

Exploration cognitive des forces motrices de la régénération stratégique dans les Grandes Entreprises Familiales Marocaines transgénérationnelles

A Cognitive Exploration of the Drivers of Strategic Renewal in Large Moroccan Multigenerational Family Firms.

Auteur 1 : ARABAN Oumaima.

Auteur 2 : HOURMAT ALLAH Hind .

ARABAN Oumaima

<https://orcid.org/0009-0008-1710-795>

Docteure en Sciences de gestion

Université Cadi Ayyad / Faculté des sciences juridiques, économiques et Sociales- Marrakech

Laboratoire interdisciplinaire de recherches et d'études en management des organisations et droit des affaires (LIRE MD)

HOURMAT ALLAH Hind

<https://orcid.org/0009-0004-9048-6119>

Professeure de l'enseignement supérieure au département des sciences de gestion

Université Cadi Ayyad / Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales - Marrakech

Laboratoire interdisciplinaire de recherches et d'études en management des organisations et droit des affaires (LIRE MD)

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : ARABAN .O & HOURMAT ALLAH .H (2026) « Exploration cognitive des forces motrices de la régénération stratégique dans les Grandes Entreprises Familiales Marocaines transgénérationnelles », African Scientific Journal « Volume 03, Num 36 » pp: 2666 – 2691.



DOI : 10.5281/zenodo.21104768

Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

La régénération stratégique constitue un levier essentiel permettant aux entreprises de renouveler leurs orientations et de préserver leur compétitivité dans des environnements marqués par l'incertitude et le changement. Si la littérature explique généralement son déclenchement à travers l'action de facteurs internes et externes, cette recherche vise à dépasser cette lecture duale en explorant les forces motrices qui sous-tendent l'émergence des dynamiques de régénération stratégique dans le contexte des entreprises familiales. Mobilisant la théorie du *sensemaking* comme cadre d'analyse, l'article adopte une démarche qualitative exploratoire fondée sur des entretiens semi-directifs approfondis menés auprès de onze dirigeants issus de grandes entreprises familiales marocaines. Les données recueillies ont été analysées à l'aide de la cartographie cognitive afin d'identifier les structures de raisonnement et les logiques d'influence orientant les décisions stratégiques. Les résultats révèlent que la régénération stratégique ne résulte pas uniquement des pressions exercées par l'environnement externe ou des dynamiques organisationnelles internes. Elle s'inscrit dans un processus interprétatif complexe où interagissent des facteurs externes, internes, psychologiques, expérientiels, socio-culturels et éducatifs. Ces forces contribuent à façonner les représentations des dirigeants, à structurer leur processus de création de sens et à orienter leurs choix stratégiques. L'article met ainsi en évidence le caractère fondamentalement cognitif et interprétatif de la régénération stratégique. Sur le plan théorique, il enrichit la compréhension des facteurs déclencheurs de la régénération stratégique en articulant les apports du *sensemaking* et de la cognition stratégique. Sur le plan méthodologique, l'article révèle la capacité de la cartographie cognitive à rendre visibles les structures de raisonnement, les logiques d'influence et les mécanismes interprétatifs qui sous-tendent les processus de transformation organisationnelle, confirmant ainsi sa pertinence comme outil d'exploration des dynamiques cognitives et stratégiques. Sur le plan managérial, les résultats invitent les dirigeants d'entreprises familiales à dépasser une lecture exclusivement économique ou environnementale du changement stratégique en accordant une attention particulière aux dimensions cognitives, expérientielles et socio-culturelles qui influencent leurs processus de décision. Ils soulignent également l'importance de développer des capacités de réflexion, d'apprentissage et d'interprétation afin d'anticiper les transformations de l'environnement et de favoriser l'émergence de dynamiques de régénération stratégique durables.

Mots clés : *Régénération stratégique ; grandes entreprises familiales ; forces motrices ; sensemaking ; cognition stratégique ; cartographie cognitive.*

Abstract

Strategic renewal has become a critical mechanism through which firms adapt their strategic orientations and sustain competitiveness in environments characterized by uncertainty and continuous change. While the literature generally explains its emergence through the influence of internal and external factors, this study seeks to move beyond this dual perspective by exploring the driving forces underlying strategic renewal dynamics within family businesses. Drawing on sensemaking theory as its analytical framework, the study adopts an exploratory qualitative approach based on in-depth semi-structured interviews conducted with eleven executives from large Moroccan family firms. The data were analyzed using cognitive mapping to identify the reasoning structures and influence patterns shaping strategic decision-making. The findings reveal that strategic renewal cannot be explained solely by external environmental pressures or internal organizational dynamics. Rather, it emerges from a complex interpretive process involving the interaction of external, internal, psychological, experiential, socio-cultural, and educational factors. These driving forces shape managers' representations, structure their sensemaking processes, and influence their strategic choices. The study highlights the fundamentally cognitive and interpretive nature of strategic renewal. From a theoretical perspective, it advances understanding of the antecedents of strategic renewal by integrating insights from sensemaking and strategic cognition. Methodologically, the findings demonstrate the ability of cognitive mapping to uncover reasoning structures, influence patterns, and interpretive mechanisms underlying organizational transformation processes, thereby confirming its relevance as a tool for investigating cognitive and strategic dynamics. From a managerial perspective, the results encourage family business leaders to move beyond purely economic or environmental interpretations of strategic change by paying greater attention to the cognitive, experiential, and socio-cultural dimensions shaping decision-making processes. They also emphasize the importance of developing reflective, learning, and interpretive capabilities in order to anticipate environmental changes and foster sustainable strategic renewal.

Keywords: *Strategic renewal; large family firms; driving forces; sensemaking; strategic cognition; cognitive mapping.*

Introduction

La régénération stratégique, en tant que processus de transformation profonde, ne constitue pas un phénomène spontané ou aléatoire, mais s'inscrit dans une dynamique conditionnée par un ensemble de stimuli et de tensions d'objectifs qui incitent l'organisation à remettre en question ses orientations établies (Schmitt *et al.*, 2016). Une telle dynamique ne peut émerger qu'à la condition qu'un déséquilibre soit perçu, révélant une inadéquation entre les configurations organisationnelles existantes et les exigences de leur environnement ou de leur fonctionnement interne (Huff *et al.*, 1992). Partant de ce constat, l'analyse de la régénération stratégique ne peut se limiter à ses manifestations ou à ses résultats, mais implique de s'intéresser aux mécanismes à l'origine de son déclenchement, c'est-à-dire aux forces qui impulsent le passage de la stabilité relative à une dynamique de transformation ou de rafraîchissement (Agarwal & Helfat, 2009 ; Volberda *et al.*, 2001).

À cet égard, la littérature en management stratégique s'accorde largement sur le fait que le besoin de régénération stratégique se déclenche principalement sous l'effet de deux grandes catégories de facteurs. D'une part, les facteurs externes, tels que les chocs économiques, les évolutions technologiques, les transformations réglementaires ou encore l'intensification de la concurrence, constituent des sources majeures d'impulsion du changement stratégique (Ahuja & Katila, 2004 ; Friesl *et al.*, 2018). D'autre part, les facteurs internes, liés aux dynamiques propres à l'organisation, notamment les routines, les capacités d'apprentissage, les initiatives émergentes ou les tensions organisationnelles, participent également à l'initiation de ces dynamiques (Mirabeau & Maguire, 2014). Ainsi, la régénération stratégique est généralement appréhendée à travers cette dualité analytique entre influences exogènes et endogènes.

