REVUE
management
& avenir

Cahier spécial

L'entreprise familiale : un modèle organisationnel dans un contexte de crises et de transitions ?

Date limite de soumissions : 31 mars 2026

Rédacteurs-en-chef invités

Prof. Sami BASLY (Université des Antilles) & Prof. Vincent CALVEZ (ESSCA)

Raison ou émotion dans les organisations ? Raison **et** émotion dans les organisations ! C'est ce qui distingue l'entreprise familiale : raison et émotion peuvent cohabiter dans les organisations…parfois s'opposer, certes, mais aussi se compléter et créer des synergies. Ces organisations hybrides poursuivent en effet une double logique : celle de la rationalité économique se traduisant par la maximisation de la richesse financière et celle de l'émotion impliquant la poursuite d'objectifs émotionnels, sociaux et environnementaux. Ces organisations forment la majeure partie du tissu économique français et autour du monde. Surtout de taille petite et moyenne, elles représentent 83% des entreprises en France selon l'Institut Montaigne[1]. La moitié des grands groupes cotés et aussi 70% des ETI (Entreprises de Taille Intermédiaire) sont des entreprises familiales. L'entreprise familiale est une entreprise dans laquelle une ou plusieurs familles sont influentes : parce qu'elles sont actionnaires ou plus généralement parce qu'elles s'impliquent dans les opérations, dans le management, dans le gouvernement et dans la gouvernance. Leur influence sur la culture et les valeurs organisationnelles est également déterminante. L'entreprise familiale est une entreprise à mission. Elle a une raison d'être : essentiellement la pérennité et l'impact social.

Les crises mondiales, qu'elles soient sanitaires, économiques, sociales ou géopolitiques, constituent des épreuves majeures testant la capacité d'adaptation et de résilience des organisations. Dans ce contexte, les entreprises familiales se distinguent par des caractéristiques uniques qui leur permettent de faire face plus efficacement à ces turbulences (Amann et Jaussaud, 2014). Leur modèle organisationnel, basé sur la coexistence de la raison et de l'émotion, offre des enseignements précieux et peut inspirer d'autres types d'organisations dans l'adaptation à des environnements instables.

Au-delà de la rationalité économique, les entreprises familiales poursuivent des objectifs émotionnels, sociaux et environnementaux. Cette double logique leur permet de maximiser non seulement la richesse financière mais aussi l'impact social favorisant ainsi la pérennité de l'entreprise même en période de crise. L'implication des familles dans la gestion, le management et la gouvernance renforce l'influence sur les valeurs et la culture organisationnelles qui sont des éléments essentiels pour surmonter les défis liés à l'incertitude et à la transition.

Ce numéro spécial vise à explorer comment les principes de gestion, de gouvernement et de gouvernance propres aux entreprises familiales peuvent être transposés pour renforcer la résilience et la durabilité des organisations marchandes, associatives, coopératives ou non gouvernementales. L'objectif est de mettre en lumière la manière dont le modèle hybride de l'entreprise familiale, alliant logique rationnelle et charge émotionnelle, peut servir de référence aidant les organisations à surmonter les crises et à assurer leur développement à long terme.

[1] https://www.institutmontaigne.org/expressions/le-saviez-vous-83-cest-le-pourcentage-dentreprises-familiales-en-france-toutes-tailles-confondues

Les entreprises familiales adoptent une perspective à long terme (Calvez, 2025) qui les incite à privilégier la durabilité au détriment des gains à court terme (Miller et Le Breton-Miller, 2005). Aussi, ont-elles tendance à adopter une approche plus prudente en matière de gestion des risques, favorisant la diversification et la conservation du capital (Naldi et al., 2007). Cette prudence permet de créer des coussins financiers cruciaux en période de crise économique. Par exemple, de nombreuses entreprises familiales maintiennent des réserves de liquidités et évitent les niveaux d'endettement élevés ce qui leur permet de résister aux chocs économiques. La vision à long terme des entreprises familiales se traduit aussi par des investissements dans des pratiques durables et responsables pouvant renforcer leur résilience face aux crises économiques et environnementales. Elles sont plus susceptibles d'investir dans des initiatives écologiques et des pratiques de gestion durable des ressources (Zellweger et Sieger, 2012 ; De Massis et al., 2015).

