

CAPACITÉS D'INNOVATION DES ENTREPRISES FAMILIALES PÉRENNES

Proposition d'un cadre théorique et méthodologique

Sihem Ben Mahmoud Jouini, Alain Bloch et Sophie Mignon

Lavoisier | « [Revue française de gestion](#) »

2010/1 n° 200 | pages 111 à 126

ISSN 0338-4551

ISBN 9782746228733

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-1-page-111.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour Lavoisier.

© Lavoisier. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

SIHEM BEN MAHMOUD-JOUINI

HEC Paris

ALAIN BLOCH

Cnam ; HEC Paris

SOPHIE MIGNON

Université Montpellier II



Capacités d'innovation des entreprises familiales pérennes

Proposition d'un cadre théorique et méthodologique

L'objet de cet article est de mettre en évidence les caractéristiques familiales ayant un impact positif sur le processus d'innovation. Le croisement des variables relatives à l'innovation et celles ayant trait aux entreprises familiales pérennes a permis de dégager un cadre d'analyse et méthodologique des capacités d'innovation des entreprises familiales pérennes innovantes (EFPI).

L'une des principales caractéristiques des entreprises familiales, souvent soulignée dans la littérature, est la recherche de pérennité. Par ailleurs, plusieurs travaux ont montré que ces firmes puisent dans leur dimension familiale la capacité de construire certains avantages compétitifs, parmi lesquels la capacité d'innovation qu'elles développent. Ainsi dans le prolongement de ces travaux, nous nous focalisons sur les firmes familiales (EF dans la suite) qui parviennent à atteindre la pérennité par le biais de capacités d'innovation spécifiques, que nous nommons « entreprises familiales pérennes innovantes » (EFPI).

Notre recherche s'inscrit ainsi dans la continuité directe des travaux qui s'intéressent à l'innovation au sein des firmes familiales à travers les deux questions suivantes, étroitement liées : Quelles sont les caractéristiques de ces entreprises leur permettant d'innover afin d'atteindre leur objectif de pérennité ? Comment les caractéristiques familiales peuvent-elles constituer un facteur clé de promotion des innovations nécessaires à la pérennité d'une firme ?

Pour traiter ces questions, nous nous proposons de croiser les enseignements tirés des travaux portant sur les EF d'une part et sur le management de l'innovation d'autre part. Nous adoptons la définition générique des EF d'Allouche et Amann (2008) qui considèrent : « (...) comme familiale, l'entreprise au sein de laquelle un ou plusieurs membres d'une même famille étendue ou de plusieurs familles influencent significativement son développement par la détention de droits de propriété sur le capital, en faisant prévaloir des liens de parenté dans l'exercice du processus de choix des dirigeants, qu'ils soient issus de la famille ou

recrutés à l'extérieur, en affichant la volonté de transmettre l'entreprise à la prochaine génération et en sachant le poids de l'entreprise sur les intérêts et objectifs de la famille ». Nous optons également pour une approche très large de l'innovation en considérant aussi bien les innovations de produit ou d'usage, que de procédé ou de modèle économique.

En s'appuyant dans une première partie sur les travaux portant sur les EF, nous identifions six caractéristiques propres, sources d'avantages compétitifs durables, qui sont ensuite croisées avec quatre facteurs clés de développement de l'innovation identifiés dans la littérature en management de l'innovation, ce qui permet de dégager dans une troisième partie un cadre d'analyse des capacités d'innovation des EFPI, mais aussi un outil méthodologique : les liens mis en évidence entre les caractéristiques de ces firmes et les facteurs favorables à l'innovation peuvent en effet être examinés par la suite sur des exemples réels. En conclusion, la portée de cette grille et ses limites sont présentées.

I – LES CARACTÉRISTIQUES DES ENTREPRISES FAMILIALES PÉRENNES

Miller et Le Breton-Miller (2005) caractérisent les EF à l'aide de quatre dimensions principales (*Four C's*) : la continuité, la communauté, la connexion et le commandement spécifique. Tout en adhérant à cette caractérisation, il nous semble, compte tenu de notre question de recherche, que les dimensions « continuité » et « commandement spécifique » méritent d'être précisées davantage. En effet, la « continuité » s'appuie à la fois sur l'horizon de long-terme,

mais aussi sur l'implication émotionnelle de la famille dans la conduite de l'entreprise, qui conduit au phénomène de *stewardship* ou intendance, par lequel les dirigeants sont dévoués à l'entreprise. Nous proposons de les considérer isolément afin de comprendre leur impact sur les autres caractéristiques familiales¹ d'une part et sur les facteurs clés d'innovation d'autre part. Il en est de même de la dimension « commandement spécifique » qui se caractérise à la fois par la densité des interrelations famille-entreprise mais aussi par la maîtrise du risque et l'allocation prudente des ressources.

Nous caractérisons ainsi les EF à l'aide des six caractéristiques suivantes : l'horizon de long terme, l'implication émotionnelle de la famille dans la direction, la stabilité interne des valeurs et de la culture, la stabilité externe des relations, la densité des interrelations famille-entreprise et la maîtrise du risque par l'allocation prudente des ressources.

1. Un horizon de long terme induit par la recherche de pérennité

Si la recherche de pérennité est souvent un objectif sous-jacent du management des EF, il convient de rappeler la diversité des formes de pérennité poursuivies. Pour les uns, il convient de sauvegarder avant tout une activité ou une marque ; pour les autres, il convient en priorité de garder le contrôle de l'entreprise. Bien sûr, les responsables des EF sont avant tout concernés par une pérennité de contrôle et/ou de direction. Cependant, la pérennité de contrôle ne peut s'appréhender sans envisager la capacité de se maintenir sur un ou

des marchés. Or ce maintien nécessite de réaliser des réorientations afin de préserver ou de créer un avantage concurrentiel. La pérennité du contrôle implique ainsi bien souvent, chez les EF, une recherche de pérennité de l'organisation concernée. La définition de Chua *et al.* (1999) est à cet égard particulièrement représentative puisqu'elle inclut la recherche de pérennité comme critère de définition et de délimitation de la nature familiale d'une firme. Les auteurs considèrent en effet comme familiale « une entreprise contrôlée et/ou dirigée dans une optique de pérennité transgénérationnelle ».