Cependant, cette lecture binaire, bien qu'analytique et structurante, apparaît réductrice au regard de la complexité des dynamiques organisationnelles, en particulier dans le contexte spécifique des entreprises familiales (Araban, 2025). En effet, ces dernières se distinguent par une imbrication étroite entre sphères familiale et organisationnelle, où les décisions stratégiques ne sont pas uniquement déterminées par des logiques économiques ou structurelles (Chrisman, Chua & Sharma, 2005), mais s'inscrivent dans des configurations complexes susceptibles de mobiliser d'autres facteurs additionnels encore insuffisamment appréhendés par la littérature.

Dans cette perspective, le présent article vise à dépasser la dichotomie classique entre facteurs internes et externes en proposant une analyse élargie des forces motrices susceptibles de déclencher les dynamiques de régénération stratégique au sein des entreprises familiales. L'objectif est d'identifier les différents facteurs qui influencent l'engagement des entreprises

familiales dans des trajectoires de renouvellement stratégique. Cette réflexion conduit à formuler la question de recherche suivante : **Quelles sont les forces motrices qui sous-tendent la dynamique de régénération stratégique dans le contexte des entreprises familiales ?**

Pour répondre à cette problématique, cet article mobilise la théorie du *sensemaking*, qui appréhende l'action organisationnelle comme le résultat de processus continus de création de sens à travers lesquels les acteurs interprètent leur environnement et construisent des cadres de compréhension guidant leurs décisions (Weick, 1995 ; Maitlis & Christianson, 2014). Cette perspective apparaît particulièrement pertinente pour analyser le déclenchement de la régénération stratégique, dans la mesure où celle-ci est souvent précédée par des situations de rupture, d'ambiguïté ou de remise en question des schémas établis. Elle permet ainsi d'explorer la manière dont les dirigeants interprètent ces situations, leur attribuent une signification et les transforment en leviers de renouvellement stratégique.

Cette perspective est complétée par une démarche qualitative exploratoire fondée sur des entretiens semi-directifs approfondis, menés auprès de 11 dirigeants, dont deux prédécesseurs et neuf successeurs, issus de grandes entreprises familiales marocaines. Les entreprises étudiées opèrent dans huit secteurs d'activité et sont implantées dans sept villes du Royaume. Les données recueillies ont fait l'objet d'une analyse à l'aide de la cartographie cognitive, mobilisée comme un dispositif méthodologique permettant de structurer et de représenter les schémas de pensée ainsi que les logiques de raisonnement stratégique des dirigeants. Cette approche offre ainsi un accès privilégié aux mécanismes cognitifs et interprétatifs qui sous-tendent l'émergence des dynamiques de régénération stratégique.

Dans cette perspective, l'article s'articule autour de quatre sections principales. La première section présente les fondements conceptuels de la régénération stratégique et met en évidence les principales dimensions associées à cette dynamique. La deuxième section expose le cadre théorique mobilisé en s'appuyant sur la théorie du *sensemaking*. La troisième section détaille la démarche méthodologique adoptée ainsi que le dispositif d'analyse fondé sur la cartographie cognitive. Enfin, la quatrième section présente et discute les résultats empiriques, permettant d'identifier et d'interpréter les forces motrices de la régénération stratégique au sein des grandes entreprises familiales marocaines.

1. La régénération stratégique : une dynamique tridimensionnelle

Les travaux de Volberda *et al.* (2001) et de Flier *et al.* (2003) accordent une attention particulière aux différentes dimensions constitutives de la régénération stratégique. Ces dimensions offrent une grille de lecture intégrée permettant d'appréhender la complexité et le

caractère multidimensionnel de ce processus. Leur mobilisation contribue à une meilleure compréhension des mécanismes par lesquels les entreprises initient, déploient et soutiennent des dynamiques de renouvellement stratégique, tout en s'adaptant aux évolutions de leur environnement et en préservant leur capacité concurrentielle dans des contextes caractérisés par l'incertitude et la turbulence.

Dans cette perspective, l'analyse de la régénération stratégique requiert une attention particulière au cadre tridimensionnel qui structure sa dynamique. Celui-ci repose sur l'articulation de trois dimensions interdépendantes — le contenu, le contexte et le processus — qui permettent d'en appréhender la complexité et les multiples manifestations (Volberda *et al.*, 2001 ; Flier *et al.*, 2003). La dimension du contenu renvoie à la nature des transformations engagées, notamment à travers la tension entre exploitation et exploration, considérées comme des modalités centrales du renouvellement stratégique (Agarwal & Helfat, 2009). La dimension contextuelle, quant à elle, traduit l'inscription de ces dynamiques dans un environnement externe avec lequel l'entreprise interagit, conditionnant ainsi l'émergence et l'orientation des actions de régénération. Enfin, la dimension processuelle appréhende la régénération dans sa temporalité, en mettant l'accent sur le rythme, la séquence et la volatilité des actions entreprises (Flier *et al.*, 2003).

En complément des dimensions proposées par Volberda *et al.* (2001) et Flier *et al.* (2003), Detchenique (2012) enrichit ce cadre d'analyse en identifiant, à partir d'une revue approfondie de la littérature, plusieurs dimensions additionnelles permettant d'appréhender plus finement cette dynamique. Ces dimensions concernent notamment les origines du processus de régénération, les paradoxes qu'il suscite, ainsi que les différents acteurs impliqués dans son émergence, son pilotage et sa mise en œuvre. Cette perspective contribue à élargir sa compréhension en mettant en évidence la diversité des facteurs et des parties prenantes qui participent à sa construction.

Dans le prolongement de ces travaux, Hannachi (2015) propose un enrichissement du cadre d'analyse en mobilisant une double lecture, inertielle et adaptative, de la régénération stratégique. À partir d'une analyse des principales définitions issues de la littérature, l'auteur met en évidence un ensemble de dimensions complémentaires permettant de mieux saisir la complexité de ce phénomène. Parmi celles-ci figurent notamment l'inertie organisationnelle (Huy, 2009), le stress organisationnel, les capacités dynamiques et les mécanismes d'apprentissage (Volberda, 2005), ainsi que la capacité entrepreneuriale (Sharma & Chrisman, 1999), entre autres.

Dans la continuité de ces travaux, Schmitt *et al.* (2016) proposent une structuration de la littérature autour de trois dimensions théoriques fondamentales de la régénération stratégique. La première, relative aux antécédents, s'intéresse aux origines du phénomène ainsi qu'aux facteurs susceptibles d'en favoriser l'émergence. La deuxième dimension porte sur les processus à travers lesquels la régénération stratégique est initiée, conduite et déployée au sein des organisations.

À cet égard, les débats opposent une perspective de l'échelon supérieur, attribuant un rôle déterminant aux dirigeants (Kwee *et al.*, 2011), à une approche plus distribuée qui souligne l'implication des niveaux intermédiaires et opérationnels dans la conduite du changement (Floyd & Lane, 2000). Enfin, la troisième dimension, relative aux résultats, porte sur les finalités et les effets recherchés à travers les dynamiques de régénération stratégique.

Dans cette perspective, et afin de structurer l'analyse des forces motrices de la régénération stratégique, cet article s'appuie sur une articulation des cadres proposés par Volberda *et al.* (2001), Flier *et al.* (2003), Detchenique (2012) et Schmitt *et al.* (2016). Cette combinaison permet d'appréhender la régénération stratégique dans toute sa complexité, en intégrant simultanément ses dimensions constitutives, ses facteurs déclencheurs, les acteurs impliqués, les tensions qu'elle génère ainsi que les résultats auxquels elle conduit. Elle offre ainsi un cadre d'analyse particulièrement pertinent pour explorer les mécanismes qui conduisent les entreprises familiales à s'engager dans des trajectoires de transformation et de renouvellement stratégique.

