



## La double transition des PME familiales : tensions, arbitrages et paradoxes d'une transformation durable et numérique

---

### Rédacteurs invités :

Mohamed Ouiakoub, Université de Lorraine, France  
Sandrine Berger-Douce, Mines Saint-Etienne, France  
Christophe Schmitt, Université de Lorraine, France

---

Les petites et moyennes entreprises familiales (PME familiales) présentent des spécificités distinctes à la fois des grandes entreprises familiales et des PME non familiales. Elles se caractérisent par une gouvernance dominée par la famille, une forte implication émotionnelle, une logique de transmission intergénérationnelle et des modes de décision souvent plus informels et conservateurs (Cadieux, 2005 ; Le Vigoureux & Aurégan, 2010). Dans ces organisations, la coexistence de la logique familiale et de la logique entrepreneuriale engendre une complexité unique (Chrisman et al., 2012). En effet, les dirigeants de PME familiales doivent simultanément poursuivre des objectifs économiques classiques et des objectifs socio-émotionnels liés à la famille propriétaire (Gomez-Mejia et al., 2007). La richesse socio-émotionnelle – c'est-à-dire l'attachement affectif de la famille à l'entreprise et la volonté de préserver l'héritage familial – influence fortement les décisions stratégiques (Gomez-Mejia et al., 2007 ; Berrone et al., 2010). Par conséquent, le comportement de ces entreprises diffère de celui des autres PME dans la mesure où elles affichent souvent une vision à plus long terme, une aversion accrue au risque de perdre le contrôle familial ainsi qu'une gouvernance centrée sur la famille, visant à aligner les intérêts familiaux et organisationnels (Thakur & Sinha, 2023). Cette gouvernance familiale informelle, parfois marquée par un paternalisme du dirigeant-proprétaire, s'accompagne d'une prise de décision moins rationalisée dans le sens où les attaches émotionnelles pourraient l'emporter sur les seuls critères économiques (De Massis et al., 2008). En parallèle, la petite taille et les ressources limitées de ces PME renforcent leur agilité et leur flexibilité, mais limitent leurs capacités d'investissement et formalisations stratégiques (Soluk et al., 2021 ; Classen et al., 2014). Des études montrent, par exemple, que les PME familiales ont tendance à investir moins en R&D que les autres PME, tout en innovant de manière plus incrémentale, notamment à travers des améliorations de procédé portées par l'expérience tacite familiale (Costa et al., 2023 ; Filser et al., 2018 ; Classen et al., 2014). Ainsi, les PME familiales se caractérisent par un paradoxe constant entre tradition et changement dans le sens où elles valorisent la continuité et la pérennité du patrimoine familial, tout en devant faire face aux impératifs de compétitivité et d'innovation de leur environnement (Moore & Barrett, 2010 ; Ingram et al., 2016 ; Ouiakoub et al., 2024).

Ces dernières années, ces tensions intrinsèques aux PME familiales sont exacerbées par deux défis sociétaux majeurs et simultanés : la transformation numérique d'une part, et la transition durable (engagement en matière de RSE et de développement durable), d'autre part. La « double transition » est définie comme « la combinaison des technologies numériques et des objectifs du Pacte vert pour l'Europe » (Dal Mas et al., 2024, p. 2). Cette double transition, à la fois numérique et durable (Berger-Douce, 2019 ; Berger-Douce et al., 2023 ; Reboud et al., 2021), place les PME familiales devant des exigences concurrentes qu'il peut être difficile de concilier. D'un côté, la transformation numérique implique l'adoption de nouvelles technologies, la numérisation des processus et souvent la remise en cause de modèles d'affaires traditionnels, avec des investissements élevés et une forte incertitude (Bouncken & Schmitt, 2022). De l'autre, la transition durable exige l'intégration de pratiques respectueuses de l'environnement et socialement responsables, pouvant nécessiter des arbitrages coûteux à court terme au nom d'un bénéfice sociétal de long terme (Berger-Douce et al., 2022 ; Ouiakoub & Schmitt, 2025 ; Sharma & Sharma, 2011). La conjonction de ces deux transitions pose des défis particuliers aux PME familiales : comment innover et se numériser sans trahir les valeurs familiales, l'héritage du passé et l'identité transmise entre générations ? Comment investir dans des technologies propres et numériques avec des ressources limitées, sans compromettre la pérennité de l'entreprise pour les successeurs familiaux ? Ces entreprises doivent naviguer entre le besoin d'efficacité technologique et la volonté de rester fidèles à une identité, entre la pression concurrentielle pour se moderniser et l'engagement moral envers des pratiques durables et la communauté.