C'est ainsi la vision de long terme de la coalition familiale qui conduit ce type d'entreprises à développer une différenciation familiale, source de création de valeur sur plusieurs générations (Chua *et al.*, 1999 ; Habbershon *et al.*, 2003 ; Miller et Le Breton-Miller, 2005).

2. Une stabilité interne des valeurs et de la culture

« La culture dominante d'une entreprise familiale est la résultante de croyances, de valeurs, et d'objectifs qui trouvent leur origine dans la famille, son histoire et ses relations sociales. » (Hall *et al.*, 2001). La transmission de ces croyances et valeurs d'une génération à une autre génère des caractéristiques culturelles relativement stables à la fois au sein de la famille et au sein de l'entreprise familiale. Ces valeurs fortes puisent souvent dans une éthique personnelle des dirigeants, marquée par le dévouement, la responsabilité, la capacité de travail et le sens de la réussite

1. Miller *et al.* (2008) reprennent ainsi explicitement l'impact du *stewardship* sur la communauté, la connexion et la continuité.

(Macombe, 2003). Plusieurs travaux confirment le rôle central des valeurs : Collins et Porras (1996) en particulier perçoivent ces valeurs comme le noyau dur des éléments de permanence caractérisant une firme pérenne indépendamment du contexte national des entreprises. Cette intériorisation des « normes familiales », caractérisées par un même système de croyances, fonde un ensemble d'obligations et d'attentes réciproques, dissuade des éventuels écarts de conduite et est à l'origine d'une coordination fondée sur la confiance.

3. Des interrelations entreprise/famille fortes et denses

Les liens serrés du réseau familial constituent, selon Hofman *et al.* (2006), une des dimensions fondamentales du capital familial. Celui-ci peut être délimité par deux dimensions : les canaux d'information entre membres d'une même famille et l'existence de normes familiales caractérisées par un ensemble d'obligations et d'attentes visant à ne pas ternir la réputation et les valeurs morales d'une firme familiale. Ces liens sont également une des caractéristiques du *familiness* au sens Habbershon *et al.* (2003). L'entreprise familiale est vue comme un système composé : 1) d'un sous-système familial composé de l'histoire, des traditions, du cycle de vie familial, 2) d'un sous-système entreprise comprenant les stratégies et les structures mises en place pour créer de la valeur et 3) d'un sous-système composé d'individus, membres de la famille caractérisés par leurs centres d'intérêt, leurs aptitudes et leur degré de participation dans les processus de contrôle et de direction. L'interaction de ces trois sous-systèmes famille-entreprise-individus est ainsi au cœur de la construction d'une spé-

cificité familiale, permettant de développer des capacités idiosyncratiques, source de différenciation. Selon Arrègle *et al.* (2004), la famille « maintient une cohérence entre ses membres au cours du temps et des épreuves à travers des relations interpersonnelles fondées sur l'émotion et l'affection ainsi qu'un sens de la responsabilité et de la loyauté vis-à-vis du système familial » (p. 20). En raison des places occupées et des rôles joués par les membres de la famille travaillant dans l'entreprise, il s'opère un transfert « de certaines caractéristiques de "l'esprit de famille" à l'entreprise » (p. 22), et par conséquent un enracinement du management de l'entreprise familiale dans les comportements et schémas de pensée de la famille dont l'entreprise est issue.

4. *Stewardship* : implication émotionnelle de la famille dans la direction

L'investissement des dirigeants/actionnaires présente un caractère émotionnel car leur richesse, leur satisfaction personnelle et leur réputation sont étroitement liées à leur entreprise. Les dirigeants-proprétaires des EF seraient animés par un certain sens de l'altruisme, une vision collective et de long terme : le *stewardship* (Davis *et al.*, 1997 ; Miller et Le Breton-Miller, 2006 et 2008, Gomez-Mejia *et al.*, 2007). Ce *stewardship* se caractérise par une identification à l'organisation et à ses buts, un engagement personnel du dirigeant dans la réussite de son entreprise, au prix de sacrifices personnels importants, une motivation à agir pour le mieux et pour l'intérêt collectif et de long terme des actionnaires, salariés et parties prenantes de l'entreprise (Miller *et al.*, 2006). Le *stewardship*, parce qu'il trouve sa source dans l'altruisme des

dirigeants à l'égard de leur famille, est également source de coûts, et ce en raison de trois facteurs essentiels : la manipulation exercée par les enfants sur leurs parents, la rivalité entre membres de la famille pour s'octroyer une part plus importante de la valeur créée et la mauvaise estimation des attentes de chacun (Schulze *et al.*, 2003). Au sein de l'entreprise familiale, ces facteurs peuvent conduire aux dérives suivantes : sélection adverse, difficulté à superviser des membres de la famille, impact sur les relations familiales en cas de sanction. À ce titre, conformément à ce que postule la théorie de l'agence, les incitations financières sont souvent nécessaires. Elles ont un impact positif sur la performance à trois conditions : lorsque les agents anticipent la vente de la firme, ou dans le cas où la firme reste dans les mains d'une même famille, lorsque les modalités de partage du patrimoine sont divulguées, enfin lorsque la date de départ du P-DG est proche et connue.

