

## **Entrepreneuriat familial et stratégies de pérennité : contribution au concept d'innovation prudentielle**

Sihem Ben Mahmoud-Jouini et Sophie Mignon

Volume 14, numéro 1, automne 2009

L'entrepreneuriat familial, un champ en devenir  
Family entrepreneurship: a constantly evolving field  
El empresariado familiar, un campo en desarrollo

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/039137ar>  
DOI : <https://doi.org/10.7202/039137ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

### Éditeur(s)

HEC Montréal et Université Paris Dauphine

### ISSN

1206-1697 (imprimé)  
1918-9222 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

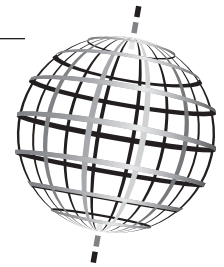
### Citer cet article

Mahmoud-Jouini, S. B. & Mignon, S. (2009). Entrepreneuriat familial et stratégies de pérennité : contribution au concept d'innovation prudentielle. *Management international / Gestión Internacional / International Management*, 14(1), 25–41. <https://doi.org/10.7202/039137ar>

### Résumé de l'article

L'objectif de cette recherche est d'analyser les comportements en matière d'innovation d'entreprises familiales pérennes. Une analyse de données secondaires constituées de témoignages relatifs à l'innovation dans des firmes familiales pérennes met en évidence la recherche constante d'arbitrage entre stabilité et renouvellement, et le poids des traditions agissant comme garde-fou des stratégies d'innovation. Puis, des choix stratégiques d'innovation réalisés par une entreprise familiale pérenne sont analysés en profondeur et permettent de spécifier le concept d'innovation prudentielle. Cette notion est ensuite précisée à l'aide de sept caractéristiques puisant toutes leur origine dans les traits communément acceptés des firmes familiales pérennes.

# Entrepreneuriat familial et stratégies de pérennité : contribution au concept d'innovation prudentielle



SIHEM BEN MAHMOUD-JOUINI\*  
HEC, Paris

SOPHIE MIGNON\*  
Université de Montpellier II, France

## RÉSUMÉ

L'objectif de cette recherche est d'analyser les comportements en matière d'innovation d'entreprises familiales pérennes. Une analyse de données secondaires constituées de témoignages relatifs à l'innovation dans des firmes familiales pérennes met en évidence la recherche constante d'arbitrage entre stabilité et renouvellement, et le poids des traditions agissant comme garde-fou des stratégies d'innovation. Puis, des choix stratégiques d'innovation réalisés par une entreprise familiale pérenne sont analysés en profondeur et permettent de spécifier le concept d'innovation prudentielle. Cette notion est ensuite précisée à l'aide de sept caractéristiques puisant toutes leur origine dans les traits communément acceptés des firmes familiales pérennes.

Mots clés : Innovation, Entrepreneuriat familial, Pérennité, Etude de cas

## ABSTRACT

The objective of this research is to analyze the innovation strategy of sustainable family firms. An analysis of verbatim of managers in sustainable family firms showed that they are constantly looking at a trade-off between stability and renewal. It highlights that the traditions act as safeguard against risky innovations. Afterward, a fine analysis of strategic choices in innovation made by a family firm was undertaken: it led to the specification of the concept of prudential innovation. This concept is then characterized through seven features resulting from the commonly accepted characteristics of sustainable family firms.

Keywords: Innovation, Family business, Sustainability, Case study

## RESUMEN

El objetivo de esta investigación es analizar los comportamientos en materia de innovación de las dinastías empresariales. Un análisis de los datos secundarios constituidos por testimonios relativos a la innovación dentro de las dinastías empresariales pone en evidencia la búsqueda constante de arbitraje entre estabilidad y renovación, y el peso de las tradiciones que actúa como pretil de las estrategias de innovación. Se analizan luego en profundidad las elecciones estratégicas de innovación realizadas por una dinastía empresarial, lo que permite especificar el concepto de innovación prudencial. Esta noción se precisa a continuación mediante siete características derivadas de los rasgos que suelen considerarse definitorios de las dinastías empresariales.

Palabras claves: Innovación, Empresariado familiar, Perennidad, Estudio de casos

Dans une économie ouverte avec des changements rapides et des sources d'invention et de production dispersées, les processus d'innovation de l'entreprise représentent une capacité dynamique (Schreyögg et Kliesch-Eberl, 2007; Teece, 2007; Teece et al., 1997) source d'avantages concurrentiels durables. Cependant, la littérature en management de l'innovation a rarement spécifiquement considéré le cas de l'entreprise familiale et notamment l'impact de la dimension familiale de la firme sur le processus de management de l'innovation. Les rares travaux sur cette question proviennent du courant de l'entrepreneuriat et du courant des entreprises familiales. On distingue parmi ces travaux deux approches : (i) l'une met l'accent sur la gouvernance, la structure du capital et son impact sur l'innovation et la performance à travers la théorie de l'agence (Miller et Le Breton-Miller, 2005a; Schulze et al., 2001, 2003; Chrisman et al., 2005), (ii) l'autre insiste sur les caractéristiques conférant aux entreprises familiales un caractère spécifique (familiarisme<sup>1</sup>) source de différencia-