Par ailleurs, la structure même des PME familiales peut à la fois favoriser et freiner cette double transformation. Par exemple, leur petite taille et la centralisation du pouvoir entre les mains de la famille peuvent leur conférer une agilité décisionnelle et une capacité d'adaptation rapide nécessaire pour innover et repenser leur modèle d'affaires (Classen et al., 2014 ; Soluk et al., 2021). Plusieurs PME familiales ont, ainsi, réussi à transformer leur offre grâce au numérique tout en renforçant leur ancrage local durable, témoignant d'un alignement possible entre objectifs économiques, technologiques et socio-environnementaux (Sharma & Sharma, 2011 ; Berger-Douce et al., 2022). De même, des études récentes tendent à démontrer que les PME familiales, malgré leurs ressources limitées, s'engagent de manière significative sur les volets économique, social et environnemental de la durabilité, notamment en raison de leur ancrage local, de leur logique transgénérationnelle et de leur réputation familiale (Herrero et al., 2024). La présence d'une nouvelle génération de dirigeants familiers des technologies peut également constituer un levier puissant pour accélérer la numérisation tout en sensibilisant l'entreprise aux enjeux de durabilité (Ouiakoub, 2022 ; Ouiakoub & Poulain-Rehm, 2025). En particulier, la succession peut représenter un moment critique pour enclencher ou bloquer les dynamiques de double transition. La transition générationnelle est souvent l'occasion d'un rééquilibrage entre valeurs traditionnelles et ambitions de transformation (Ouiakoub, 2025 ; Merigot & Hirigoyen, 1988 ; Cadieux et al., 2002 ; Cadieux, 2005). À l'inverse, la tradition familiale et le conservatisme de certains dirigeants peuvent freiner l'adoption de changements trop disruptifs, qu'ils soient technologiques ou écologiques (Bouncken & Schmitt, 2022). Des recherches récentes montrent, en effet, que les PME familiales adoptent souvent une approche pragmatique et incrémentale de la transformation numérique, privilégiant de petits ajustements aux bouleversements radicaux, et qu'elles restent parfois réactives plutôt qu'anticipatives face aux évolutions technologiques (Costa et al., 2023). De même, ces entreprises peuvent être tentées de minimiser ou de symboliser leur engagement durable pour protéger leur image familiale sans modifier en profondeur leurs opérations (Berrone et al., 2010).

Ce double constat suggère un paradoxe de capacité et de volonté montrant que les PME familiales disposent d'atouts (ancrage local, réseau relationnel fort et vision transgénérationnelle) qui pourraient théoriquement faciliter l'intégration conjointe du numérique et du durable, mais ces mêmes facteurs peuvent engendrer une réticence face au changement, par peur de diluer l'identité familiale ou