5. Une allocation prudente des ressources et une maîtrise des risques

Selon Carney (2005), l'horizon à long terme des processus de décision, l'implication et la fidélité du personnel, la patience en termes d'attente de retour sur investissement, une certaine parcimonie, sont autant d'éléments constitutifs du *familiness* qui conduisent à privilégier des investissements qui consolident la réputation à long terme et à éviter ceux considérés trop risqués. Ce point de vue est repris par Miller *et al.* (2008) et Gomez-Mejia *et al.* (2007) lorsqu'ils mettent en évidence que la recherche

de longévité des EF pousse ces dernières à privilégier une mise en œuvre graduelle d'innovations, une contribution sociale et la construction d'une réputation plutôt que des stratégies de croissance rapide.

Parmi les travaux les plus récents, Naldi *et al.* (2007) montrent que les EF prennent significativement moins de risques que les entreprises non familiales. Le pragmatisme familial tend à dissuader les projets d'investissement considérés comme trop coûteux et à l'avenir incertain, voire s'accompagne de stratégies financières prudentes². L'horizon de long terme leur permet aussi d'investir dans des projets dont les effets attendus se font sentir dans la durée (certaines innovations de rupture, des investissements productifs permettant d'améliorer les savoir-faire individuels et collectifs, etc.) même si leur rentabilité à court terme n'est pas forcément au rendez-vous (Miller et Le Breton-Miller, 2005), rejoignant l'idée que le capital « patient » autorise des « investissements dans des opportunités avec des rentabilités à long terme sans contraintes à court terme » (Arrègle *et al.*, 2004, p. 36).

6. Une stabilité externe des relations

La connexion avec les clients, fournisseurs, banquiers et de manière générale avec la société dans laquelle elles s'insèrent sont une des caractéristiques prégnantes des EF (Miller, Le Breton-Miller, 2005). Ces relations sont facilitées par la durabilité des équipes dirigeantes, qui facilite la construction de relations de confiance et permet de tester sur la durée la réalisation des engagements pris. Ainsi, le développement de partenariats avec les fournisseurs impliqués

2. Selon l'étude KPMG (2007), le taux d'endettement des entreprises familiales est de 32 % alors que celui des PME et grandes entreprises non familiales s'élève à 78 %.

dans le processus de création de valeur, la volonté de rester en contact avec d'anciens clients et banquiers pour maintenir un réseau de relations, la capacité à répondre de façon personnalisée aux besoins, sont des comportements récurrents de ce type d'entreprises. Elles sont souvent enracinées localement, entretenant avec leur région d'origine des relations affectives et éthiques. Les alliances comme facteur clé de succès des EF sont constatées par Ward (1997). Arrègle *et al.* (2004) rappellent également que les relations interpersonnelles avec les parties prenantes (clients, fournisseurs, banquiers, etc.) sont fortes et fréquentes (Lyman, 1991) chez les EF. De plus, la succession au sein d'une même famille permet de pérenniser ces relations (Miller *et al.*, 2005).

II – LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS D'UNE STRATÉGIE D'INNOVATION

Il s'agit maintenant de distinguer, à partir cette fois d'une revue de la littérature en management de l'innovation, les facteurs clés identifiés comme favorables à la mise en œuvre d'une stratégie d'innovation permettant à une entreprise de maintenir sa compétitivité. Nous cherchons à identifier les principales tendances et lignes de force qui se dégagent en adoptant une approche du management de l'innovation centrée sur les connaissances, dans la lignée de Nonaka et Takeuchi (1995). Nous considérons aussi bien l'innovation de produit qui consiste à mettre sur le marché des offres (matérielles, immatérielles ou mixtes), que de procédé (de production ou d'organisation), ou de modèle économique. Enfin, nous considérons des innovations d'ampleur variée

allant de la rupture qui crée un nouveau marché à l'amélioration continue. Afin de nous prémunir de l'effet « liste », nous avons adopté une présentation chronologique du processus d'innovation allant du positionnement de l'innovation par rapport à la stratégie de la firme, à son développement en tant que tel, que ce soit en combinant et exploitant les connaissances existantes et/ou en développant et explorant des connaissances nouvelles. Enfin, le contexte dans lequel se déploie ce processus de développement de l'innovation sera également considéré.

Sur la base de tendances identifiées dans la littérature portant sur le management de l'innovation, nous avons identifié quatre facteurs clés du développement de l'innovation : 1) l'équilibrage entre différents régimes d'innovations permettant à la fois le maintien et le renouvellement, 2) la capitalisation et l'exploitation des connaissances existantes, qu'elles soient internes ou externes à la firme, 3) l'exploration et le développement de connaissances nouvelles, notamment par l'expérimentation, 4) la création d'un contexte organisationnel formel et informel propice à l'innovation, à travers notamment l'implication de la direction générale et l'intrapreneuriat qui valorise l'autonomie et la créativité des acteurs.

1. L'équilibrage entre deux régimes d'innovation

Pour Agarwal et Helfat (2009), ces deux stratégies relèvent du renouvellement stratégique qui comprend aussi bien les transformations discontinues que les évolutions incrémentales. Ces dernières permettront à la firme de s'adapter continûment ou de maintenir son avance sur ses concurrents et de rester ainsi dans la compétition, mais ne

permettent pas de créer de nouveaux marchés. En revanche, le renouvellement discontinu passe par des innovations de rupture, qu'elles soient technologiques, économiques ou de valeur d'usage, permettant de créer de nouveaux marchés et de nouvelles règles de concurrence. Plusieurs travaux en management de l'innovation ont considéré les obstacles et les difficultés associés à ces transformations discontinues (e.g., Floyd et Lane, 2000) que cela soit dû à l'ampleur des changements nécessaires ou à la multiplicité des dimensions concernées.