tion et d'avantage compétitif durable au sens des théories des ressources (Gudmundson et al., 2003; Habbershon et Williams, 1999; Habbershon et al., 2003). Sont ainsi mises en avant la prise de risque, la culture, les valeurs, la vision de long terme, la notion de *stewardship*, la cohésion comme autant de critères de spécificité des entreprises familiales.

Notre contribution relève de cette seconde approche. En effet, l'objectif de cet article est de s'interroger sur la manière dont la culture familiale participe aux choix stratégiques d'innovation. A cette fin, nous nous appuyons sur des données secondaires constituées de témoignages relatifs à l'innovation dans des firmes familiales pérennes mais aussi sur une étude de cas approfondie, plus à même de saisir, selon une approche ethnographique et inductive, «comment» les entreprises familiales innover. L'approche privilégiée ici se démarque ainsi de la grande majorité des travaux (Gudmundson et al., 2003; Cassar et al., 2006; Zahra et al., 2004; 2005) qui mettent en évidence

\* Les auteurs souhaitent remercier Alain Bloch, Christophe Midler et toute l'équipe pédagogique du Master PIC de l'Ecole Polytechnique, pour les remarques et les réactions constructives qu'ils ont pu avoir lors de la discussion de cette recherche. Nos remerciements vont également

aux membres de l'entreprise qui ont accepté de donner de leur temps ainsi que Yasmine Abouddrar et Fabien Malré.

1. Traduction par Arrègle, Durand et Very (2004) du terme anglais *familiness* proposé par Habbershon et Williams (1999).

les interactions entre l'innovation et la dimension familiale en s'appuyant sur des méthodologies quantitatives à partir d'échantillons de grande taille.

Le cadre théorique retenu, et qui sera présenté dans un premier temps, part du constat de l'absence de la dimension familiale dans la littérature en management de l'innovation. Elle développe ensuite l'effet controversé du caractère familial des firmes sur leur capacité à innover au sein de la littérature portant sur les entreprises familiales. L'analyse des témoignages des dirigeants des entreprises familiales pérennes de l'échantillon retenu et les premières conclusions sont ensuite présentées, suivies enfin par l'étude de cas. A travers l'analyse de l'étude de cas, la stratégie d'innovation sera discutée à la lumière des caractéristiques propres à la nature familiale de la firme.

### Revue de la littérature et question de recherche

La littérature portant sur le management de l'innovation s'est intéressée à l'identification des facteurs favorables au développement d'une offre innovante et à son succès sur le marché ainsi qu'aux obstacles qui peuvent expliquer les nombreux échecs dans le lancement des innovations. Avant de progresser plus avant, rappelons que, dans son acception la plus large, une offre est considérée comme innovante lorsqu'elle présente un changement en termes de technologie mobilisée, d'usage par le consommateur, de procédé de production et/ou de modèle économique. Parmi les travaux portant sur l'innovation, certains ont cherché à lier la taille d'une firme à sa capacité à innover. A ce jour, il n'y a pas de consensus sur cette question (Tsai et Wang, 2005). Certains trouvent dans la taille une source d'avantage car les grandes firmes peuvent s'appuyer sur la complémentarité entre la R&D et les autres fonctions indispensables pour innover comme le marketing ou la production (Cohen 1995). Elles peuvent également entretenir un portefeuille diversifié de projets de R&D et sont plus aptes à absorber la connaissance développée en externe (Henderson et Cockburn, 2001).

A l'opposé, d'autres auteurs comme Hicks et Hedge (2005) montrent le rôle prépondérant joué par les petites firmes, par exemple dans le développement de nouvelles technologies. D'autres encore, comme Dougherty (1992) et Leonard-Barton (1992), montrent qu'au fur et à mesure que l'entreprise croît en taille, elle structure des routines et des compétences qui deviennent un obstacle à l'innovation. Ainsi les grandes entreprises seraient plus aptes à développer des innovations incrémentales car il est très difficile de gérer la nécessaire profonde remise en cause des connaissances techniques et/ou commerciales de l'entreprise dans le cas des innovations radicales (Abernathy et Utterback, 1978). Henderson et Clark (1990) montrent que la structuration des grandes firmes établies en divisions et fonctions rend difficile le développement de certaines innovations comme, par exemple, les innovations architecturales qui

nécessitent une remise en cause des connaissances inscrites dans l'organisation. Christensen (1998) met en évidence que les entreprises établies ne peuvent développer des innovations de rupture que dans le cadre de « spin off » qui permettent de protéger le développement des innovations des routines organisationnelles de la firme.