Les entreprises familiales sont aussi plus flexibles et agiles en raison de leur structure de gouvernement généralement centralisée. Cette flexibilité permet une réponse rapide aux crises multiformes que subissent les organisations dans un environnement en constante évolution (Sirmon et Hitt, 2003). Par exemple, pendant la crise sanitaire de la COVID-19, de nombreuses entreprises familiales ont su pivoter rapidement vers de nouveaux modèles d'affaires tels que la production de matériel médical ou la mise en place de services de livraison à domicile (Amore et al., 2022 ; Le Breton-Miller et Miller, 2022).

Profondément enracinées dans leurs communautés locales, les entreprises familiales jouent également un rôle actif dans le soutien aux initiatives communautaires et sociales (Dyer et Whetten, 2006). Pendant les crises sociales et sanitaires, cet engagement communautaire a pu renforcer la cohésion sociale et soutenir les efforts de résilience communautaire.

Mais, par-dessus tout, les entreprises familiales se distinguent par la forte présence de liens émotionnels et de valeurs partagées entre les membres de la famille impliqués dans l'entreprise (Hirigoyen, 2014). Ces dimensions émotionnelles, souvent perçues comme subjectives et difficilement quantifiables, jouent pourtant un rôle crucial dans la résilience de ces organisations. Les liens émotionnels au sein des entreprises familiales renforcent ainsi la cohésion et l'engagement des membres de la famille et des employés. Cette cohésion se traduit par une solidarité et une unité d'action accrues, essentielles en période de crise. Pour Gómez-Mejía et al. (2007), le concept de « richesse socio-émotionnelle » révèle l'importance des bénéfices non financiers, tels que les relations familiales et le sentiment d'appartenance dans les entreprises familiales. Cet engagement émotionnel fort peut inciter les membres de l'entreprise à faire des sacrifices personnels pour assurer la survie et la prospérité de l'entreprise. Le facteur émotionnel s'illustre notamment par les niveaux élevés d'engagement et de loyauté des employés qui peuvent se sentir partie intégrante de la famille (Gómez-Mejía et al., 2007). Cet engagement est également un facteur crucial de résilience organisationnelle des entreprises familiales en période de crise, les employés les plus dévoués étant plus susceptibles de faire preuve de flexibilité et de se mobiliser pour soutenir l'entreprise. Enfin, en raison de leurs liens émotionnels, les entreprises familiales développent souvent des mécanismes efficaces de résolution des conflits, basés sur le respect mutuel et la recherche du consensus (Harvey et Evans, 1994). Ces mécanismes permettent de minimiser les tensions et d'éviter les divisions internes, favorisant ainsi une prise de décision plus harmonieuse et unifiée.

Bien entendu, les entreprises familiales ne sont pas exemptes de défauts et doivent faire face à des défis uniques liés aux dynamiques familiales, au népotisme, aux écueils de successions mal anticipées, au manque de professionnalisme de membres de la famille ou à la concentration du pouvoir. Les relations familiales étroites peuvent parfois donner lieu à des conflits personnels qui affectent la gestion de l'entreprise (Kellermanns et Eddleston, 2004). Ces conflits découlent de rivalités fraternelles, de différences de vision stratégique ou de désaccords sur le contrôle et la direction de l'entreprise. Les conflits familiaux peuvent non seulement nuire à l'harmonie interne mais aussi affecter la performance et la réputation de l'entreprise. Par ailleurs, certaines entreprises familiales peuvent souffrir d'un manque de professionnalisme surtout lorsqu'elles sont gérées de manière informelle (Chrisman et al., 2005). L'absence de structures de gouvernance formelles, de politiques claires et de claire séparation des rôles peut entraîner des inefficiences et des décisions biaisées. Le favoritisme familial peut également empêcher l'intégration ou la rétention de talents extérieurs, limitant ainsi les compétences et l'innovation. Le pouvoir et la prise de décision concentrés entre les mains de quelques membres de la famille peuvent enfin limiter la diversité des perspectives et des idées (Schulze et al., 2003). Cette concentration peut également conduire à une résistance au changement et à l'adoption de stratégies conservatrices qui ne tiennent pas compte des opportunités du marché (Basly, 2005).

