (15). Fox, M., Nilakant, V. et Hamilton, R. T. (1996). Managing succession in family-owned businesses. *International Small Business Journal*, 15 (1), 15–25. <https://doi.org/10.1177/0266242696151001>
- (16). Getz, I. (2009). Liberating leadership: how the initiative-freeing radical organizational form has been successfully adopted. *California Management Review*, 51 (4), 32–58. <https://doi.org/10.2307/41166504>
- (17). Giddens, A. (1998). *The Third Way*. Cambridge: Polity.
- (18). Glenn, N. D. (1974). Aging and conservatism. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 415 (1), 176–186. <https://doi.org/10.1177/000271627441500113>
- (19). Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., et Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly*, 52 (1), 106–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- (20). Harvey, N. et Fischer, I. (1997). Taking advice: Accepting help, improving judgment and sharing responsibility. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 70, 117–133. <https://doi.org/10.1006/obhd.1997.2697>
- (21). Jost, J. T. and Banaji, M. R. (1994). The role of stereotyping in system-justification and the production of false consciousness. *British Journal of Social Psychology*, 33, 1–27. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.1994.tb01008.x>
- (22). Lansberg, I. S. (1983). Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational dynamics*, 12 (1), 39–46. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90025-6](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90025-6)
- (23). Lewin, K. (1947). Group decision and social change. *Readings in social psychology*, 3 (1), 197–211. <http://www.sietmanagement.fr/wp-content/uploads/2016/04/Lewin.pdf>
- (24). Liberman, V., Minson, J. A., Bryan, C. J. et Ross, L. (2012). Naïve realism and capturing the “wisdom of dyads”. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48 (2), 507–512. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2011.10.016>

- (25). Mahmoud-Jouini, B. et Mignon, S. (2010). Capacités d'innovation des entreprises familiales pérennes. *Revue française de gestion*, 36 (200), 111-26. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-1-page-111.htm>
- (26). March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2 (1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- (27). McKnight, L. L. (2013). Transformational leadership in the context of punctuated change. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 10 (2), 103–112.
- (28). Minton, B. A. and Wruck, K. H. (2002). *Financial conservatism: Evidence on capital structure from low leverage firms*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.269608>
- (29). Newman, D. B., Schwarz, N., Graham, J. et Stone, A. A. (2019). Conservatives report greater meaning in life than liberals. *Social psychological and personality science*, 10 (4), 494–503. <https://doi.org/10.1177/1948550618768241>
- (30). Nidaazzi, H. and Hourmat Allah, H. (2022). Financial conservatism of family businesses: A double-edged bias. *Communication dans le cadre du 18ème congrès de l'ADERSE à l'IAE Paris qui a eu lieu le 6 mai 2022*.
- (31). Redding, G. (1995). Overseas Chinese networks: Understanding the enigma. *Long Range Planning*, 28 (1), 61–69. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(94\)00071-C](https://doi.org/10.1016/0024-6301(94)00071-C)
- (32). RW Hiebl, M. (2014). Risk aversion in the family business: The dark side of caution. *Journal of Business Strategy*, 35 (5), 38–42. <https://doi.org/10.1108/JBS-09-2013-0087>
- (33). Salverda, T. (2023). The Other Side of Succession Issues: How the Decline of Some Family Businesses Allows for the Consolidation of Others. In *Family Firms and Business Families in Cross-Cultural Perspective: Bringing Anthropology Back In* (pp. 273–292). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-20525-5_11
- (34). Schulze, W. S., Lubatkin, M. H. et Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of business venturing*, 18 (4), 473–490. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00054-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00054-5)
- (35). Schwartz, S. H. (1994). *Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values*. <https://psycnet.apa.org/record/1996-97151-003>
- (36). Sidanius, J. et Pratto, F. (2001). *Social dominance: An intergroup theory of social hierarchy and oppression*. Cambridge University Press.
- (37). Sommer, S. M., Bae, S. H., et Luthans, F. (1996). Organizational commitment across cultures: The impact of antecedents on Korean employees. *Human relations*, 49 (7), 977–993. <https://doi.org/10.1177/001872679604900705>
- (38). Tost, L. P., Gino, F. et Larrick, R. P. (2012). Power, competitiveness, and advice taking: Why the powerful don't listen. *Organizational behavior and human decision processes*, 117 (1), 53–65. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.10.001>
- (39). Trouche, E., Johansson, P., Hall, L. et Mercier, H. (2018). *Vigilant conservatism in evaluating communicated information*. *PloS one*, 13 (1), e0188825. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0188825>
- (40). Trouche, E., Shao, J. et Mercier, H. (2019). How is argument evaluation biased. *Argumentation*, 33 (1), 23–43.
- (41). Van Swol, L. M. (2011). Forecasting another's enjoyment versus giving the right answer: Trust, shared values, task effects, and confidence in improving the acceptance of advice. *International Journal of Forecasting*, 27 (1), 103–120. <https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2010.03.002>
- (42). Ye, M., Zheng, J., Nikolov, P. et Asher, S. (2020). One Step at a Time: Does Gradualism Build Coordination?. *Management Science*, 66 (1), 113–129. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2018.3210>

- (43). Yeung, H. W. C. (2000a). Limits to the growth of family-owned business? The case of Chinese transnational corporations from Hong Kong. *Family Business Review*, 13 (1), 55–70. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2000.00055.x>
- (44). Yeung, H. W. C. (2000b). Strategic control and coordination in Chinese business firms. *Journal of Asian Business*, 16 (1), 95–124.
- (45). Yeung, H. W. C. et Soh, T. M. (2000). Corporate governance and the global reach of Chinese family firms in Singapore. *Seoul Journal of Economics*, 13. http://courses.nus.edu.sg/course/geoywc/publication/SJE_2000.pdf
- (46). Zahra, S. A., Hayton, J. C. and Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship theory and Practice*, 28 (4), 363–381. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00051.x>
- (47). Zhang, Y. B., Lin, M. C., Nonaka, A. et Beom, K. (2005). Harmony, hierarchy and conservatism: A cross-cultural comparison of Confucian values in China, Korea, Japan, and Taiwan. *Communication research reports*, 22 (2), 107–115. <https://doi.org/10.1080/00036810500130539>