Certains travaux ont mis en évidence la supériorité de la forme projet pour développer des offres innovantes (Clark et Wheelwright, 1992; Midler, 1993). D'autres ont montré les limites de cette forme pour innover durablement et de manière radicale et ont proposé la mise en place d'un pilotage couplé des projets et des connaissances pour un management de l'innovation générant un flux continu d'offres innovantes (Ben Mahmoud-Jouini, 2004).

Ainsi la littérature portant sur le management de l'innovation considère davantage l'organisation et ses déterminants que la structure de la gouvernance ou toutes autres caractéristiques liées à la dimension familiale des firmes. La spécificité familiale est plutôt abordée par la littérature en entrepreneuriat familial.

La définition retenue ici pour caractériser une entreprise familiale est celle de Chua et al. (1999) : *“We define family business as a business governed and/or managed on a sustainable, potentially cross-generational, basis to shape and perhaps pursue the formal or implicit vision of the business held by members of the same family or a small number of families”*.

Cette définition a le mérite de mettre l'accent sur la finalité du management comme essence de l'entreprise familiale (Chua et al., 1999) au lieu des critères plus usuels mais réducteurs comme le pourcentage de participation au contrôle ou à la direction. Elle met aussi l'accent sur la recherche de pérennité comme critère de définition et de délimitation de la nature familiale d'une firme. Nous considérerons donc, tant sur le plan théorique qu'empirique, uniquement les entreprises familiales répondant à un critère de pérennité avérée ou souhaitée, dans la mesure où cette dernière conditionne la prise de risque, l'horizon stratégique, les valeurs influençant à leur tour les processus d'innovation (Miller et Le Breton-Miller, 2005b).

Dans la mouvance des travaux de Chua et al. (1999), plusieurs auteurs se sont interrogés sur l'impact de la culture et des ressources caractéristiques des entreprises familiales comme catalyseur de l'avantage compétitif de ces firmes.

### FAMILIARISME : L'APPORT DE LA THÉORIE DES RESSOURCES

La théorie des ressources et ses prolongements comme celui des *dynamic capabilities*, a été opportunément exploité pour expliquer la formation de *family based capabilities* distinctives générant des avantages compétitifs sources de rentes et de création de valeur intergénérationnelle (Habbershon et al., 2003). La spécificité familiale a été synthétisée par Habbershon et Williams (1999) à travers le concept

de *familiness* « *Familiness is defined as the unique bundle of resources a particular firm has because of the systems interaction between the family, its individual members and the business* » (p. 11) traduit par familiarisme par Arrègle et al. (2004) « au double sens de ce qui est propre à une famille mais aussi au sens commun de ce qui semble familier et proche en termes sociaux et cognitifs » (p. 16).

L'entreprise familiale est ainsi vue comme un système composé : (i) d'un sous-système familial composé de l'histoire, des traditions, du cycle de vie familial, (ii) d'un sous-système entreprise comprenant les stratégies et les structures mises en place pour créer de la valeur et (iii) d'un sous-système composé d'individus, membres de la famille caractérisés par leurs centres d'intérêt, leur aptitudes et leur degré de participation dans le processus de contrôle et de direction (Habbershon et al., 2003). L'interaction de ces trois sous-systèmes famille-entreprise-individus est ainsi au cœur de la construction d'une spécificité familiale, permettant de développer des capacités idiosyncratiques, source de différenciation et d'avantage compétitif durable (Habbershon et Williams, 1999; Habbershon et al., 2003; Chrisman et al., 2005; Tokarczyk et al., 2007; Kellermanns, 2005; Sharma et Manikutty, 2005). Le point de vue de la théorie des ressources permet par exemple de montrer comment la culture participative et la confiance peuvent induire une meilleure implication des membres d'une entreprise conduisant à la constitution d'avantages compétitifs durables. D'autres travaux montrent que certaines ressources des entreprises familiales sont difficiles à imiter car imbriquées dans des relations sociales complexes comme les relations entre membres d'une même famille par exemple. Enfin les entreprises familiales sont caractérisées par une vision de la coalition familiale dominante axée sur le désir de pérenniser l'entreprise par delà les générations. Ainsi, c'est aussi la vision de long terme de la coalition familiale qui les conduit à développer une différenciation familiale source de création de valeur sur plusieurs générations (Chua et al., 1999; Habbershon et Pistrui, 2002; Habbershon et al., 2003; Chrisman et al., 2005). Dans la même veine, Hoffman et al. (2006) mettent en évidence l'existence d'un capital familial caractérisé par des liens plus forts, plus intenses et plus durables que ceux caractérisant une entreprise non familiale. Cette spécificité du capital familial est perçue comme une ressource rare, difficilement imitable et faiblement substituable. A ce titre, elle constitue une barrière à l'entrée favorisant le développement d'un avantage compétitif durable au sein d'un secteur donné. En plus d'être une source de différenciation, au sens des premières théories des ressources (Wernerfelt, 1984, Barney, 1991, 2001), il semble que ce concept de familiarisme permet également de comprendre comment une entreprise génère le renouvellement de sa base de ressources dans la durée (Teece et al., 1997; Eisenhardt et Martin, 2000; Winter, 2003). Ce courant des capacités dynamiques s'intéresse à la manière dont les managers « *intègrent construisent et reconfigurent des compétences internes et externes afin de faire face à*