Le facteur clé est donc de maintenir ces deux régimes d'innovation, que ce soit simultanément ou séquentiellement. La configuration séquentielle correspond au modèle de l'équilibre ponctué de Romanelli et Tushman (1994), selon lequel les organisations alternent de longues périodes de stabilité caractérisées par le déploiement d'innovations incrémentales, interrompues par de courtes périodes de changements radicaux caractérisées par des innovations de rupture, lesquelles établissent les nouvelles bases de l'activité pour la période de stabilité suivante. La configuration simultanée correspond au modèle ambidextre de Duncan (1976) où les développements de ces types d'innovations coexistent. Cette ambidextrie peut être obtenue au moins de trois manières : 1) structurellement (O'Reilly et Tushman, 2004) par la création d'entités différenciées spécialisées dans les deux types d'innovations, 2) de réseau (Baden-Fuller et Mc Namara, 1999), par le développement de relation partenariales avec ces acteurs situés dans le réseau de la firme ou enfin, 3) par la création d'un contexte favorable permettant aux acteurs de la firme de déve-

opper simultanément les deux types d'innovations (Gibson et Birkinshaw, 2004).

Une fois réunies les conditions d'existence de cet équilibre, nous identifions les facteurs clés de succès qui permettent la mise en œuvre de l'organisation et des incitations nécessaires de manière à exploiter et combiner les différentes connaissances, qu'elles soient internes ou externes et/ou d'explorer de nouvelles. Nous identifions les facteurs clés liés à ces deux situations successivement.

2. La capitalisation et l'exploitation des connaissances existantes

Les travaux en management de projet comme ceux de Wheelwright et Clark (1992) ou de Midler (1992) ont mis en évidence les facteurs clés de succès d'un projet de développement d'une offre, à savoir la définition 1) d'un collectif qui mobilise différentes connaissances et disciplines, 2) d'un objet, 3) de contraintes et de 4) ressources à piloter. Midler (1992) a particulièrement mis en évidence l'importance du rôle d'influence joué par le chef de projet et son *empowerment*. Garel (1999) a mis en évidence l'importance de la colocalisation à travers notamment le plateau qui va faciliter les combinaisons et la coordination des connaissances mobilisées dans le projet. Les travaux de Iansiti (1997) mettent en avant l'importance de l'intégration des différentes spécialités pour développer des innovations. Cette vision du projet en tant qu'intégration de connaissances peut impliquer aussi bien des sources internes à la firme qu'externes à celle-ci : Chesbrough (2006) met en avant, avec la notion d'innovation ouverte, l'importance de la connexion de connaissances externes avec celles existantes pour développer l'innova-

tion. Plus généralement, Midler *et al.* (1997), Garel (1999) ou Cusumano et Gawer (2003) ont mis en avant et identifié les conditions d'exploitation des sources d'innovations situées respectivement au niveau du client, du fournisseur à travers le codéveloppement, du concurrent à travers les alliances dans le cadre des projets ou du « complémenteur »³. L'un des points communs à ces différents travaux qui s'intéressent aux membres de « l'équipe projet » situés à l'extérieur de la firme, est l'importance de développer des relations partenariales, de confiance et dans la durée avec ces différents acteurs de l'innovation.

Cependant, les projets de développement ne font pas que combiner des connaissances existantes qu'elles soient internes ou externes et conduisent souvent à produire des connaissances spécifiques. Ainsi, un autre facteur clé de développement des innovations est la capacité des firmes à capitaliser ces connaissances ainsi développées en excès d'un projet à l'autre (Ben Mahmoud-Jouini, 2004).

3. L'exploration et le développement de connaissances nouvelles

Plusieurs travaux récents ont montré les limites du management de projet pour développer des innovations de rupture (Lenfle, 2008). L'une des principales limites de cette forme organisationnelle est la difficulté de concilier la « convergence progressive » (Midler, 1992) de la forme projet avec la nature divergente de l'innovation de rupture. En effet, ces innovations peuvent remettre en cause les compétences de la

firme (Tushman et Anderson, 1986) et nécessitent le développement couplé de connaissances nouvelles sur des dimensions très variées : technique, usage, réglementation, économique, écosystème, distribution, fin de vie, etc.

Une des formes d'acquisition des connaissances tacites et difficiles à exprimer ou à faire émerger (Von Hippel, 1986) dans les situations de rupture est l'expérimentation (Thomke, 2001) qui consiste à apprendre directement par le marché et/ou par le prototype. Une autre voie d'apprentissage est celle de « l'essai-erreur » (Lynn *et al.*, 1996). Récemment, Ben Mahmoud-Jouini *et al.* (2007) ont contribué à identifier les activités qui doivent être menées simultanément pour favoriser les processus d'exploration visant à développer des innovations de rupture : 1) organiser la créativité en impliquant aussi bien l'ensemble des acteurs de la firme que ceux de l'extérieur, 2) développer des relations spécifiques avec les utilisateurs et les clients susceptibles d'orienter les idées, 3) communiquer sur le domaine d'innovation poursuivi afin de favoriser les relations avec l'extérieur et enfin 4) contribuer à la structuration de la stratégie technologique et de marché de la firme sur le domaine d'innovation considéré.

4. La mise en œuvre d'un contexte organisationnel propice à l'innovation

Le développement des innovations décidées, qu'elles nécessitent une capitalisation et une exploitation des connaissances et/ou une exploration et une acquisition de

3. Le complémenteur est le fournisseur du produit qui, combiné au produit focal objet de l'analyse, contribue à rendre à l'utilisateur un service complet (c'est notamment le cas des logiciels de jeux qui émulent les capacités de calcul des microprocesseurs fournis par Intel aux fabricants d'ordinateurs).

connaissances nouvelles, se fait dans un environnement propice à l'innovation aussi bien à travers son organisation formelle, articulée notamment à travers la structure, les incitations et les formes de reporting, qu'informelle.