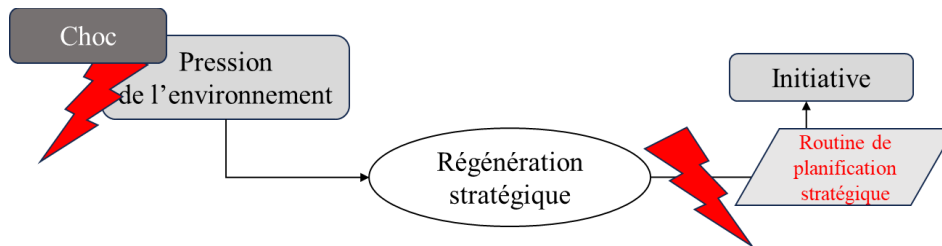
1.1. La dimension 'Origine' : dynamiques initiatrices de la régénération stratégique

Les transformations majeures de l'environnement externe peuvent revêtir un caractère disruptif, voire cataclysmique, à l'instar de l'émergence d'innovations technologiques, de modifications profondes du cadre réglementaire, de l'intensification des pressions concurrentielles ou encore des crises économiques. De tels bouleversements contraignent les entreprises à réagir, en reconfigurant à la fois leurs structures opérationnelles et leurs orientations stratégiques (Ahuja & Katila, 2004). Dans cette perspective, la régénération stratégique apparaît fréquemment comme une réponse à ces « *chocs* » externes, qui agissent comme des déclencheurs puissants des dynamiques de régénération (Friesl *et al.*, 2018).

Par ailleurs, la régénération stratégique ne se déploie pas indépendamment du contexte organisationnel dans lequel elle s'inscrit. Elle peut, au contraire, être contrainte par des mécanismes internes tels que les routines de planification stratégique, susceptibles de limiter sa portée ou d'en orienter les modalités (Friesl *et al.*, 2018). Toutefois, au-delà de ces contraintes,

la régénération peut également émerger de dynamiques endogènes, portées par des initiatives internes, souvent informelles et ascendantes, qui participent à l'impulsion des processus de transformation (Mirabeau & Maguire, 2014).

Figure 1: Le déclenchement de la dynamique de régénération stratégique



Source : Auteurs

Ces facteurs sont susceptibles de générer des actions autonomes et ascendantes, dotées d'un potentiel structurant dans la formation et l'évolution de la stratégie de l'entreprise (Burgelman, 2002). Selon cette approche, la régénération stratégique est identifiée comme un processus de gestion dynamique qui offre aux organisations la possibilité de modifier leur trajectoire préétablie « *en transformant leurs intentions et leurs capacités stratégiques* » (Schmitt *et al.*, 2016 ; p. 09).

Face à des situations marquées par des tensions imputables aux pressions de l'environnement interne ou externe, Hannachi (2015) met en évidence trois types de réponses organisationnelles possibles. L'entreprise peut ainsi adopter une posture d'inertie, caractérisée par une forme d'inaction et d'acceptation des contraintes. Elle peut également recourir à des stratégies d'externalisation, se traduisant soit par la cession d'activités, soit par le désengagement plus large de l'entreprise. Enfin, elle peut engager un ou plusieurs mécanismes de régénération stratégique, visant à transformer en profondeur ses orientations et ses modes de fonctionnement.

1. Le *sensemaking* en organisation : fondements épistémologiques et dynamique socio-cognitives

Étant reconnu mondialement, Weick transpose dans ses études sur les organisations, d'autres concepts hérités de la sociologie et de la psychologie. Bien qu'il se considère comme un psychosociologue et s'oppose aux psychologues cognitivistes, sa théorisation ne se laisse pas dominer par les psychologues cognitifs, ni par les ingénieurs en facteurs humains. Au contraire, elle s'appuie sur un éventail varié de disciplines de recherche, englobant la psychologie organisationnelle, la sociologie, les sciences de gestion, l'anthropologie sociale, et d'autres encore.

Le *sensemaking* est utile pour comprendre les « *processus locaux, à petite échelle... par lesquels les gens donnent du sens à des choses qui en fin de compte, s'avère avoir des conséquences profondes* » (Brown *et al.*, 2015 ; p. 273). Fondamentalement, la construction de sens se manifeste comme un processus conversationnel et narratif, où les individus s'efforcent de donner un sens à des événements nouveaux (Balogun et Johnson, 2005). Dans la littérature antérieure, la construction de sens est conceptualisée comme un processus à la fois cognitif et discursif. Il s'agit également d'une activité sociale, où des récits plausibles sont partagés ou préservés (Maitlis et Christianson, 2014).

Dans cette perspective, Aaltonen & Barth (2005) identifient deux grandes branches épistémologiques structurant la théorie et la recherche en *sensemaking* : une approche cognitive et une approche constructionniste. Selon ces auteurs, les différences entre ces deux courants demeurent relativement limitées, relevant en partie de distinctions d'ordre sémantique. Au-delà de ces nuances, ces approches convergent dans la mise en évidence d'un aspect central du *sensemaking*, à savoir son ancrage dans l'action, en soulignant la manière dont les individus agissent à partir des significations qu'ils construisent.

D'une part, l'approche cognitiviste s'intéresse aux mécanismes internes de traitement de l'information, en mettant en évidence le rôle des modèles mentaux et des processus cognitifs dans la construction des significations individuelles. D'autre part, l'approche constructionniste appréhende la création de sens comme un phénomène socialement situé, résultant des interactions, des échanges et des processus discursifs à travers lesquels les acteurs coconstruisent la réalité organisationnelle.

Ces deux perspectives, loin de s'opposer, apparaissent complémentaires en ce qu'elles permettent d'appréhender la complexité du *sensemaking*, depuis les dynamiques cognitives individuelles jusqu'aux processus sociaux de construction collective du sens au sein des organisations.

1.1. La création de sens en action : de l'équivocité à la dynamique de changement

Le concept de *sensemaking* a initialement été mobilisé dans des contextes marqués par la crise et le changement organisationnel (Maitlis et Sonenshein, 2010). Toutefois, les développements théoriques récents ont progressivement étendu son champ d'analyse en mettant en évidence la multiplicité des niveaux auxquels la création de sens peut se déployer (Goto, 2022). A titre d'illustration, dans des situations critiques où les organisations sont confrontées à des perturbations majeures, la construction de sens émerge à partir des interactions entre

interprétations individuelles et agrégats collectifs de significations (Sandberg & Tsoukas, 2020).

En substance, le *sensemaking* se manifeste lorsque les individus sont confrontés à des événements, des situations ou des actions perçus comme ambigus, inattendus ou déstabilisants (Weick, 1995). Ces éléments déclencheurs, caractérisés par la violation des attentes, initient un processus interprétatif au cours duquel les acteurs sélectionnent et mettent entre parenthèses des indices issus de leur environnement, afin de construire un sens partagé à travers des cycles itératifs d'interprétation et d'action (Maitlis & Christianson, 2014).

Cette dynamique prend une importance accrue dans des environnements organisationnels marqués par une complexité croissante, une intensification des turbulences et un rythme accéléré du changement (Ribeiro-Soriano & Urbano, 2009). Dans ce contexte, la construction de sens constitue un levier central pour comprendre la manière dont les individus interprètent et appréhendent le changement, notamment lorsque leurs attentes entrent en contradiction avec leur expérience (Weick, 1995). Elle est ainsi considérée comme une perspective majeure en théorie des organisations (Brown, Colville & Pye, 2015) et comme un processus fondamental au cœur même du fonctionnement organisationnel (Maitlis & Christianson, 2014).