*des environnements changeants* » (Teece et al., 1997). Une capacité est définie comme la possibilité pour une firme de résoudre des problèmes grâce à des combinaisons complexes de réflexions et d'actions qui doivent rester stables et fiables dans le temps. Cette dimension temporelle est primordiale pour qualifier une procédure de résolution de problème comme étant une capacité dynamique. « *A set of problem-solving activities is not called a capability unless it has proved to be successful across various situations and organizations are able to reproduce it* » (Schreyögg et Kliesch-Eberl, 2007, p. 915). Par conséquent, une capacité dynamique est le résultat d'un processus d'apprentissage lui donnant sa singularité. La notion de capacité dynamique repose sur un paradoxe apparent : celui de présenter un caractère fiable et stable dans le temps face à un environnement changeant. On retrouve bien ici la difficulté dans la recherche de pérennité : celle de devoir à la fois changer et faire face au changement tout en restant soi-même.

#### CULTURE ET INNOVATION

Contrairement aux idées reçues selon lesquelles les entreprises familiales seraient peu flexibles, résistantes aux changements et attachées aux traditions, un certain nombre d'études ont mis l'accent sur le lien entre une culture spécifiquement familiale et l'innovation. Nous retiendrons la définition de Hall et al. (2001) de la culture selon laquelle : « *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* ». Gudmundson et al. (2003) montrent par exemple que les entreprises familiales développent et mettent en œuvre un nombre plus élevé d'idées nouvelles. Ces auteurs suggèrent ainsi que les caractéristiques organisationnelles des entreprises familiales sont plus propices à l'innovation que celles des entreprises non familiales. La transmission des valeurs d'une génération à une autre génère des caractéristiques culturelles relativement stables au sein de l'entreprise familiale. Or cette stabilité permet paradoxalement de promouvoir la flexibilité des firmes familiales (Hatun et Pettigrew, 2004). En effet, les invariants composés des valeurs et des variables culturelles propres à la famille jouent le rôle de filtres conduisant à orienter/modeler les décisions stratégiques source d'adaptation et/ou de promotion (Mignon, 2001).

Une culture forte, ouverte, fondée sur des valeurs partagées d'une génération à une autre semble donc être un catalyseur d'innovations. 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 (Macombe, 2003). Plusieurs travaux confirment le rôle central des valeurs : Collins et Porras (1994) perçoivent ces valeurs comme le noyau dur des éléments de permanence caractérisant une firme pérenne. Miller et Le Breton-Miller (2005b) dans le cadre d'une étude portant sur 22 entreprises familiales pérennes font



état de quatre priorités communes aux entreprises familiales qui durent : la continuité, la communauté (partage de valeurs communes), la connexion au sein d'un réseau de clients et fournisseurs et le commandement. Les entreprises innovantes seraient caractérisées par une prégnance de valeurs communes associée à une direction d'entreprise forte, axée sur une dynamique d'insertion/construction de leur environnement. L'importance des valeurs propres aux entreprises pérennes trouve un écho indépendant du contexte national dans lequel se situent les entreprises : Koironen (2002), en se penchant sur un échantillon d'entreprises finlandaises pérennes, met en évidence l'honnêteté, la crédibilité, le respect des règles, la qualité et l'importance du travail comme caractéristique forte des entreprises qui durent. Ces valeurs sont le résultat d'un processus historique au cours duquel elles font l'objet d'une acceptation progressive et d'une intériorisation par les membres de l'entreprise. La durabilité semble ainsi acquise grâce à un équilibre entre innovations, traditions, et une vision à long terme des dirigeants (Koironen, 2002; Mignon, 2001; 2009). Cette intériorisation des «normes familiales» caractérisées par un même système de croyances, une même façon de donner du sens à une expérience commune, a plusieurs conséquences : elles conduisent au développement d'un ensemble d'obligations et d'attentes réciproques, elles dissuadent des éventuels écarts de conduite, elles sont à l'origine d'une normalisation des comportements et d'une coordination fondée sur la confiance. Ces liens serrés du réseau familial constituent une des dimensions fondamentales du capital familial (Hoffman et al., 2006), source d'avantages distinctifs sur un marché.