d'exposer l'entreprise à des risques mal maîtrisés (Ingram et al., 2016 ; Chrisman et al., 2015 ; Berrone et al., 2012). Cette approche prudente conduit à une certaine réticence à collaborer avec des acteurs externes, bien que des études démontrent que les collaborations en R&D améliorent considérablement le potentiel d'innovation (Martínez-Alonso et al., 2023). En outre, le capital social est un facteur clé influençant la performance des PME familiales en facilitant l'accès aux ressources et aux opportunités (Yeza et al., 2024). Enfin, les PME familiales se trouvent dans une position ambivalente face à la transformation numérique dans la mesure où leur gouvernance concentrée et leur réactivité peuvent en faire des acteurs agiles, mais leur volonté de conserver le contrôle familial et leurs logiques prudentes peuvent aussi les rendre réfractaires aux changements technologiques profonds (Pan et al., 2023). Cette dynamique paradoxale a été décrite par ces auteurs comme une posture « Janus-faced », mettant en lumière l'ambivalence entre ouverture et fermeture au changement.

Ce numéro spécial propose d'analyser la double transition numérique et durable à travers le prisme des tensions, arbitrages et paradoxes spécifiques aux PME familiales. L'objectif est de comprendre dans quelle mesure la nature familiale de ces PME influence leur capacité à mener de front ces deux transformations imbriquées, et comment elles gèrent les dilemmes qui en découlent. Une approche par les paradoxes organisationnels (Smith & Lewis, 2011) paraît particulièrement féconde pour étudier ces situations où des objectifs a priori contradictoires doivent être poursuivis simultanément. Par exemple, les PME familiales sont confrontées au paradoxe tradition vs innovation : comment intégrer des technologies numériques de rupture tout en préservant les savoir-faire hérités de la famille ? Ce dilemme prend une intensité particulière dans les PME familiales lors des phases de succession intergénérationnelle, où la nouvelle génération doit à la fois respecter l'histoire et les pratiques du cédant, tout en affirmant sa propre vision stratégique, souvent plus ouverte à l'innovation ou à la numérisation. Elles font face, en outre, au paradoxe socio-émotionnel vs financier : comment concilier la poursuite de buts non économiques (cohésion familiale et réputation locale) avec les investissements – parfois engageants – requis par la numérisation et la transition écologique ? Dans les PME familiales, ce paradoxe prend une forme particulière, car ces entreprises sont structurellement engagées dans un équilibre délicat entre logique économique et logique familiale, où les décisions sont influencées par des considérations émotionnelles, patrimoniales ou identitaires qui peuvent entrer en tension avec les impératifs financiers à court terme. Enfin, elles doivent résoudre le paradoxe local vs global : la numérisation ouvre des marchés globaux et de nouvelles collaborations, tandis que la durabilité renforce souvent l'ancrage local et la prise en compte des parties prenantes de proximité. Ces paradoxes, s'ils sont mal gérés, peuvent entraver la double transition (par exemple en générant des conflits familiaux autour des orientations stratégiques). À l'inverse, s'ils sont reconnus et activement gérés, ils peuvent devenir des sources de créativité et de renouveau organisationnel (Ingram et al., 2016).

Par ailleurs, ce défi de la double transition des PME familiales revêt une importance mondiale. Si la plupart des études sur les entreprises familiales et la numérisation ou la durabilité se sont concentrées sur l'Europe ou l'Amérique du Nord, les PME familiales jouent également un rôle capital dans les économies d'Amérique latine, d'Asie et d'Afrique, où elles représentent une part significative du tissu entrepreneurial. Les contextes institutionnels, culturels et économiques variés de ces régions peuvent accentuer certains enjeux. Ce numéro spécial accueille, ainsi, des contributions portant sur des contextes géographiques diversifiés afin d'élargir la portée de nos connaissances au-delà du seul cadre européen et nord-américain. La comparaison internationale pourra, notamment, éclairer comment les différents environnements (réglementations, soutien public, culture d'entreprise, etc.) influencent la manière dont les PME familiales abordent ce double défi de la transformation durable et numérique. En outre, l'étude de la double transition des PME familiales soulève des questions théoriques et managériales majeures. D'un point de vue scientifique, elle offre l'opportunité de croiser les champs