Amour, haine, envie, regret peuvent ainsi agir comme un pharmakon s'immisçant dans la vie de l'entreprise familiale, de ses actionnaires, de ses employés ou des potentiels successeurs. A la fois remède et poison, ces émotions peuvent contribuer à la réussite, générer la satisfaction, la gratitude, l'atteinte des objectifs organisationnels ou encore la résilience des individus et de l'entreprise. Quelques fois, ils causent des excès, des insatisfactions, des incompréhensions, des conflits voire des luttes familiales qui dégénèrent en entraînant la cession de l'entreprise familiale ou son démantèlement. Gérer l'entreprise familiale c'est gérer ce paradoxe comme de nombreux autres. Comment faire pour que raison et émotion se conjuguent synergétiquement dans l'entreprise familiale afin d'assurer sa durabilité ? La réussite d'un tel équilibre ne serait-elle pas un modèle à suivre pour les entreprises non familiales et les autres organisations ?

Dans ce numéro spécial, nous attendons des contributions théoriques, conceptuelles et empiriques montrant si et comment le modèle de l'entreprise familiale peut aider à répondre aux problématiques financières (surendettement, insolvabilité, etc.), relationnelles (conflits internes, faible cohésion, etc.), humaines (désengagement, turnover, mal-être, etc.) ou stratégiques (croissance, innovation, etc.) auxquelles les organisations font face en période de crises et de transitions. Les propositions pourront, entre autres, répondre aux problématiques suivantes :

Axe 1 – Les fondements du modèle familial : une rationalité hybride

Ce premier axe invite à explorer les conditions sous lesquelles la coexistence entre raison et émotion devient un levier de performance et de durabilité. Les contributions pourront interroger la nature de cette hybridité dans les processus décisionnels, la gouvernance ou la stratégie. Il s'agira également d'examiner les fondements théoriques de cette rationalité composite (March, 1994), et la manière dont elle se traduit dans les pratiques organisationnelles des entreprises familiales et non familiales.

Axe 2 – La gouvernance affective : entre confiance et professionnalisation

Les entreprises familiales reposent souvent sur des relations interpersonnelles fortes qui renforcent la cohésion mais fragilisent parfois la gouvernance (De Massis et al., 2014). Cet axe invite à réfléchir à la transposabilité de ces mécanismes relationnels : comment les organisations non familiales peuvent-elles développer une gouvernance de la confiance, fondée sur la loyauté, la reconnaissance et la proximité, tout en garantissant la transparence et la professionnalisation (Cruz et al., 2014) ?

Axe 3 – Résilience, continuité et engagement collectif

La résilience organisationnelle, entendue comme la capacité à absorber les crises et à rebondir, constitue une caractéristique majeure des entreprises familiales (Le Breton-Miller et Miller, 2006 ; Minichilli et al., 2016). Cet axe propose d'analyser les mécanismes humains, culturels et financiers à l'origine de cette robustesse. Comment la vision à long terme, la mémoire organisationnelle et le sentiment d'appartenance peuvent-ils renforcer la résilience d'organisations non familiales ? Quels enseignements tirer du management prudentiel et durable des entreprises familiales pour les organisations soumises à des environnements instables ?

Axe 4 – Conflits, émotions et apprentissage organisationnel

L'un des paradoxes du modèle familial réside dans la coexistence d'émotions constructives (attachement, loyauté) et destructrices (rivalité, ressentiment). Les tensions intergénérationnelles, les rivalités fraternelles ou la résistance à la succession peuvent altérer la performance mais aussi stimuler l'innovation lorsqu'elles sont régulées (Kellermanns et Eddleston, 2004 ; Strike, 2013). Cet axe encourage les contributions étudiant les mécanismes de gestion émotionnelle des conflits et leur possible adaptation dans des organisations non familiales. Les émotions peuvent-elles devenir des leviers d'apprentissage collectif et de transformation organisationnelle ?