#### STRUCTURE FAMILIALE, PRISE DE RISQUE ET ACTIVITÉS ENTREPRENEURIALES

L'impact de la structure familiale sur la prise de risque est développé à travers la théorie de l'agence. Le point de vue traditionnel est que la concordance d'intérêt entre actionnaires et managers semble plus naturelle au sein d'entreprises familiales (dirigées par un membre de la famille) ce qui minimise les coûts d'agence. Chrisman et al. (2005) démontrent d'ailleurs, sur un échantillon de 1141 entreprises, des coûts d'agence moins élevés pour les entreprises familiales. Les dirigeants-proprétaires des entreprises familiales seraient animés par un certain sens de l'altruisme, une vision collective et de long terme : *stewardship* (Davis et al., 1997; Greenwood, 2003; Miller et Le Breton-Miller, 2005b) les conduisant à des choix spécifiques en termes d'innovations. Néanmoins, plusieurs dysfonctionnements peuvent venir complexifier la relation actionnaires/dirigeants (Schulze et al., 2001; 2003) : myopie (manque de vision sur l'impact à long terme), incapacité à s'affirmer vis-à-vis de sa famille, népotisme, juxtaposition d'objectifs multiples (économiques et non économiques)...

La littérature sur les entreprises familiales met donc en exergue le caractère ambivalent d'une structure de propriété

familiale sur le développement d'activités entrepreneuriales. D'une part, une structure de propriété familiale offre une continuité et un horizon de long terme, une moindre dépendance vis-à-vis de l'environnement, encourageant le développement de nouvelles activités et de nouvelles technologies. D'autre part, certaines entreprises familiales peuvent devenir résistantes au changement, privilégier les routines ayant conduit aux succès passés et réprimer les expressions et points de vues divergents de celui du groupe familial majoritaire. Parmi les travaux les plus récents, ceux de Naldi et al. (2007) et Zahra (2005) sont illustratifs de cette divergence. Pour les premiers, les entreprises familiales prennent significativement moins de risques que les entreprises non familiales. Ceci s'explique essentiellement par la peur de mettre en péril la pérennité de l'entreprise et de porter atteinte à la richesse des générations futures. Selon les auteurs, ce résultat peut s'expliquer par le fait que la prise de risque dans les entreprises familiales ne s'appuierait pas sur des procédures aussi formelles et systématiques que dans les entreprises non familiales. Pour Zahra (2005), au contraire, l'implication familiale dans la gestion de l'entreprise (source de diversité et d'apport de nouvelles expériences) et le contrôle familial influe positivement sur la prise de risque. Ainsi, l'horizon stratégique de long terme et la longévité des structures de contrôle/direction des entreprises familiales les autorisent à dédier les ressources nécessaires à l'innovation et l'évolution de l'organisation.

Globalement, on peut classer les travaux liant les caractéristiques familiales des entreprises et l'innovation de la façon suivante :

Un premier ensemble de travaux défend l'idée selon laquelle les entreprises familiales sont plus créatives, proactives et innovantes que les non-familiales (Ward, 1997; Zahra, 2005).

Un deuxième ensemble de travaux avance que les entreprises familiales sont caractérisées par une inertie et/ou une aversion au risque, conduisant à des processus d'innovation moins soutenus que les entreprises non-familiales (Naldi et al., 2007; Schulze et al., 2001, 2003).

Un troisième ensemble de travaux montre que les entreprises familiales sont caractérisées par une culture spécifique conduisant à une prise de risque plus mesurée et donc à des innovations plus prudentes que les entreprises non familiales (Zahra et al., 2004; Carney, 2005). Ces travaux s'intéressent particulièrement à l'impact du capital familial au sens de la théorie des ressources sur la création d'un avantage compétitif durable (Habbershon et al., 2003; Tokarczyk et al., 2007)

Notre recherche relève de la troisième catégorie. En prolongeant les travaux de Zahra et al. (2004) et de Carney (2005) la question posée est la suivante : Comment les entreprises familiales développent-elles une culture de prise de risque entrepreneurial calculé conduisant à des innovations spécifiques ?

Tout en se situant dans le prolongement du courant de la théorie des ressources et des capacités dynamiques, et dans la lignée des études considérant la spécificité de la prise de risque dans les entreprises familiales, notre recherche s'en démarque de deux façons. D'une part, parce que les travaux sur les entreprises familiales mobilisant la théorie des ressources s'intéressent à la manière dont la culture familiale génère un avantage compétitif mais non spécifiquement à la manière dont cette dernière génère des innovations. D'autre part, parce que les travaux considérant la prise de risque des entreprises familiales adoptent généralement des méthodes quantitatives qui ne permettent pas d'éclairer le processus par lequel l'innovation opère.