de la recherche en entreprise familiale, en innovation/numérisation des PME et en responsabilité sociétale des entreprises afin de faire émerger des perspectives nouvelles. La valeur ajoutée attendue de ce numéro spécial réside dans une compréhension fine des arbitrages spécifiques opérés par les dirigeants de PME familiales et des stratégies qu'ils déploient pour résoudre (ou exploiter) les tensions liées à la conduite conjointe – simultanée ou séquentielle – des transformations numérique et durable de leur organisation. Les articles pourront mobiliser des cadres conceptuels variés tels que la théorie du paradoxe, la théorie de la dépendance aux ressources, la théorie socio-émotionnelle, la théorie de l'effectuation, etc., pour analyser ce phénomène complexe. Cependant, les contributions attendues, qu'elles soient théoriques, quantitatives ou qualitatives (études de cas, ethnographies, analyses comparatives...), devront toutes conserver ce focus central sur les PME familiales et la façon dont leur caractère familial oriente leur trajectoire de transformation numérique et durable.

## Questions de recherche

Dans le cadre de cet appel, nous invitons les chercheurs à explorer un ensemble de questions de recherche (non exhaustives) mettant en évidence la problématique traitée dans ce numéro spécial :

- Comment les dynamiques familiales (valeurs, générations, rôles, etc.) influencent-elles les stratégies de transition numérique et écologique des PME familiales ?
- Quels sont les leviers et freins spécifiques à la double transition dans les PME familiales, notamment en lien avec les tensions intergénérationnelles ou les ressources disponibles ?
- Quelles tensions et paradoxes spécifiques émergent lorsque des PME familiales s'engagent simultanément dans la numérisation et la durabilité ?
- Quelles stratégies et pratiques de gestion les PME familiales mettent-elles en place pour gérer les paradoxes liés à la double transition ?
- Comment les modèles d'affaires évoluent-ils sous l'effet des pressions de la double transition, dans un contexte de transmission ou de changement générationnel des PME familiales ?
- Quels effets la double transition a-t-elle sur la pérennité et la performance globale des PME familiales ?

Ces questions de recherche visent à stimuler une réflexion intégrative, évitant de traiter séparément la transition numérique et la transition durable. Il s'agit, au contraire, d'analyser leurs interactions, potentiellement synergiques ou antagonistes, au sein du contexte singulier des PME familiales. Les soumissions attendues devront donc clairement s'inscrire dans cette perspective double et interconnectée. Il ne s'agit pas d'un appel à contributions supplémentaire sur la numérisation des PME en général, ni d'un appel centré exclusivement sur la RSE, mais bien d'explorer la convergence (ou le choc) de ces deux dynamiques de changement au sein des PME familiales.

## Axes thématiques proposés

Sans exclure d'autres approches pertinentes, les contributions pourront s'articuler autour des axes thématiques suivants :

### **Axe 1 : Gouvernance familiale, logiques décisionnelles et double transition**

Ce premier axe invite à étudier comment la gouvernance et la structure décisionnelle propres aux PME familiales influencent la conduite conjointe des transitions numérique et durable. Par exemple, comment le leadership familial (fondateur, dirigeant de deuxième génération, etc.) façonne-t-il la vision stratégique en matière de numérisation et de développement durable ? Dans quelle mesure les instances de gouvernance (conseil d'administration/famille, comités RSE, etc.) permettent-elles de gérer les arbitrages entre investissements technologiques et engagements socio-environnementaux ?

Cet axe encourage aussi l'analyse des dilemmes stratégiques : privilégier la rentabilité à court terme ou les investissements durables de long terme ? Adopter rapidement une technologie numérique innovante ou attendre qu'elle ait fait ses preuves pour minimiser les risques pour l'entreprise et la famille ? Les contributions peuvent mobiliser des théories comme la richesse socio-émotionnelle, la théorie de l'agence ou la théorie de l'intendance, ou encore la perspective des systèmes familiaux afin d'éclairer comment la nature familiale de la gouvernance modère les décisions liées aux transformations durable et numérique.