Le changement suscite des réactions dans la mesure où les individus cherchent à en évaluer cognitivement les implications, tant sur leurs pratiques que sur leur identité. Dans cette optique, le *sensemaking* peut être appréhendé comme un processus de transformation des situations en connaissances exploitables, orientées vers l'action (Weick *et al.*, 2005). Ce processus repose à la fois sur un raisonnement rétrospectif, fondé sur l'expérience passée (Weick, 1995), et sur une projection prospective, orientée vers l'anticipation des évolutions futures (Kaplan & Orlikowski, 2013).

1.2. La cognition stratégique : quels Nexus entre structure cognitive et décision stratégique ?

Bien que Schwenk (1988) soit crédité du premier emploi du terme « *cognition stratégique* », son usage s'est répandu à la fin des années 1990, s'imposant progressivement comme un concept couramment employé pour appréhender la dimension cognitive en gestion stratégique (Hodgkinson et Thomas, 1997). Dans cette perspective, la cognition stratégique s'intéresse aux relations entre « *structures cognitives* » des décideurs et les processus décisionnels, notamment dans les phases de formulation et de mise en œuvre de la stratégie (Porac & Thomas, 2002 ; p. 165).

Les structures cognitives renvoient aux croyances et représentations de la haute direction relatives à l'environnement, à la stratégie, au portefeuille d'activités ainsi qu'à la situation de l'organisation (Porac & Thomas, 2002). Elles jouent un rôle central dans les processus de construction et d'interprétation du sens, notamment au cours des phases de diagnostic et de choix, souvent imbriquées dans le cadre de la formulation stratégique.

Lors de la phase de mise en œuvre, les membres de l'organisation s'engagent également dans des processus de construction de sens, à travers une « *interaction réciproque de la recherche d'information, d'attribution de sens et d'action* » (Thomas, Clark & Gioia, 1993, p. 240), parallèlement aux dynamiques de transmission de sens impulsées par la direction. En mobilisant des symboles, des catégories et des étiquettes pour structurer les interprétations, ces processus contribuent à l'émergence d'une compréhension collective des décisions stratégiques, laquelle se traduit ensuite dans l'action organisationnelle.

Ainsi, la perspective cognitive en stratégie, communément désignée sous le terme de cognition stratégique, attribue un rôle causal central aux structures et processus cognitifs dans l'explication des choix stratégiques et, par extension, de l'avantage concurrentiel des entreprises (Narayanan & Zane, 2011). Elle met en évidence les mécanismes par lesquels ces structures et processus se développent au sein des organisations, orientent les décisions stratégiques et donnent lieu à des initiatives majeures.

Au fil des années, ce champ de recherche s'est enrichi en mobilisant différents niveaux d'analyse -individuel, groupal, organisationnel et industriel - afin de saisir la complexité des phénomènes cognitifs en contexte stratégique (Narayanan *et al.*, 2011). Au niveau individuel, l'attention s'est principalement portée sur les cadres supérieurs, en particulier les dirigeants, dont les structures cognitives influencent directement la perception de l'environnement concurrentiel et les choix stratégiques (Porac & Thomas, 1994). Les travaux cherchent ainsi à comprendre comment ces représentations mentales, appliquées à un contexte spécifique, façonnent les orientations stratégiques de l'entreprise.

Au niveau du groupe, les recherches se concentrent essentiellement sur les équipes dirigeantes. La diversité des structures cognitives au sein de ces équipes soulève des enjeux d'agrégation et de cohérence interprétative (Porac & Thomas, 2002). Dans ce cadre, les facteurs contextuels ainsi que les processus d'influence sociale apparaissent déterminants pour comprendre la formation des représentations collectives et leur traduction en décisions stratégiques (Chattopadhyay *et al.*, 1999).

À l'échelle organisationnelle, la stratégie est appréhendée à travers une lecture cognitive visant à expliquer la performance (Nadkarni & Narayanan, 2007). Dans certaines configurations, notamment au sein de petites structures ou d'organisations caractérisées par une forte centralisation du pouvoir, les structures cognitives de l'organisation tendent à s'aligner sur celles du dirigeant principal, conférant à ce dernier un rôle structurant dans la définition des orientations stratégiques (Staw, 1991).

Au niveau industriel, les recherches se sont intéressées à la manière dont les processus cognitifs influencent la structuration des marchés, notamment à travers la reconnaissance des concurrents et la formation de groupes stratégiques (Reger & Huff, 1993), ainsi que dans les dynamiques de constitution et d'évolution des industries (Garud & Rappa, 1994).

Malgré ses liens avec des champs connexes, la cognition stratégique s'est progressivement affirmée comme un domaine distinct, tout en intégrant des apports issus de la psychologie cognitive et de la cognition organisationnelle. Elle se concentre spécifiquement sur l'étude des processus cognitifs impliqués dans la formulation et la mise en œuvre de la stratégie, en accordant une attention particulière à la cognition des dirigeants dans des contextes stratégiques situés.

Comme le soulignent Porac & Thomas (2002), cette approche s'intéresse aux représentations cognitives de l'environnement et de l'organisation, tout en intégrant le rôle des biais cognitifs et des heuristiques. Elle a ainsi permis d'approfondir l'analyse de phénomènes tels que le changement stratégique et la prise de décision. Toutefois, dans des contextes spécifiques, notamment au sein des entreprises familiales, les processus décisionnels sont souvent traversés par des tensions persistantes entre objectifs multiples et parfois contradictoires. Ces tensions, difficilement résolubles, relèvent davantage d'une logique de gestion que de résolution (Handy, 1994). Les décideurs efficaces reconnaissent cette complexité et opèrent dans un cadre marqué par des équilibres instables, où les paradoxes doivent être continuellement arbitrés (Poole & Van de Ven, 1989).

2. Méthodologie adoptée

Afin d'explorer en profondeur les facteurs déclencheurs de la dynamique de régénération stratégique au sein des grandes entreprises familiales marocaines, cet article adopte une démarche qualitative à visée exploratoire fondée sur une stratégie d'étude de cas multiples. L'étude empirique repose sur un échantillon de onze entreprises familiales marocaines, sélectionnées selon une logique d'échantillonnage théorique raisonné (Yin, 2014).

La constitution de cet échantillon s'appuie sur des critères d'hétérogénéité, d'homogénéité et d'équilibre, permettant d'assurer à la fois la diversité des contextes étudiés et leur comparabilité. Le nombre de cas retenu s'inscrit dans les standards de la recherche qualitative et permet d'atteindre une saturation théorique, dans laquelle l'ajout de nouveaux cas n'apporte plus d'éléments substantiellement nouveaux à l'analyse. Le respect de l'anonymat des entreprises et des dirigeants a été strictement assuré. Les répondants ont été considérés comme des « *témoins privilégiés* », en raison de leur position et de leur implication directe dans les processus stratégiques. Un tableau de l'échantillon est présenté ci-après.

Tableau 1: Description des cas étudiés

Code Entreprise familiale		Secteur d'activités	Date de création	Implantation géographique	Niveau générationnel	Genre dirigeants
E1		Hôtellerie Spa et Thalasso, Golf et loisirs	1968	Agadir	2 ^{ème}	Homme
E2 ¹	E 2.1	Industrie pharmaceutique	1993	Had Soualem	2 ^{ème}	Homme
	E 2.2	Industrie pharmaceutique	2012			Femme
E3		Industrie du chocolat	1942	Casablanca	2 ^{ème}	Homme
E4		Immobilier	1956	Casablanca	3 ^{ème}	Homme
E5		Fabrication du couscous et des pâtes alimentaires	1994	Salé	2 ^{ème}	Homme
E6		Industrie pharmaceutique	1952	Casablanca	3 ^{ème}	Femme
E7		Exploitation de supermarché	1985	Rabat	2 ^{ème}	Femme
E8		Négoce, nutrition animale, accoupage, élevage, abattage et transformation	1974	Fès	3 ^{ème}	Homme
E9		Conception et fabrication de matériels électriques et renouvelables	1972	Casablanca	2 ^{ème}	Femme
E10		Industrie pharmaceutique	1976	Bouskoura	2 ^{ème}	Femme

Source : Auteurs

¹ Bien qu'E2.1 et E2.2 soient des entreprises distinctes, elles ont été fondées par le même fondateur et sont dirigées par deux successeurs issus de la même fratrie.