En effet, l'impulsion stratégique donnée par la direction générale en inscrivant l'innovation comme un des principaux leviers du renouvellement stratégique de l'entreprise est l'un des principaux facteurs. Cette impulsion passe notamment par une grande implication de la DG dans le choix des sujets ou la sélection des projets.

Un autre facteur qui favorise le développement d'innovations est la motivation des acteurs de manière à favoriser leur créativité et leur force de proposition (Amabile, 1983). Burgelman et Sayles (1986) ont aidé à caractériser le rôle de l'intrapreneur capable d'identifier des opportunités, d'obtenir des moyens et de développer et faire croître cette opportunité. Des travaux plus récents (comme Buckland *et al.*, 2003) ont montré qu'en plus de la motivation les intrapreneurs doivent pouvoir bénéficier d'une grande autonomie afin de permettre le développement de l'esprit d'entreprise, source d'idées pour de nouvelles activités.

III – LES CAPACITÉS D'INNOVATION DES EFPI : PROPOSITION D'UN CADRE D'ANALYSE

En nous appuyant sur ce qui précède, nous avons cherché à caractériser, pour chaque facteur supposé promouvoir l'innovation, les caractéristiques familiales saillantes contribuant à sa réalisation. À l'image d'un cercle vertueux, les caractéristiques familiales mentionnées permettent de promou-

voir l'innovation qui elle-même permet à une EFPI de se maintenir dans la durée garantissant une pérennité organisationnelle, condition *sine qua non* de la pérennité de contrôle.

1. L'équilibre entre des innovations de rupture et d'amélioration continue

Cet équilibre vient de la capacité des EFPI à se renouveler sans se fourvoyer dans des réalisations trop éloignées de leurs compétences et de leurs valeurs historiques (Miller et Le Breton Miller, 2006): « Elles évitent d'entreprendre des projets trop risqués comme par exemple des acquisitions au-delà de leur domaine d'expertise. Elles résistent également à la tentation des licenciements conduisant certes à des réductions de coûts mais pouvant aussi entamer le moral, le capital intellectuel et la base de connaissances d'une firme. » (p. 78). L'implication émotionnelle dans le management, la recherche de pérennité, le refus de se laisser distraire par les mirages d'une rentabilité de court terme permettent à ces entreprises de promouvoir des investissements à même de développer des compétences distinctives.

Burgelman et Grove (2007) rappellent en effet que cette pérennité découle de la capacité de l'équipe dirigeante à trouver un équilibre entre le développement d'initiatives stratégiques induites permettant d'exploiter les opportunités existantes et le développement d'initiatives stratégiques autonomes permettant de poursuivre de nouvelles opportunités. Cette ambidextrie s'exprime d'autant plus facilement chez les entreprises familiales pérennes dans la mesure où les caractéristiques familiales permettent de promouvoir conjointement des processus d'exploration et d'exploitation (cf. *infra*).

Hoffman *et al.* (2006) mettent en avant des changements encadrés par des normes familiales (systèmes de croyances, normalisation des comportements, coordination fondée sur la confiance). Selon Gomez-Meija *et al.* (2007) et Miller *et al.* (2005) elles ne tombent pas dans le piège d'une prise de risque inconsidérée parce qu'elles équilibrent le processus d'exploration par une prégnance des valeurs associée à une dynamique pragmatique d'insertion/construction de leur environnement. Cet équilibre entre changement et continuité est au cœur des processus de pérennisation des EFPI (Mignon, 2001, 2009).

2. La capitalisation et l'exploitation des connaissances existantes

La capitalisation et l'exploitation des connaissances existantes sont tout d'abord favorisées dans les EFPI par le *stewardship* et ses effets associés. Miller et Le Breton-Miller (2006) avancent en effet que les effets positifs associés à cette implication émotionnelle sont une meilleure aptitude à l'apprentissage : « L'apprentissage des dirigeants est promu par la longévité de leurs mandats. » (p. 78) et surtout une préservation des connaissances tacites individuelles et collectives. L'horizon de long terme et les investissements qui en résultent permettent une formation cumulative des compétences clés, résultats de trajectoires d'apprentissages complexes inscrites dans la durée. La recherche de pérennité permet la transmission des connaissances tacites d'une génération à une autre et donc leur perpétuation sur un plan temporel. La culture très forte des EF, la loyauté, la fidélité des salariés à l'égard de leur entreprise, et les dispositifs de GRH particuliers (participation, forma-

tion, préservation de l'emploi) – cf. Allouche et Amann (2008); Miller *et al.* (2008); Arrègle *et al.* (2004); Ward (1997) – sont autant de facteurs de capitalisation individuelle et collective. Cette stabilité permet ainsi un développement des compétences fondé sur un processus cumulatif sur longue période.

Enfin, la capitalisation des connaissances en provenance du marché est, quant à elle, promue par la stabilité des relations que les EF entretiennent avec leurs clients, et la connaissance intime de leurs besoins (James, 2006; Lyman, 1991, Miller, Le Breton-Miller, 2005, Miller *et al.*, 2008). Habbershon et Blank (2005) soulignent également le rôle joué par le dirigeant-proprétaire des EF dans la construction de liens forts avec les clients. De manière générale, une bonne préparation de la succession va permettre le transfert toujours difficile des connaissances tacites et idiosyncratiques (Cabrera-Suarez *et al.*, 2001), des réseaux et du capital social développés par les dirigeants d'entreprises familiales.