### Méthodologie

Nous avons opté pour une analyse de données secondaires, suivie d'une analyse approfondie d'un cas d'entreprise familiale ayant adopté une stratégie d'innovation. Les données secondaires et le cas seront présentés dans les sections suivantes.

Le raisonnement suivi relève ainsi d'une démarche abductive qui est un exercice d'interprétation consistant à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter (David, 2000). Cet exercice repose ainsi sur deux piliers : l'observation et une règle implicite à partir de laquelle les conjectures sont inférées. Selon David (2000) « il faut considérer comme résultat scientifique des conjectures obtenues par abduction à la double condition que certaines règles soient respectées, et que l'abduction ne soit pas évidente a priori, soit parce que le matériau empirique n'existait pas soit parce que l'abduction suppose une réelle innovation théorique ou paradigmatique » (p. 87). Dans notre cas, le matériau empirique est composé de deux sources : l'une froide (donc déjà existante) l'autre est une étude de cas établie pour la recherche. Enfin, la règle sur laquelle nous nous fondons pour interpréter les données ainsi recueillies (observées) est le résultat de notre cadrage théorique. En effet, le cadre théorique présenté ci-dessus permet de générer des intuitions et faire émerger des idées qui guideront en quelque sorte la démarche d'analyse des données (froides et chaudes) puisque comme l'écrit David (2000) « c'est une théorie qui définit ce qui est observable » (p.87).

Ainsi, les premières données sont secondaires ou « froides » (Girin, 1990). Il s'agit, à partir d'une analyse de verbatim recueilli sur le site internet d'une association regroupant des entreprises pérennes, d'identifier des catégories ou des tendances émergentes relatives au management de l'innovation dans ces entreprises (Strauss et Corbin, 1998). En effet, ces entreprises pérennes sont des entreprises performantes qui maintiennent leur caractère familial depuis plusieurs générations.

Les secondes données correspondent à une étude de cas qui est la méthode la plus appropriée aux recherches

poursuivant la compréhension du « comment » (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt et al., 2007; Siggelkow, 2007). En effet, rappelons que l'objectif de cette recherche n'est pas de montrer « pourquoi les entreprises familiales sont plus/ou moins prudentes que les autres ? » mais bien de comprendre « comment se prennent les choix stratégiques d'innovation d'une entreprise familiale ? ». Ainsi, en prenant appui sur les stratégies d'innovation, le but est d'explorer comment les ressources tacites et inimitables (au sens de la théorie des ressources) de l'entreprise familiale étudiée modèlerait le déroulement de l'ensemble du processus d'innovation et participerait au développement d'un avantage compétitif. Le choix de l'entreprise reposant sur la volonté d'analyser l'innovation dans une entreprise familiale, a obéi à deux critères : une entreprise opérant dans un secteur pour lequel l'innovation est l'un des principaux facteurs de succès, à savoir les télécommunications, et qui de plus est performante dans ce secteur. Cette entreprise en particulier est souvent citée dans l'actualité de l'entrepreneuriat familial français car elle s'est distinguée, d'une part, par l'entrée dans un secteur relativement éloigné de son cœur de métier d'origine et d'autre part, par des choix stratégiques originaux qui se sont avérés pertinents. L'accès des chercheurs à cette entreprise a été facilité par les liens qu'entretenait l'un d'entre eux avec cette entreprise dans le cadre de recherches antérieures mais cependant très éloignées de l'objet de la recherche présentée ici. Pour cette étude de cas, des données de deux types ont été réunies :

- Des données portant sur des décisions d'innovation passées comme le lancement d'un service relativement différent des services poursuivis par les autres entreprises concurrentes du même secteur au même moment. Pour cela, des documents relatifs à ces décisions ont été recueillis et des entretiens ont été menés par les chercheurs auprès de la Direction Générale et des principaux acteurs de ces décisions. Il est important de signaler que la fidélité des acteurs à cette entreprise, comme c'est souvent le cas dans les entreprises familiales, a permis de retrouver aisément ces personnes. En revanche, le biais relatif à l'analyse a posteriori de décisions passées, même s'il est en partie neutralisé par la triangulation notamment à l'aide des documents recueillis, persiste. Ces entretiens ont eu lieu pendant les mois de mai et de juin 2005 et ont notamment permis de négocier l'accès au terrain qui a rendu possible l'observation des décisions en temps réel qui a eu lieu entre les mois de septembre 2005 et juin 2006 et qui constitue le second type de données exposées ci-dessus.
- Des données portant sur des décisions en temps réel comme le développement d'un projet d'une offre innovante. Ces données ont été de deux sortes : des entretiens menés par les chercheurs auprès des principaux acteurs de ce projet et de l'observation participative d'étudiants encadrés par les chercheurs et qui a contribué grandement à comprendre et situer les décisions prises dans le cadre du projet. En effet, la forte implication de l'un