### **Axe 2 : Innovations, capacités dynamiques et paradoxes organisationnels**

Le deuxième axe se focalise sur les processus d'innovation et de changement du modèle d'affaires (Ouiakoub et al., 2024) dans les PME familiales face à la double transition. Il s'agit d'examiner comment ces entreprises développent (ou freinent) des capacités d'innovation technologique et durable et comment elles gèrent les paradoxes qui en résultent. Par exemple, une PME familiale peut-elle simultanément exploiter ses compétences traditionnelles (exploitation) et explorer de nouvelles opportunités vertes ou numériques (exploration) sans s'épuiser, réalisant, ainsi, une forme d'ambidextrie organisationnelle ? Quels leviers permettent de surmonter la résistance interne au changement technologique tout en renforçant l'engagement des parties prenantes envers la durabilité ? Les études inscrites dans cet axe pourraient aussi s'intéresser aux modèles d'affaires émergents au croisement du numérique et du durable dans un contexte familial. Une attention particulière pourra être portée aux tensions créatives générées par la double transition. L'approche paradoxale (Smith & Lewis, 2011) ou la théorie des capacités dynamiques pour comprendre l'adaptation au changement (Ouiakoub et al., 2024) offrent des cadres d'analyse mobilisables.

### **Axe 3 : Contextes institutionnels, cultures locales et comparaisons internationales**

Ce troisième axe propose d'examiner l'influence du contexte externe sur la double transition des PME familiales. Les contributions peuvent explorer comment les politiques publiques (incitations fiscales, régulations environnementales, programmes d'accompagnement à la transformation numérique, etc.) encouragent ou compliquent la transition des PME familiales. De même, le cadre culturel et les normes sociales peuvent jouer un rôle : par exemple, dans certaines cultures où la tradition familiale est prégnante (Nassiri et Ouiakoub, 2023), le changement numérique peut susciter plus de réticences, tandis que dans d'autres, la fierté familiale peut être liée à l'adoption de pratiques durables exemplaires. Cet axe accueille notamment des études issues d'Amérique du Nord, d'Afrique, d'Asie, d'Amérique latine, afin de comparer les dynamiques de double transition dans des environnements contrastés. Quelles différences observe-t-on entre une PME familiale européenne engagée dans l'industrie 4.0 verte et une PME familiale d'un pays émergent cherchant à se numériser tout en répondant à des besoins sociaux locaux ? Les études comparatives ou les recherches menées dans des pays encore peu couverts par la littérature permettront d'enrichir la compréhension globale du phénomène. Enfin, cet axe peut également inclure les réflexions sur l'impact sociétal plus large : comment les PME familiales, à travers cette double transition, contribuent-elles au développement économique durable de leur région ou pays ?

Ces axes thématiques ne sont pas exclusifs et peuvent se recouper. Ils visent à montrer la variété des angles d'attaque possibles tout en restant centrés sur la problématique commune. Les auteurs sont encouragés à proposer des travaux originaux, qu'ils soient conceptuels ou empiriques, pourvu qu'ils apportent un éclairage novateur sur la double transition numérique/durable dans le cadre des PME familiales. Plus précisément, nous attendons les contributions qui mettent en évidence des hypothèses contrastées ou des résultats nouveaux sur le sujet en démontrant, par exemple, que, dans certaines conditions, le caractère familial d'une PME constitue un atout décisif pour mener la double

transition, tandis que dans d'autres situations, il peut représenter un frein significatif. Cet effort de clarification des conditions de succès ou d'échec de la double transformation est crucial pour faire avancer à la fois la théorie (en identifiant les mécanismes à l'œuvre) et la pratique managériale (en fournissant aux dirigeants familiaux des repères pour orienter leurs stratégies).