La collecte des données repose principalement sur des entretiens semi-directifs approfondis, permettant d'accéder aux perceptions, aux interprétations et aux logiques d'action des dirigeants. Les entretiens ont été menés auprès de neuf successeurs et de deux prédécesseurs, offrant ainsi une diversité de perspectives intergénérationnelles. Leur durée varie de 25 minutes à 1 heure 58 minutes, et l'ensemble des entretiens a été intégralement retranscrit afin de garantir la rigueur de l'analyse.

Tableau 2: Profils socio-professionnels des dirigeants interviewés

Cas A : Profils - Successeurs					
Code Profils A	Poste occupé	Genre	Génération du successeur	Relation de parenté (prédécesseur)	Durée de l'entretien
PS E 1	Administrateur et Directeur Général	Homme	2 ^{ème}	Père	00 : 36 : 34
PS E 2.1*	Directeur Général	Homme	2 ^{ème}	Père	00 : 41 : 11
PS E 2.2*	Directeur Général	Femme	2 ^{ème}	Père	01 : 03 : 15
PS E 3	Président Directeur Général	Homme	2 ^{ème}	Père	00 : 40 : 43
PS E 4	Directeur Général	Homme	3 ^{ème}	Grand-père paternel	00 : 30 : 45
PS E 7	Chargée de mission RSE	Femme	2 ^{ème}	Père	00 : 31 : 25
PS E 8	Directeur Général	Homme	3 ^{ème}	Grand-père maternel	00 : 48 : 30
PS E 9	Directeur Général	Femme	2 ^{ème}	Père	00 : 32 : 13
PS E 10	Président Directeur Général	Femme	2 ^{ème}	Père	00 : 36 : 32

Cas B : Profils - Prédécesseurs							
Code Profils B	Poste occupé	Genre	Génération du prédécesseur	Stade générationnel de l'E/se	Années d'expérience	Délégation	Durée de l'entretien
PP E 5	PDG fondateur Président du conseil d'administration	Homme	1 ^{ère}	2 ^{ème}	Plus de 30 ans	Direction Générale déléguée à son Fils	01 : 58 : 23
PP E 6	Présidente du directoire	Femme	2 ^{ème}	3 ^{ème}	26 ans	En cours de passation à sa Nièce	00 : 25 : 51

Source : Auteurs

L'analyse des données s'appuie sur la technique de la cartographie cognitive, mobilisée comme dispositif d'exploration des schémas cognitifs des dirigeants. Les cartes cognitives ont été élaborées à l'aide du logiciel *Decision Explorer Banxia* dans sa version 3.6, offrant une représentation systématique des relations d'influence entre les concepts et facilitant l'identification des logiques sous-jacentes à la prise de décision stratégique.

Au-delà de la simple représentation des schémas cognitifs des dirigeants, la cartographie cognitive permet d'évaluer le degré de complexité de leurs raisonnements stratégiques. À cette fin, plusieurs indicateurs structuraux ont été mobilisés, tels que le nombre de concepts, le nombre de liens, les ratios de connectivité (L/C et L/C(C-1)), le nombre de têtes, de queues, de clusters ainsi que les boucles rétroactives.

Tableau 3 : Les indices de la complexité des cartes cognitives

Identifiant dirigeant	Nombre de concepts (C)	Nombre de liens (L)	Ratio (L/C)	L/C (C-1)	Nombre de têtes	Nombre de queues	Ratio têtes / queues	Nombre de clusters	Nombre de boucles
PS E 1	70	98	1,40	0,020	7	6	1,16	6	13
PS E 2.1	118	166	1,40	0,012	13	8	1,62	10	3
PS E 2.2	77	112	1,45	0,019	16	16	1	4	1
PS E 3	117	173	1,47	0,012	15	11	1,36	7	18
PS E 4	76	113	1,48	0,019	13	3	4,33	6	10
PP E 5	99	142	1,43	0,014	24	9	2,66	7	20
PP E 6	108	170	1,57	0,014	19	4	4,75	6	11
PS E 7	91	129	1,41	0,015	18	15	1,20	6	2
PS E 8	109	178	1,63	0,015	8	19	0,42	6	19
PS E 9	71	109	1,53	0,021	14	8	1,75	5	0
PS E 10	91	145	1,59	0,017	6	3	2	6	12

Source : étude empirique.

Comme l'illustre le tableau 3, ces indices renseignent sur la richesse, l'organisation et la structuration des cartes cognitives élaborées pour chaque dirigeant. Le nombre de concepts et de liens traduit l'étendue et la densité des représentations mentales, tandis que les ratios de connectivité permettent d'apprécier le niveau d'interconnexion des raisonnements. L'analyse des têtes et des queues met en évidence l'orientation des chaînes causales en distinguant les concepts explicatifs des concepts résultants. Les clusters renseignent sur l'existence de sous-systèmes cognitifs cohérents, alors que les boucles rétroactives révèlent la présence de raisonnements circulaires et de relations d'interdépendance caractéristiques de systèmes de pensée complexes. L'ensemble de ces indicateurs constitue ainsi une base d'analyse permettant d'appréhender la sophistication des raisonnements stratégiques des dirigeants et de mieux comprendre les mécanismes cognitifs qui sous-tendent les dynamiques de régénération stratégique dans les entreprises familiales.

3. Forces motrices et dynamiques d'influence : Décryptage des facteurs déclencheurs de l'action stratégique de régénération

Les résultats mettent en évidence cinq catégories de forces motrices à l'origine des dynamiques de régénération stratégique : les facteurs externes, les facteurs internes, les facteurs

psychologiques, les facteurs expérientiels et les facteurs socio-culturels. Cette diversité de facteurs confirme le caractère multidimensionnel de la régénération stratégique souligné par Volberda *et al.* (2001), Flier *et al.* (2003) et Schmitt *et al.* (2016), selon lesquels les trajectoires de renouvellement résultent de l'interaction de multiples antécédents plutôt que d'un facteur isolé.

3.1. Les facteurs externes : événements historiques, économiques et réglementaires

Les résultats montrent que les événements historiques, économiques et réglementaires constituent des facteurs déclencheurs majeurs des dynamiques de régénération stratégique. Les cas étudiés révèlent que des événements tels que la Guerre du Golfe (E1), la flambée des matières premières (E3), la pandémie de COVID-19, ainsi que les réformes fiscales, le renforcement des exigences environnementales et l'évolution des politiques commerciales internationales, ont profondément transformé l'environnement dans lequel évoluent les entreprises familiales. Ces bouleversements ont remis en question certains équilibres établis, conduisant les dirigeants à réviser leurs priorités, à adapter leurs structures organisationnelles et à reconsidérer leurs orientations stratégiques afin de préserver la continuité et la compétitivité de l'entreprise dans un contexte devenu plus incertain et complexe.