des chercheurs dans un programme de master en innovation qui se caractérise par une immersion importante des élèves sur un terrain et un encadrement académique étroit, a permis de bénéficier d'assistants de recherche qui ont été choisis pour leur capacité, compte tenu de leur formation initiale à participer au projet et donc à recueillir des données de première main. En effet, l'un des élèves avait une formation d'ingénieur en télécommunications – secteur de l'entreprise – et l'autre une formation de management. Ce qui a permis aux élèves de participer à différents volets du projet comme le volet technologique et celui des modèles économiques de l'offre développée, et aux chercheurs d'avoir les différents points de vue échangés lors des réunions projets. Les élèves étaient présents à temps partiel sur le terrain de septembre 2005 à juin 2006. Les chercheurs échangeaient avec les élèves 2 à 3 heures une fois toutes les deux semaines. Parallèlement, des réunions trimestrielles ont été organisées impliquant les chercheurs et les principaux membres du projet dans l'entreprise.

Ainsi, le design de la recherche a consisté à réunir les conditions optimales pour le recueil de données riches à même d'éclairer la question de recherche. En conclusion, indépendamment de l'encadrement des élèves qui a fourni le contexte permettant de comprendre et de situer les

décisions, dix-neuf entretiens semi-directifs d'une durée d'environ 2h et dont la liste figure dans le tableau N°1 ont été menés au cours de la recherche. Les entretiens étaient menés à plusieurs ce qui permettait une prise de note riche et la plus complète possible. Les analyses intermédiaires ont été présentées dans le cadre de séminaires de recherche internes au centre de recherche auquel appartient l'un des chercheurs, contribuant ainsi à la validité externe au sens de Girin (1990). La validité interne était obtenue par la présentation des analyses intermédiaires lors des réunions trimestrielles aux membres du projet et pendant les deux entretiens avec le Vice Président.

### Une analyse de données secondaires auprès d'un échantillon d'entreprises familiales pérennes

L'échantillon retenu est celui des Hénokiens qui est une association d'entreprises familiales bi-centenaires ([www.henokiens.com](http://www.henokiens.com)) pour lesquelles la perpétuation des savoir-faire ancestraux est une valeur importante. A travers ces exemples singuliers, nous tentons de répondre aux questions suivantes : Comment ces valeurs de tradition influent-elles sur la prise de risque ? Conduisent-elles à une certaine prudence ? Sont-elles favorables à l'innovation ou constituent-elles un frein ?

Ces entreprises sont, depuis plus de deux cents ans, contrôlées et dirigées par la famille à l'origine de leur création. Ce point commun recouvre néanmoins une diversité de situations. A titre d'exemple, dans l'entreprise Amarelli, la famille a la charge de la direction stratégique de l'entreprise et plus globalement huit membres de la famille participent au management. Chez Freiherr von Poshinger, M. Stephan Freiherr Poschinger est l'unique membre de la fratrie à être impliqué dans l'entreprise. Chez la famille Mellerio, une trentaine d'actionnaires familiaux travaillent dans l'entreprise détenue à 100 % par la famille. Les domaines d'activités des entreprises étudiées sont également très variés : production de réglisse, verrerie, porcelaine, joaillerie et orfèvrerie, textile, production de cuivre, cuir, caoutchouc et matières plastiques, visserie-boulonnerie, fabrication de fixations, d'hameçons, d'électrodes, viticulture, foudrerie-tonnellerie, etc...

Les réponses à la question suivante : « est-ce que les valeurs de traditions qui guident l'entreprise constituent un atout en matière de recherche et d'innovation?<sup>2</sup> » ont fait l'objet d'une étude de contenu. L'analyse du verbatim permet, parmi la quinzaine d'entreprises de cet échantillon, d'identifier deux catégories de liens entre tradition et innovation : pour l'une le maintien des valeurs traditionnelles est un moteur d'innovation, alors que pour l'autre la tradition est un garde-fou d'une prise de risque démesurée.

**TABLEAU 1**

#### Entretiens menés au cours de la période d'observation

Fonctions	Nombre d'entretiens
Président Directeur Général	1
Directeur des Nouvelles Technologies	4
Directeur Stratégie & Innovation	1
Vice président	2
Responsable Prospective	2
Directeur Général Technologie, Réseaux et Systèmes d'Information	4
Directeur Services Multi Media Mobiles	2
Directeur des services sans contact	2
Responsable du laboratoire d'expérimentation	1
<b>Total</b>	<b>19</b>

2. Quinze entretiens retranscrits sont disponibles sur le site des hénokiens : [www.henokiens.com](http://www.henokiens.com)

Seule une entreprise de l'échantillon (Mario Boselli) considère que le respect des traditions est indépendant de la nécessité de changer pour perdurer : « Je dois dire que je ne pense pas que les valeurs traditionnelles constituent un atout en matière de recherche et d'innovation. Je ne crois pas qu'il puisse exister de lien entre les valeurs de l'entre-

prise familiale et de plus grandes capacités à générer de la recherche et de l'innovation » explique son dirigeant.