3. L'exploration et le développement de connaissances nouvelles

L'exploration et le développement de connaissances nouvelles sont favorisés par les investissements de long terme notamment en formation, R&D, production, marketing des EF qui seraient plus importants que ceux entrepris par les entreprises non familiales (Weber *et al.*, 2003; Kang, 2000; Miller et Le Breton-Miller, 2005, 2006, Miller *et al.*, 2008; James, 2006). Ces investissements sous-tendent la proposition d'offres innovantes et l'entrée sur de nouveaux marchés (Weber *et al.*, 2003; Lyman,

1991 ; Galo et Vilaseca, 1996 ; Morris *et al.*, 1997) : L'accent est particulièrement mis sur la recherche et le développement d'offres innovantes, sur les actions destinées à promouvoir la réputation de la firme, sur le développement et la conquête de nouveaux marchés afin de consolider l'entreprise sur le long terme... » (Miller *et al.*, 2008, p. 54). L'expérimentation nécessaire au processus d'exploration de voies nouvelles est promue par la spécificité des ressources humaines et des capacités dans les EF (Dyer, 2006). Gudmundson *et al.* (2003) montrent que la promotion de facteurs favorables à l'expression de la créativité (autonomie accordée aux porteurs d'innovation, systèmes d'incitations et de reconnaissance de l'implication, ressources et temps accordés aux personnes testant de nouvelles idées) sont une caractéristique forte des EF. Les membres de ces entreprises développent une loyauté, une confiance spécifique propice à des processus de compréhension par essai/erreur (la pérennité de l'emploi autorise à cet égard une certaine prise de risque). Hall *et al.* (2001) précisent qu'une culture familiale ouverte et explicite peut promouvoir des apprentissages en « double boucle » et des désapprentissage inhérents au processus entrepreneuriaux. L'implication de membres familiaux autres que les dirigeants-proprétaires permet également l'exploration plus aisée de solutions nouvelles (Aldrich et Cliff, 2003 ; Olson *et al.*, 2003, Zahra, 2005). En termes d'allocation des ressources, ces firmes auraient tendance aussi à réinvestir une part plus importante de leurs profits que les entreprises non familiales (Anderson *et al.*, 2003 ; Daily et Dollinger, 1992, Miller et Le Breton-Miller, 2006). Enfin, les liens avec les entreprises

partenaires et les contacts privilégiés avec les clients sont l'occasion de vérifier que les efforts d'innovation sont effectivement perçus comme pertinents par le marché (Miller, Le Breton-Miller, 2005).

4. La mise en œuvre d'un contexte organisationnel propice à l'innovation

Hatum et Pettigrew (2004) montrent qu'une identité forte s'appuyant sur des valeurs partagées est une des caractéristiques prégnantes des firmes flexibles. En effet, les invariants composés des valeurs et des variables culturelles propres à la famille jouent le rôle de filtres, de garde fou conduisant à orienter/modeler les innovations dans le sens de la pérennité des firmes (Mignon, 2001). Zahra *et al.* (2004) démontrent, à partir d'une comparaison d'entreprises non familiales et familiales, qu'une culture de groupe (permettant la confiance et l'échange d'idées) ouverte, décentralisée et orientée sur le long terme est propice au développement d'activités entrepreneuriales (pénétration de nouveaux marchés et développement de nouvelles activités). Les capacités de communication extérieure et intérieure, sont essentielles pour créer un contexte favorable à l'innovation (Habbershon et Blank, 2005). Les EFPI seraient selon les auteurs caractérisés par une vision et une ouverture d'esprit, une implication source d'apprentissage, et une volonté de perpétuer un certain état esprit (« innovative spirit », Litz et Kleysen, 2001). Miller et Le Breton Miller (2005) soulignent également l'indépendance d'esprit, l'anticonformisme, l'audace, des dirigeants d'EFPI et l'autonomie et la liberté qu'ils laissent aux porteurs d'innovations. « Une caractéristique spécifique de ces EFPI est la liberté inhabituelle

qu'elles laissent à leurs employés, en particulier à ceux qui contribuent à la création de connaissances, afin que ces derniers puissent utiliser leur talent et poursuivre leurs idées indépendamment de toute contrainte bureaucratique. » (p. 144). Tokarczyk *et al.* (2007) mettent enfin en évidence que des relations familiales informelles – teintées de respect mutuel et de confiance – conduisent à une certaine flexibilité (Arrègle *et al.*, 2004). Habbershon et Blank (2005) soulignent également la capacité des EFPI à coupler une coordination informelle fondée sur la confiance avec un niveau élevé de professionnalisme. Enfin, l'engagement vis-à-vis des employés se double également de l'attente en retour d'une certaine créativité: « Une famille souhaite souvent que les employés ne se contentent pas de bien faire leur travail mais qu'ils découvrent des façons d'améliorer les produits et services » (Miller *et al.*, p. 55).

IV – CONCLUSION

Notre réflexion porte spécifiquement sur les EFPI, identifiées par Miller et Le Breton-Miller (2005) et caractérisées par une configuration spécifique de communauté, commandement, connexion et continuité. L'article d'Arrègle *et al.* (2004) dresse un inventaire des avantages concurrentiels des EF dont certains sont aussi identifiés dans la littérature en management de l'innovation comme des facteurs clés de développement d'une stratégie d'innovation durable; en particulier l'accent mis sur le long terme plutôt que sur la croissance

des ventes à court terme, le développement d'alliances, l'existence d'un « capital patient », l'indépendance financière, une meilleure attention accordée à la R&D, la confiance, la motivation et la loyauté, l'*empowerment* des membres de l'entreprise et le développement du *leadership*, une meilleure créativité et enfin une grande réactivité aux changements de l'environnement. Cependant, et comme Miller *et al.* (2005), ces auteurs n'approfondissent pas comment ces avantages permettent de réaliser des facteurs clés de succès de l'innovation.

Ainsi le premier apport de cet article est d'approfondir et d'établir assez systématiquement ce lien tout en ayant conscience qu'il existe également un nombre important de travaux avançant des propositions contraires aux nôtres: l'accès limité aux ressources (Grassby, 2000), le népotisme (Lubatkin *et al.*, 2007), les conflits familiaux, le conservatisme, l'aversion au risque et la peur du changement (Daily et Dollinger, 1992; Donckels et Frohlich, 1991; Schulze *et al.*, 2007) conduiraient, selon les auteurs cités, les entreprises familiales à la stagnation voire à la disparition.