Cette observation rejoint les travaux d'Ahuja et Katila (2004) ainsi que ceux de Flier *et al.* (2018), qui identifient les perturbations de l'environnement comme des facteurs susceptibles d'initier des dynamiques de régénération stratégique. Toutefois, alors que ces travaux mettent principalement l'accent sur le rôle déclencheur des chocs externes, les résultats montrent que leur influence ne s'exerce pas de manière uniforme ni automatique. Les dirigeants réagissent différemment à des perturbations pourtant similaires, selon la manière dont ils en évaluent les implications pour l'avenir de l'entreprise.

Cette observation déplace l'analyse du simple événement vers les mécanismes d'interprétation qui l'accompagnent. Dans ce sens, les résultats se rapprochent davantage de la perspective de Weick (1995), selon laquelle les situations de rupture n'acquièrent une portée organisationnelle qu'à travers le processus de construction de sens qu'elles suscitent. Ainsi, les crises économiques, les bouleversements géopolitiques ou les évolutions réglementaires apparaissent moins comme des causes directes de la régénération stratégique que comme des événements révélateurs qui conduisent les dirigeants à reconsidérer leurs cadres de référence et leurs orientations stratégiques.

3.2. Les facteurs internes : besoins du maintien de l'héritage familial et dynamiques interpersonnelles négatives

Les résultats montrent que les dynamiques familiales et relationnelles internes constituent des forces motrices déterminantes dans les trajectoires des entreprises familiales. La création de l'entreprise par la première génération établit un socle stratégique profondément enraciné dans l'identité familiale, qui continue d'orienter les décisions des générations suivantes. Pour les prédécesseurs, cet héritage entrepreneurial constitue une véritable boussole guidant les décisions stratégiques dans le respect des valeurs, des principes et des fondements établis par les générations fondatrices. En conséquence, les impératifs de continuité et de pérennisation de l'héritage familial, qui se traduisent par la préservation de la réputation familiale, le maintien de l'unité familiale et la conservation des actifs familiaux, constituent une force interne structurante qui oriente les choix du successeur et renforce son sentiment de responsabilité envers l'entreprise.

Cette responsabilité est souvent renforcée par des dynamiques familiales plus complexes. Certaines dynamiques familiales dramatiques, telles que la maladie ou le décès d'un père de famille (E 2.1, E2.2, E10), accentuent la pression exercée sur les successeurs, qui doivent simultanément faire face à des épreuves personnelles et assurer la continuité de l'entreprise. À cela s'ajoutent certaines dynamiques interpersonnelles négatives observées dans les cas étudiés, notamment les rivalités, les tensions persistantes ou les environnements de travail toxiques (E2.2), qui fragilisent la cohésion interne et compliquent la prise de décision stratégique.

Cette observation rejoint les travaux de Dyer (2006) et de Jaskiewicz *et al.* (2015), qui soulignent le rôle structurant de l'héritage familial dans la continuité des entreprises familiales. Toutefois, alors que cette littérature met principalement l'accent sur la transmission des valeurs et la préservation de la continuité intergénérationnelle, les résultats montrent que l'héritage familial constitue également une source de pression qui oriente fortement les choix stratégiques des successeurs. De plus, les événements familiaux critiques et les dynamiques relationnelles conflictuelles apparaissent comme des facteurs susceptibles de reconfigurer les trajectoires stratégiques, mettant ainsi en évidence que les dynamiques internes ne sont pas uniquement porteuses de stabilité, mais également de tensions. Cette lecture rejoint les travaux de Handy (1994) et de Poole & Van de Ven (1989), en révélant que la régénération stratégique émerge de l'arbitrage permanent entre continuité familiale et nécessité de transformation.

3.3. Les facteurs psychologiques : une confluence des pressions et enjeux émotionnels

Les pressions psychologiques jouent un rôle crucial dans la prise de décision stratégique au sein des entreprises familiales. Le stress, la peur, l'angoisse, et le doute sont des sentiments récurrents, particulièrement en période de crise ou de transition générationnelle. Pour les prédécesseurs (PP E5 et PP E6), ces sentiments sont souvent liés à leur conscience des risques associés au vieillissement, à la responsabilité de transmettre un héritage intact et de maintenir la cohésion familiale. Ils sont confrontés à la complexité de prendre des décisions qui respectent leurs bases fondatrices tout en préparant l'entreprise aux défis futurs. Les successeurs (PS E1 à PSE 10), quant à eux, ressentent ces pressions dans le contexte de la responsabilité qui leur est confiée. Ils doivent prouver leur capacité à gérer l'entreprise tout en naviguant dans les attentes élevées du conseil d'administration et de la préservation des actifs familiaux. Ces défis psychologiques sont exacerbés par la nécessité de prendre des décisions qui équilibrent les intérêts personnels et professionnels.

Ces résultats prolongent les travaux de Weick (1995), qui associent les situations d'incertitude à des processus de construction de sens orientant l'action stratégique. Toutefois, alors que cette perspective attribue principalement l'ambiguïté aux perturbations de l'environnement, les résultats montrent que les pressions psychologiques trouvent également leur origine dans les responsabilités familiales liées à la transmission de l'héritage et à la continuité de l'entreprise. De même, si Porac et Thomas (2002) soulignent le rôle des cadres cognitifs dans l'interprétation des situations stratégiques, les résultats révèlent que ces cadres sont fortement influencés par les émotions, les attentes familiales et les enjeux successoraux. Ainsi, les facteurs psychologiques apparaissent non seulement comme des conséquences des situations de transition, mais également comme des éléments qui façonnent les décisions et les trajectoires de régénération stratégique.

3.4. Les facteurs expérientiels : les acquis internationaux

Les dirigeants PS E1, PS E4, PS E7 et PS E8 ayant bénéficié d'une expérience riche, en particulier à l'étranger, sont souvent plus enclins à introduire des perspectives nouvelles à adopter des pratiques de gestion modernes ainsi que des stratégies innovantes. Ces expériences élargissent leur horizon et leur offrent une compréhension plus globale des marchés et des dynamiques économiques, leur permettant ainsi de dépasser des cadres traditionnels. Cette capacité à voir au-delà des approches conventionnelles les pousse à repenser la structure et les opérations de l'entreprise familiale pour répondre aux exigences du marché global, tout en respectant le contexte local et les valeurs familiales.

Par ailleurs, les compétences techniques et managériales qu'ils acquièrent au fil des années contribuent à une gestion plus efficace des ressources, facilitant ainsi l'implémentation de nouvelles idées qui revitalisent l'entreprise et la préparent aux défis futurs. Cette fusion entre tradition et innovation, rendue possible par une expérience diversifiée, est essentielle pour les successeurs qui cherchent à marquer leur propre empreinte à l'échelle internationale tout en honorant l'héritage familial.

Ces résultats rejoignent les travaux de Porac et Thomas (2002) ainsi que de Narayanan et Zane (2011), qui soulignent l'influence des cadres cognitifs dans l'interprétation des situations stratégiques. Les expériences internationales et les compétences acquises par les successeurs contribuent effectivement à élargir leurs perspectives et à favoriser l'introduction de nouvelles pratiques de gestion. Toutefois, alors que ces travaux mettent principalement l'accent sur le rôle des expériences dans l'enrichissement des représentations stratégiques, les résultats montrent que les dirigeants ne substituent pas les référentiels acquis à l'étranger aux pratiques existantes. Ils cherchent plutôt à les adapter aux spécificités de l'entreprise familiale et aux valeurs héritées des générations précédentes. Ainsi, la régénération stratégique ne repose pas sur une rupture avec les logiques traditionnelles, mais sur un processus d'articulation entre ouverture internationale, héritage familial et contexte local.