Axe 5 – Valeurs, tradition et innovation responsable

Enfin, ce cinquième axe s'intéresse à la manière dont les entreprises familiales parviennent à innover en s'appuyant sur la tradition et les valeurs fondatrices (De Massis et al., 2016). Ces organisations démontrent qu'il est possible de concilier continuité et changement, identité et adaptation, performance et responsabilité (Gehman et al., 2013). Les contributions attendues pourront analyser comment les organisations non familiales peuvent, à leur tour, mobiliser leurs valeurs, leur culture et leur mission pour développer une innovation responsable et durable.

Les questions éventuelles ainsi que les soumissions sont à adresser aux rédacteurs-en-chef invités : Prof. Sami BASLY (sami.basly@univ-antilles.fr) & Prof. Vincent CALVEZ (Vincent.calvez@essca.fr)

Les propositions d'articles devront respecter les instructions aux auteurs de la revue *Management & Avenir*. Elles peuvent être rédigées en Français ou en Anglais.

Calendrier

Date limite des soumissions : 31 mars 2026

Avis du comité scientifique : 31 mai 2026

Réception des textes définitifs : 31 juillet 2026

Publication du cahier spécial : décembre 2026

Références

Amann, B., & Jaussaud, J. (2014). Family and non-family business resilience in an economic downturn. In Japan's "Lost Decade" (pp. 69-89). Routledge.

Amore, M. D., Pelucco, V., & Quarato, F. (2022). Family ownership during the COVID-19 pandemic. Journal of Banking & Finance, 135, 106385.

Basly, S. (2005). L'internationalisation de la PME familiale : une analyse fondée sur l'apprentissage organisationnel et le développement de la connaissance [Thèse de doctorat, Université Montesquieu-Bordeaux IV].

Calvez, V. (2025). Mellerio dits Meller, la plus ancienne joaillerie familiale du monde : comprendre les défis, enjeux et éléments clés de sa pérennité. Question(s) de management, 54(2), 91-106.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. Entrepreneurship Theory and Practice, 29(5), 555-576.

Cruz, C., Larraza-Kintana, M., Garcés-Galdeano, L., & Berrone, P. (2014). Are family firms really more socially responsible? Entrepreneurship Theory and Practice, 38(6), 1295-1316.

De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A. M., & Wright, M. (2016). Innovation through tradition in family firms. Strategic Entrepreneurship Journal, 10(4), 384-407.

De Massis, A., Frattini, F., Pizzurno, E., & Cassia, L. (2015). Product innovation in family versus nonfamily firms: An exploratory analysis. Journal of Small Business Management, 53(1), 1-36.

Dyer, W. G., & Whetten, D. A. (2006). Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500. Entrepreneurship Theory and Practice, 30(6), 785-802.

Gehman, J., Treviño, L. K., & Garud, R. (2013). Values work: A process study of the emergence and performance of organizational values practices. Academy of Management Journal, 56(1), 84-112.

Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. Administrative Science Quarterly, 52(1), 106-137.

Harvey, M., & Evans, R. E. (1994). Family business and multiple levels of conflict. Family Business Review, 7(4), 331-348.

Hirigoyen, G. (2014). Valeur et évaluation des entreprises familiales. Revue française de gestion, 242(5), 119-134.

Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2004). Feuding families: When conflict does a family firm good. Entrepreneurship Theory and Practice, 28(3), 209-228.

Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2006). Why do some family businesses out-compete? Entrepreneurship Theory and Practice, 30(6), 731-746.

Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2022). Family businesses under COVID-19: Inspiring models—Sometimes. Journal of Family Business Strategy, 13(2), 100452.

March, J. G. (1994). A primer on decision making: How decisions happen. Free Press.

Minichilli, A., Brogi, M., & Calabrò, A. (2016). Weathering the storm: Family ownership, governance, and performance through the financial and economic crisis. Corporate Governance: An International Review, 24(6), 552-568.

Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses. Harvard Business Press.

Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. Family Business Review, 20(1), 33-47.
Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. Journal of Business Venturing, 18(4), 473-490.
Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. Entrepreneurship Theory and Practice, 27(4), 339-358.
Strike, V. M. (2013). The most trusted advisor: The role of the family business advisor in the family's decision-making. Family Business Review, 26(3), 293-313.
Zellweger, T., & Sieger, P. (2012). Entrepreneurial orientation in long-lived family firms. Small Business Economics, 38(1), 67-84.