Le second apport est que ce cadre théorique constitue également une grille d'analyse et méthodologique des capacités d'innovation des EF que nous avons l'intention d'investiguer.

La seconde étape de notre programme de recherche consiste à établir le dispositif expérimental, à savoir la construction des indicateurs, qualitatifs ou quantitatifs, permettant d'appréhender ces caractéristiques.

BIBLIOGRAPHIE

- Agarwal R., Helfat C.E., "Strategic Renewal of Organizations", *Organization Science*, vol. 20, n° 2, 2009, p. 281-293.
- Aldrich H.E., Cliff J.E., "The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective", *Journal of Business Venturing*, vol. 18, n° 5, 2003, p. 573-596.
- Allouche J., Amann B., « Nature et performances des entreprises familiales », *Le management, fondements et renouvellements*, Schmidt G. (dir.), éditions Sciences Humaines, Paris, 2008, p. 223-232.
- Amabile T.M., *The Social Psychology of Creativity* New York Springer Verlag, 1983.
- Anderson R., Mansi S.A., Reeb D., "Founding Family Ownership and the Agency Cost of Debt", *Journal of Financial Economics*, vol. 68, 2003, p. 263-285.
- Arrègle J.-L., Durand R., Very P., "Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales", *M@n@gement*, vol. 7, n° 1, 2004, p. 13-36.
- Baden-Fuller C., McNamara P., "Lessons from the Celltech case: Balancing Knowledge Exploration in Organizational Renewal", *British Journal of Management*, vol. 10, n° 4, 1999, p. 291-307.
- Ben Mahmoud-Jouini S., Charue-Duboc F., Fourcade F., « Favoriser l'innovation radicale dans une entreprise multidivisionnelle. Extension du modèle ambidextre à partir d'un cas », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 10, n° 3, 2007, p. 5-41.
- Ben Mahmoud-Jouini S., « Management des connaissances et des apprentissages dans les entreprises multi-projet. Le cas des stratégies d'offres innovantes », *Faire de la recherche en gestion de projet*, dirigé par Garel G., Giard V., Midler C. et Navarre C., Éditions Vuibert, Paris, 2004.
- Burgelman R.A., Grove A.S., "Let Chaos Reign, Then Rein in Chaos – Repeatedly: Managing Strategic Dynamics for Corporate Longevity", *Strategic Management Journal*, vol. 28, 2007, p. 965-979.
- Burgelman R.A., Sayles L.R., *Inside Corporate Innovation: Strategy, Structure, and Managerial Skills*, The Free Press, New York, 1986.
- Cabrera-Suarez K., de Saa-Parez P., Garcia-Almeida D., "The Succession Process from a Resource and Knowledge-Based View of the Family Firm", *Family Business Review*, vol. 14, n° 1, March 2001, p. 37-47.
- Carney M., "Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms", *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 29, n° 3, 2005, p. 249-265.
- Chesbrough H., *Open Innovation*, Harvard Business School Press, 2006.
- Chua J.H., Chrisman J.J., Sharma P., "Defining the family business by behaviour", *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 23, n° 4, 1999, p. 19-39.
- Collins J.C., Porras J.I., *Bâties pour durer: les entreprises visionnaires ont-elles un secret?*, First Management, Paris, 1996.
- Cusumano M., Gaver A., *Platform leadership How Intel Microsoft and Cisco drive industry innovation*, Harvard Business Review, 2003.

- Daily C., Dollinger M., “An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms”, *Family Business Review*, vol. 5, n° 2, 1992, p. 117-136.
- Davis J.H., Schoorman F.D., Donaldson L., “Toward a stewardship theory of management”, *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 1, 1997, p. 20-47.
- Duncan R., “The ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation”, *The Management of Organization Design: Strategies and Implementation*, Kilmann R., Pondy L. et Slevin D. (Eds), North Holland, New York, 1976, p. 167-188.
- Dyer Jr W.F., “Examining the “Family Effect” on Firm Performance”, *Family Business Review*, vol. 19, n° 4, 2006, p. 253-273.
- Floyd S.W., Lane P.J., “Strategizing throughout the organization: managing role conflict in strategic renewal”, *Academy of Management Review*, vol. 25, 2000, p. 154-177.
- Gallo M.A., Vilaseca A., “Finance in Family Business”, *Family Business Review*, vol. 9, n° 4, 1996, p. 387-401.
- Garel G., « Analyse d’une performance de codéveloppement », *Revue française de gestion*, mars-avril-mai 1999, p. 5-18.
- Gibson C., Birkinshaw J., “The antecedents, consequences and mediating role of organizational ambidexterity”, *Academy of Management Journal*, vol. 47, n° 2, 2004, p. 209-226.
- Gomez-Mejia L.R., Haynes K.T., Nunez-Nickel M., Jacobson K., Moyano-Fuentes J., “Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 52, 2007, p. 106-137.
- Grassby R., *Kinship and Capitalism*, Cambridge University Press, Cambridge (MA), 2000.
- Gudmundson D., Tower C.B., Hartman E.A., “Innovation in Small Business: Culture and Ownership Structure Do Matter”, *Journal of Development Entrepreneurship*, vol. 8, n° 1, 2003, p. 1-17.
- Habbershon T.G., Blank A.M., “Innovation in Dominant Regional Family Firms: A Model for Assessing The Familiness Factor”, Babson College, Institute For Family Enterprising, Unpublished Paper, 2005.
- Habbershon T.G., Williams W., MacMillan I.C., “A unified systems perspective of family firm performance”, *Journal of Business Venturing*, vol. 18, 2003, p. 451- 465.
- Hall A., Melin L., Nordqvist M., “Entrepreneurship as Radical Change in the Family Business: Exploring the Role of Cultural Patterns”, *Family Business Review*, vol. 14, n° 3, 2001, p. 193-208.
- Hatun A., Pettigrew A., “Adaptation Under Environmental Turmoil: Organizational Flexibility in Family-Owned Firms”, *Family Business Review*, vol. 17, n° 3, 2004, p. 237-258.
- Hoffman J., Hoelscher M., Sorenson R., “Achieving Sustained Competitive Advantage: A Family Capital Theory”, *Family Business Review*, vol. 19, n° 2, 2006, p. 135-187.
- Iansiti M., *Technology Integration*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1997.
- James H., *Family Capitalism*, Belknap-Harvard University Press, Cambridge, MA, 2006.