3.5. Les facteurs socio-culturels et éducatifs : un ancrage des valeurs marocaines

La gestion des entreprises familiales marocaines est profondément influencée par l'éducation reçue au sein de la famille. Cette éducation ne se limite pas à l'acquisition de compétences techniques ou managériales, mais intègre un ensemble de valeurs culturelles, sociales, et morales qui façonnent la manière dont l'entreprise est dirigée. Les successeurs, dès leur plus jeune âge ont été immergés dans un environnement où l'union familiale, le respect des valeurs et traditions, et la solidarité jouent un rôle central dans leur formation en tant que futurs dirigeants.

A titre d'illustration, PS E8 a grandi dans une famille où l'union familiale, en particulier, est un pilier fondamental de cette éducation. Cette valeur a été solidement ancrée grâce au rituel instauré par le grand-père fondateur, qui rassemblait toute la famille chaque vendredi. Ce successeur a ainsi appris que la cohésion et la solidarité au sein de la famille sont essentielles pour la survie et la prospérité de l'entreprise. Cette valeur a été inculquée à travers d'autres pratiques familiales régulières où les décisions importantes sont prises collectivement, renforçant ainsi le sentiment d'appartenance et de responsabilité partagée. Cette union est

perçue non seulement comme un gage de stabilité, mais aussi comme une force stratégique qui permet à l'entreprise de surmonter les crises et de se développer de manière harmonieuse.

Le respect et l'honnêteté sont des valeurs clés inculquées par PP E5 à ses enfants. Ces derniers, ayant repris la relève, ont été élevés dans le respect des aînés, des membres de la famille, des collaborateurs, des partenaires commerciaux et de toutes les parties prenantes. L'honnêteté s'étend également aux clients et aux partenaires de l'entreprise, reflétant l'importance des relations humaines dans le tissu social marocain. Ces valeurs sont ainsi inculquées dès le plus jeune âge, à travers des interactions quotidiennes qui mettent l'accent sur l'écoute, l'humilité, et la reconnaissance des contributions de chacun.

Par ailleurs, l'éducation familiale valorise la solidarité, l'hospitalité, et la loyauté qui sont des traits distinctifs de la culture marocaine. La solidarité est une valeur clé qui encourage les futurs successeurs à comprendre l'importance de l'entraide, tant au sein de la famille qu'envers la communauté. Cela se traduit par une responsabilité sociale accrue de l'entreprise, qui se manifeste par des actions en faveur du bien-être collectif, renforçant ainsi le lien entre l'entreprise et la société.

Enfin, pour PP E5, le respect des valeurs culturelles et religieuses est non seulement un devoir, mais aussi une stratégie de gestion qui assure la continuité de l'entreprise en préservant son essence. Les valeurs familiales nationalistes et la fierté nationale jouent également un rôle clé dans la promotion de l'entreprise, en particulier sur le marché national, où elles renforcent l'image de marque et l'identité culturelle et spirituelle de l'entreprise.

Ces résultats rejoignent les travaux de Dana et Smyrnios (2010), qui soulignent l'influence déterminante des valeurs familiales et culturelles dans l'orientation des pratiques de gestion des entreprises familiales. Les résultats montrent en effet que des valeurs telles que l'union familiale, le respect, l'honnêteté, la solidarité ou encore la loyauté structurent durablement les comportements des dirigeants et leurs choix stratégiques. Toutefois, ils nuancent les travaux de Howorth *et al.* (2010), selon lesquels l'attachement aux traditions familiales peut limiter l'innovation et la capacité d'adaptation de l'entreprise.

Dans les cas étudiés, ces valeurs apparaissent davantage comme des ressources mobilisées pour assurer la cohésion, renforcer l'engagement des parties prenantes et soutenir le développement de l'entreprise. Cette observation se rapproche davantage de la perspective de Chrisman, Chua et Steier (2011), qui considèrent que les valeurs familiales peuvent constituer un levier stratégique et une source d'avantage concurrentiel lorsqu'elles sont intégrées aux orientations de l'entreprise. Les résultats suggèrent ainsi que les référents culturels et familiaux ne

représentent pas uniquement un héritage à préserver, mais également un cadre d'action qui participe activement aux dynamiques de continuité et de régénération stratégique.

Conclusion

La régénération stratégique constitue aujourd'hui un enjeu central pour les entreprises confrontées à des environnements caractérisés par l'incertitude, la complexité et l'accélération des transformations économiques, technologiques et institutionnelles. Si la littérature a principalement expliqué son déclenchement à travers l'action de facteurs internes et externes, cette recherche s'est attachée à répondre à la problématique suivante : **quelles sont les forces motrices qui sous-tendent la dynamique de régénération stratégique dans le contexte des entreprises familiales ?**

Pour y répondre, l'étude s'est appuyée, sur le plan théorique, sur une articulation entre les travaux consacrés à la régénération stratégique et la théorie du *sensemaking*, enrichie par les apports de la cognition stratégique. Ce cadre d'analyse a permis d'appréhender la manière dont les dirigeants interprètent les situations de rupture, construisent du sens et orientent leurs décisions stratégiques. Sur le plan méthodologique, une démarche qualitative exploratoire fondée sur une stratégie d'étude de cas multiples a été adoptée. Les données recueillies au moyen d'entretiens semi-directifs menés auprès de onze dirigeants de grandes entreprises familiales marocaines ont été analysées à l'aide de la cartographie cognitive, permettant de mettre en évidence les schèmes de pensée et les mécanismes cognitifs qui sous-tendent l'émergence des dynamiques de régénération stratégique.

L'analyse met en évidence que la régénération stratégique ne résulte pas uniquement d'une adaptation aux pressions environnementales ou aux contraintes organisationnelles. Elle prend forme à travers un processus interprétatif au cours duquel les dirigeants construisent du sens face à des situations perçues comme ambiguës, perturbatrices ou porteuses d'opportunités. Dans cette perspective, les facteurs externes, tels que les crises économiques, les évolutions réglementaires ou les transformations sectorielles, agissent comme des éléments déclencheurs dont l'influence dépend étroitement de la manière dont ils sont perçus et interprétés par les acteurs.

Les résultats révèlent également que les dynamiques de régénération stratégique s'appuient sur un ensemble de forces motrices complémentaires qui dépassent les catégories traditionnellement mobilisées dans la littérature. Les dimensions psychologiques, expérientielles, socio-culturelles et éducatives apparaissent comme des facteurs déterminants dans la structuration des représentations stratégiques des dirigeants. Les transitions

générationnelles, les expériences internationales, les événements marquants du parcours de vie ainsi que les valeurs familiales et culturelles participent à la construction des cadres interprétatifs à partir desquels les dirigeants orientent leurs décisions et impulsent les transformations organisationnelles.

Ces résultats conduisent ainsi à considérer la régénération stratégique comme un phénomène fondamentalement cognitif et interprétatif. Loin de résulter d'une simple réaction aux contraintes de l'environnement, elle s'inscrit dans un processus de construction du sens au cours duquel les dirigeants sélectionnent, interprètent et articulent différents signaux afin de définir des orientations stratégiques adaptées aux enjeux auxquels ils sont confrontés. L'apport de la théorie du sensemaking apparaît ainsi particulièrement pertinent pour comprendre les mécanismes par lesquels certaines situations deviennent des déclencheurs de transformation tandis que d'autres demeurent sans effet sur les trajectoires organisationnelles.