### Détails de la soumission des articles

Les articles soumis ne doivent pas avoir été publiés précédemment ni être en cours d'examen pour publication ailleurs. Veuillez lire les directives aux auteurs avant de soumettre votre manuscrit, afin de vous assurer qu'il est conforme au style, normes et exigences de la revue, <https://revueinternationalepme.com/index.php/1/libraryFiles/downloadPublic/17>.

Les propositions d'articles devront être soumises sur la plateforme électronique <https://revueinternationalepme.com>, en indiquant dans l'espace commentaire qu'il s'agit d'un texte pour le numéro spécial « La double transition des PME familiales » au plus tard le 30 avril 2026.

### Échéancier

Dates à retenir	Attentes
À déterminer	Webinaire de lancement de l'appel à contributions
30 avril 2026	Dépôt des articles complets, répondant aux normes de la revue, sur la plateforme numérique de la RIPME
20 mai 2026	Décision de rejet ou envoi en évaluation
1 <sup>er</sup> juillet 2026	Décision sur la première évaluation transmise aux auteurs
24 août 2026	Retour 2 <sup>e</sup> version et envoi en évaluation si nécessaire
1 <sup>er</sup> octobre 2026	Décision transmise aux auteurs
20 décembre 2026	Retour 3 <sup>e</sup> version et évaluation finale par le comité de rédaction
20 février 2027	Réception des versions finales

**Les textes retenus seront publiés dans un numéro thématique de la Revue internationale PME.**

### Références bibliographiques

- Berger-Douce, S. (2019). Transition numérique et engagement RSE en PME : une lecture par la gestion des paradoxes ? @GRH, 33(4), 91-118.
- Berger-Douce, S., Vilette, M.-A. et Elbousserghini, J. (2022). Digital transformation and CSR practices in artisanal family SMEs: a matter of strategic alignment? The case of Les Bougies de Charroux. Dans P. Rippa, C. Ben-Hafaïedh, A. Kurszczewska, M. Raffa et M. Xheneti (dir.), *The Role of Ecosystems in Developing Startups* (p. 187-210). Cheltenham, Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781803928975>
- Berger-Douce, S. et al. (2023). PME et entrepreneuriat : ajuster la recherche aux réalités sociales, environnementales et économiques du monde des affaires en transformation. *Revue internationale P.M.E.*, 36(1), 6-25.

- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R. et Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82-113.
- Berrone, P., Cruz, C. et Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Bouncken, R. et Schmitt, F. (2022). SME family firms and strategic digital transformation: Inverting dualisms related to overconfidence and centralization. *Journal of Small Business Strategy*, 32(3), 1-17.
- Cadieux, L., Lorrain, J. et Hugron, P. (2002). La succession dans les entreprises familiales dirigées par les femmes : une problématique en quête de chercheurs. *Revue internationale P.M.E.*, 15(1), 115-130.
- Cadieux, L. (2005). La succession dans les PME familiales : proposition d'un modèle de réussite du processus de désengagement du prédécesseur. *Revue internationale P.M.E.*, 18(3), 31-50.
- Campopiano, G. et De Massis, A. (2015). Corporate social responsibility reporting: A content analysis in family and non-family firms. *Journal of Business Ethics*, 129, 511-534.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., Frattini, F. et Wright, M. (2015). The ability and willingness paradox in family firm innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 310-318.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W. et Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 267-293.
- Classen, N., Carree, M., Van Gils, A. et Peters, B. (2014). Innovation in family and non-family SMEs: An exploratory analysis. *Small Business Economics*, 42, 595-609.
- Costa, A., Presenza, A. et Abbate, T. (2023). Digital transformation in family-owned winery SMEs: an exploratory analysis in the South-Italian context. *European Journal of Innovation Management*, 26(7), 527-551.
- Dal Mas, F., Nardi, V., Massaro, M. et Bagnoli, C. (2024). Combining deep and digital technologies as a path towards twin transition: The "Future Farming" case study. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 14271-14281.
- De Massis, A., Chua, J. H. et Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21(2), 183-199.
- Filser, M., De Massis, A., Gast, J., Kraus, S. et Niemand, T. (2018). Tracing the roots of innovativeness in family SMEs: The effect of family functionality and socioemotional wealth. *Journal of Product Innovation Management*, 35(4), 609-628.
- 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.
- Herrero, I., López, C. et Ruiz-Benítez, R. (2024). So... Are Family Firms More Sustainable? On the Economic, Social and Environmental Sustainability of Family SMEs. *Business Strategy and the Environment*, 33(5), 4252-4270.
- Ingram, A. E., Lewis, M. W., Barton, S. et Gartner, W. B. (2016). Paradoxes and innovation in family firms: The role of paradoxical thinking. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(1), 161-176.
- Irava, W. J. et Moores, K. (2010). Clarifying the strategic advantage of familiness: Unbundling its dimensions and highlighting its paradoxes. *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), 131-144.
- Le Vigoureux, F. et Aurégan, P. (2010). Comportement et gouvernance des moyennes entreprises familiales au capital ouvert. *Revue internationale P.M.E.*, 23(3-4), 71-93.
- Merigot, J. G. et Hirigoyen, G. (1988). La transmission des PME familiales : un constat régional. *Revue internationale P.M.E.*, 1(1), 57-76.
- Moores, K. et Barrett, M. (2010). Learning family business: Paradoxes and pathways. Bond University Press.
- Nassiri, F. et Ouiakoub, M. (2023). La fabrique de la stratégie dans les entreprises familiales : une approche par l'objectivation sociale. *Management International*, 27(3), 119-134.
- Ouiakoub, M. (2022). Le changement générationnel et le changement du business model dans les entreprises familiales. *Management & Prospective*, 39(6), 45-94.
- Ouiakoub, M. et Schmitt, C. (2025). The role of socio-emotional wealth in the adoption of a sustainable business model in family businesses. *Finance Contrôle Stratégie. A venir.*
- Ouiakoub, M., Bentahar, O. et Benzidia, S. (2024). Innovation du modèle d'affaires en entreprises familiales : une approche par les capacités dynamiques. *Vie & Sciences de l'Entreprise*, 219(1), 10-38.
- Ouiakoub, M. et Poulain-Rehm, T. (2025). Succession in family businesses: an opportunity to change the business model. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 54(1), 98-129.

- Ouiakoub, M. (2025). L'impact des transitions générationnelles sur l'engagement ESG des entreprises familiales. Chapitre 4. Dans HIRIGOYEN, G. (dir.), *La transmission des entreprises familiales et entrepreneuriales : aspects psychologiques et comportementaux* (p. 99-121). Paris, EMS Éditions.
- Pan, X., Chen, X. et Qiu, S. (2023). The Janus-faced family SMEs: Family management and digitalization. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 6245-6256.
- Reboud, S., Lequin, S. et Tanguy, C. (2021). Digitalisation des PME de l'agroalimentaire : vers une évolution des modèles d'affaires et des processus d'innovation. *Innovations*, 64(1), 119-151.
- Sharma, P. et Sharma, S. (2011). Drivers of proactive environmental strategy in family firms. *Business Ethics Quarterly*, 21(2), 309-334.
- Smith, W. K. et Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- Soluk, J., Miroshnychenko, I., Kammerlander, N. et De Massis, A. (2021). Family influence and digital business model innovation: The enabling role of dynamic capabilities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(4), 867-905.
- Yezza, H., Omri, W. et Mejri, I. (2024). L'impact du capital social sur la performance des PME familiales : le rôle modérateur de l'implication familiale dans la direction et les conflits entre les membres de la famille. *Revue internationale P.M.E.*, 37(2), 130-151.
- Thakur, V. et Sinha, S. (2024). Family governance structures in family businesses: A systematic literature review and future research agenda. *Journal of Small Business Management*, 62(6), 3016-3052.