- Kang D., "Family Ownership and Performance in Public Corporations: A Study of the U.S. Fortune 500, 1982-1994", Working Paper 00-0051, 2000, Harvard Business School, Boston, MA.
- KPMG, *L'entreprise familiale : une entreprise décidément pas comme les autres*, Paris, 2007.
- Lenfle S., Projets et conception innovante, Habilitation à diriger des recherches, Université Paris-Dauphine, 2008.
- Litz R.A., Kleysen R.F., "Your Old Men Shall Dream Dreams, Your Young Men Shall See Visions: Toward A Theory of Family Firm Innovation with help from the Brubeck Family", *Family Business Review*, vol. 14, n° 4, 2001, p. 335-351.
- Lyman A.R., "Customer Service: Does Family Ownership make a Difference?", *Family Business Review*, vol. 4, 1991, p. 303-324.
- Lynn G.S., Morone J.G., Paulson A.S., "Marketing and Discontinuous Innovation The Probe and learn process", *California management Review*, vol. 38, Spring 1996, p. 8-37,
- Macombe C., Éthique et pérennité chez les exploitants agricoles, Clermont I, Thèse de sciences de Gestion, Clermont-Ferrand, 2003.
- Midler C., *L'auto qui n'existait pas*, 2^{de} Édition, Dunod, Paris, 1992.
- Midler C., Garel G., Kessler A., « Le co-développement, définitions, enjeux et problèmes », *Éducation Permanente*, n° 131, 1997, p. 95-108.
- Mignon S., *Stratégie de pérennité d'entreprise*, Éditions Vuibert, Paris, 2001.
- Mignon S., « La pérennité organisationnelle: un cadre d'analyse », introduction au dossier spécial consacré à « La pérennité organisationnelle », *Revue française de gestion*, n° 192, vol. 35, 2009, p. 73-89.
- Miller D., Le Breton-Miller I., Scholnick B., "Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses", *Journal of Management Studies*, vol. 45, n° 1, 2008, p. 51-78.
- Miller D., Le Breton-Miller I., *Managing for the long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*, Harvard Business School Press, 2005.
- Miller D., Le Breton-Miller I., "Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship and Capabilities", *Family Business Review*, vol. 19, n° 1, 2006, p. 73-87.
- Morris N., Williams R., Allen J., Avilla R., "Correlates of Success in Family Business", *Journal of Business Venturing*, vol. 12, 1997, p. 385-401.
- Naldi L., Nordqvist M., Sjöberg K., Wiklund J., "Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms", *Family Business Review*, vol. 20, n° 1, p. 33-47, 2007.
- Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, New York, 1995.
- O'Reilly C., Tushman M., "The Ambidextrous Organization", *Harvard Business Review*, vol. 62, 2004, p. 74-82.
- Olson P.D., Zuiker V.S., Danes S.M., Stafford K., Heck R.K.Z., Duncan K.A., "Impact of family and business on family business sustainability" *Journal of Business Venturing*, vol. 18, n° 5, 2003, p. 639-666.

- Romanelli E., Tushman M., “Organizational transformation as punctuated equilibrium: an empirical test”, *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 5, 1994, p. 1141-1166.
- Schulze W.S., Lubatkin M.H., Dino R.N., Buchholtz, “Exploring the Agency Consequences of Ownership Dispersion among the Directors of Private Family Firms”, *Academy of Management Journal*, vol. 46, n° 2, 2003, 179-194.
- Thomke S., “Enlightened Experimentation: The New Imperative for Innovation”, *Harvard Business Review on Innovation*, Cambridge, MA, Harvard Business School Press, 2001.
- Tokarczyk J., Hansen E., Green M., Down J., “A Resource-Based View and Market Orientation Theory Examination of the Role of “Familianness” in Family Business Success”, *Family Business Review*, vol. 20, n° 1, 2007, p. 17-31.
- Tushman M.L., Anderson P., “Technological discontinuities and organizational environments”, *Administrative Sciences Quarterly*, vol. 31, 1986, p. 439-465.
- Von Hippel E., “Lead Users: A Source of Novel Product Concepts”, *Management Science*, vol. 32, n° 7, 1986, p. 791-805.
- Ward J.L., “Growing The Family Business: Special Challenges and Best Practices”, *Family Business Review*, vol. 10, n° 4, 1997, p. 323-337.
- Ward J.L., *Perpetuating The Family Business*, Family Enterprise Publishers, Marietta, GA, 2004.
- Weber J., Lavelle L., Lowry T., Zellner W., Barret A., “Family Inc”, *Business Week*, n° 3857, 10 November 2003, p. 100-114.
- Wheelwright S., Clark K., *Revolutionizing product development. Quantum leaps in speed, efficiency and quality*, The Free Press, New York, 1992.
- Zahra S.A., “Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms”, *Family Business Review*, vol. 18, n° 1, 2005, p. 23-40.
- Zahra S.A., Hayton J.C., Salvato C., “Entrepreneurship in Family vs. Non Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture”, *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 28, n° 4, 2004, p. 363-381.