Sur le plan théorique, cette recherche contribue à enrichir les travaux relatifs à la régénération stratégique en proposant une lecture élargie de ses facteurs déclencheurs dans le contexte des entreprises familiales. Elle souligne également l'intérêt d'articuler les perspectives du sensemaking et de la cognition stratégique afin de mieux saisir les mécanismes cognitifs qui sous-tendent l'émergence des dynamiques de renouvellement organisationnel. D'un point de vue méthodologique, l'utilisation de la cartographie cognitive a permis de mettre en lumière les structures de raisonnement mobilisées par les dirigeants et d'explorer les logiques d'influence qui orientent leurs choix stratégiques.

D'un point de vue méthodologique, cette recherche met en évidence la pertinence de la cartographie cognitive comme outil d'exploration des représentations mentales des dirigeants. Son utilisation a permis d'identifier les structures de raisonnement, les logiques d'influence et les mécanismes interprétatifs qui orientent les choix stratégiques, démontrant ainsi son intérêt pour l'étude des phénomènes complexes caractérisés par une forte dimension cognitive.

Cette recherche présente néanmoins certaines limites. D'une part, les résultats reposent sur un nombre limité de cas étudiés dans un contexte national spécifique, ce qui invite à la prudence quant à leur généralisation. D'autre part, l'analyse a été principalement centrée sur les représentations des dirigeants, sans intégrer de manière approfondie les perceptions des autres acteurs organisationnels. Ces limites ouvrent plusieurs perspectives de recherche, notamment l'exploration comparative des dynamiques de régénération dans différents contextes culturels et institutionnels, ainsi que l'étude des interactions entre cognition, émotions et processus de transformation stratégique au sein des entreprises familiales.

BIBLIOGRAPHIE

- Aaltonen, M., & Barth, T. (2005). How do we make sense of the future. *Journal of futures studies*, 9(4), 45-60.
- Agarwal, R., & Helfat, C. E. (2009). Strategic renewal of organizations. *Organization science*, 20(2), 281-293.
- Ahuja, G., & Katila, R. (2004). Where do resources come from? The role of idiosyncratic situations. *Strategic management journal*, 25(8-9), 887-907.
- Araban, O. (2025). *Exploration de la dynamique de régénération stratégique des grandes entreprises familiales transgénérationnelles : analyse à travers le prisme du sensemaking* (Doctoral dissertation, Cadi Ayyad university).
- Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*, 26(11), 1573-1601.
- Brown, A. D., Colville, I., & Pye, A. (2015). Making sense of sensemaking in organization studies. *Organization Studies*, 36(2), 265-277.
- Burgelman, R. A. (2002). Strategy as vector and the inertia of coevolutionary lock-in. *Administrative science quarterly*, 47(2), 325-357.
- Chattopadhyay, P., Glick, W. H., Miller, C. C., & Huber, G. P. (1999). Determinants of executive beliefs: Comparing functional conditioning and social influence. *Strategic management journal*, 20(8), 763-790.
- 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), 555-575.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2011). Resilience of family firms: An introduction. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(6), 1107-1119.
- Dana, L. E., & Smyrnios, K. X. (2010). Family business best practices: Where from and where to?. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 40-53.
- Detchenique, G. (2012). *Les dynamiques de régénération territorialisées : le cas de la filière cidricole* (Doctoral dissertation, Caen).
- Flier, B., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2003). Co-evolution in strategic renewal behavior of British, Dutch and French financial incumbents: Interaction of environmental selection, institutional effects, and managerial intentionality. *Journal of Management Studies*, 40(8), 2163-2187.

- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154-177.
- Friesl, M., Larty, J., & Jacobs, C. (2018). Putting strategy into action—The role of artefacts for business format replication. *European Management Review*, 15(2), 221-235.
- Garud, R., & Rappa, M. A. (1994). A socio-cognitive model of technology evolution: The case of cochlear implants. *Organization science*, 5(3), 344-362.
- Gibb Dyer Jr, W. (2006). Examining the “family effect” on firm performance. *Family business review*, 19(4), 253-273.
- Goto, M. (2022). Accepting the future as ever-changing: Professionals’ sensemaking about artificial intelligence. *Journal of Professions and Organization*, 9(1), 77-99.
- Handy, C. B. (1994). *The age of paradox*. Harvard Business Press.
- Hannachi, M. (2015). *La régénération stratégique de l'entreprise familiale: le cas des entreprises multigénérationnelles* (Doctoral dissertation, Université d'Avignon).
- Hodgkinson, G. P., & Thomas, A. B. (1997). Editorial introduction to the special issue: Thinking in organizations. *Journal of Management Studies*, 34(6), 845-850.
- Howorth, C., Rose, M., Hamilton, E., & Westhead, P. (2010). Family firm diversity and development: An introduction. *International Small Business Journal*, 28(5), 437-451.
- Huff, J.O., Huff, A.S., Thomas, H., (1992), ‘Strategic renewal and the interaction of cumulative stress and inertia’. *Strat. Manag. J.* 13, 55–75.
- Huse, M., 2005. Accountability and creating accountability: a framework for exploring behavioural perspectives of corporate governance. *Br. J. Manag.* 16 (Suppl. 1), 65–79.
- Huy Q.N., (2009), ‘Interaction between cognition and emotion of strategic renewal’, *Academy of Management Proceeding*, p-6.
- 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.
- Kaplan, S., & Orlikowski, W. J. (2013). Temporal work in strategy making. *Organization Science*, 24(4), 965-995.
- Kwee, Z., van den Bosch, F.A.J., Volberda, H., (2011). The influence of top management team's corporate governance orientation on strategic renewal trajectories: a longitudinal analysis of Royal Dutch Shell plc, 1907–2004. *J. Manag. Stud.* 48, 984–1014.
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125.

- Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47(3), 551-580.
- Mirabeau, L., & Maguire, S. (2014). From autonomous strategic behavior to emergent strategy. *Strategic management journal*, 35(8), 1202-1229.
- 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.
- Narayanan, V. K., Zane, L. J., & Kemmerer, B. (2011). The cognitive perspective in strategy: An integrative review. *Journal of Management*, 37(1), 305-351.
- 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.
- Porac, J. F., & Thomas, H. (2002). Managing cognition and strategy: Issues, trends and future directions. *Handbook of strategy and management*, 165.
- Reger, R. K., & Huff, A. S. (1993). Strategic groups: A cognitive perspective. *Strategic management journal*, 14(2), 103-123.
- Ribeiro-Soriano, D., & Urbano, D. (2009). Overview of collaborative entrepreneurship: an integrated approach between business decisions and negotiations. *Group Decision and Negotiation*, 18(5), 419-430.
- Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2020). Sensemaking reconsidered: Towards a broader understanding through phenomenology. *Organization Theory*, 1(1), 2631787719879937.
- Schmitt, A., Raisch, S., Volberda, H.W., (2016). Strategic renewal: past research, theoretical tensions and future challenges. *Int. J. Manag. Rev.* 00, 1–18.
- Schwenk, C. R. (1988). The cognitive perspective on strategic decision making. *Journal of management studies*, 25(1), 41-55.
- Staw, B. M. (1991). Dressing up like an organization: When psychological theories can explain organizational action. *Journal of management*, 17(4), 805-819.
- 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.
- Volberda, H. W., Baden-Fuller, C., & Van Den Bosch, F. A. J. (2001). Mastering Strategic Renewal: Mobilizing Renewal Journeys in Multi-Unit Firms. *Long Range Planning*, 34(2), 159-178.

Weick, K. E. (2005). Organizing and failures of imagination. *International public management journal*, 8(3), 425-438.

Weick, K. E., & Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3, No. 10.1002). Thousand Oaks, CA: Sage publications.

Yin, R (2014). *Case Study Research Design and Methods* (5th ed.) . Thousand Oaks, CA: Sage. 282 pages. (ISBN 978-1-4522-4256-9).