Les extraits d'entretiens des Hénokiens ayant perçu un lien entre tradition et innovation sont repris dans le tableau suivant sous la forme de verbatim correspondant à la réponse à la question « Est-ce que les valeurs de traditions

Entreprises	Catégorie I : entreprises pour lesquelles le maintien des valeurs traditionnelles est un moteur d'innovation
BAROVIER & TOSO Activité : verrerie	« Nous sommes une société orientée vers la technologie, qui cherche à conjuguer les techniques modernes de production et les besoins du marché. C'est pourquoi notre bureau technique est équipé des innovations technologiques les plus récentes pour la recherche et le développement et nos collections contemporaines sont conçues par les architectes et les designers les plus connus. Mais l'homme reste toujours le principal artisan de nos créations qui sont réalisées uniquement à la main. »
VON POSHINGER Activité : Verrerie	« Nous offrons à nos clients quelque chose d'unique, de spécial. Les deux objectifs les plus importants pour ma famille et nos employés sont d'améliorer la qualité de notre artisanat et d'accroître la reconnaissance du nom de notre entreprise sur le marché ».
REVOL Activité : Porcelaine culinaire	« Les valeurs traditionnelles qui régissent l'entreprise depuis toujours et qui sont le respect d'autrui, l'humilité et l'écoute, le travail, la certitude que rien n'est jamais acquis, forment les fondations même de l'entreprise qui finalement est peut-être et surtout une aventure humaine. Ces valeurs poussent tout naturellement le dirigeant et ses équipes à innover, à créer, à développer, en un mot à bouger dans un monde qui bouge. Ce comportement est en quelque sorte inscrit dans les gènes de notre entreprise. »
TORRINI Activité : Joaillerie	« Avoir en charge la marque de joaillerie la plus ancienne au monde implique une recherche permanente en matière d'innovation technologique. Aujourd'hui l'atelier Torrini est en position de fabriquer ses produits en utilisant des technologies d'avant-garde tout en conservant la capacité de les finaliser à la main, une spécificité de la Maison appréciée par la clientèle. Ainsi la tradition et l'innovation s'entrecroisent tous les jours et nos directeurs, comme nos Maîtres Joailliers sont parfaitement conscients d'être les ambassadeurs d'un passé prestigieux mais aussi les représentants d'un avenir porteur de belles promesses pour nos clients. »
VMC Activité : fixations pour l'industrie automobile et aéronautique, électrodes, hameçons.	« C'est une vaste question qui intéresse toutes les entreprises. Quelles que soient les valeurs traditionnelles, la vitesse avec laquelle une entreprise industrielle progresse est intimement liée à ses capacités de recherche et d'innovation. L'évolution peut aussi être prolongée lorsque les profits sont faciles, lorsque l'entreprise bénéficie d'une rente... Au 19 <sup>e</sup> siècle, nous avons connu des périodes qui répondent à ces critères. C'est lorsque les marchés et les profits se contractent que la crise apparaît et que la croissance par la recherche, l'innovation et la créativité s'impose à nouveau. C'est peut-être alors dans la valeur traditionnelle de son personnel, surtout dans sa compétence et dans sa fidélité que notre entreprise a généralement trouvé sa force innovante. J'en connais quelques exemples et celui qui me vient spontanément à l'esprit est celui de Monsieur Roger Billet, rentré chez nous à l'âge de 16 ans et qui 40 ans plus tard, a révolutionné la fabrication des hameçons et créé des machines automatiques qui ont permis un brillant redémarrage de cette activité. »
PIACENZA Activité : tissus de laine cashmere	« Certainement, la tradition est génératrice d'expérience. Les entreprises de plus de 200 ans ont dû faire de la recherche, génération après génération, tout en gardant un œil sur les changements et pas uniquement dans l'univers des produits. Par exemple, pour accompagner son développement, l'entreprise a investi dans un nouvel établissement qui nous a permis d'associer notre savoir-faire traditionnel (ex maintien d'un atelier traditionnel d'échardonnage utilisant des chardons) avec les techniques les plus modernes voire d'avant-garde. »



MELLERIO DITS MELLER Activité : Joaillerie – orfèvrerie	« La création et l'innovation ont toujours été au cœur de notre métier de joaillier. Nous savons que dans le passé, nous avons déjà déposé de nombreux brevets. Et nous continuons aujourd'hui avec la « Taille Mellerio », qui est une innovation très importante dans la joaillerie. »
<b>Entreprises</b>	<b>Catégorie II : entreprises pour lesquelles la tradition est un garde-fou d'une prise de risque démesurée</b>
AMARELLI Activité : réglisse	« A l'évidence oui car notre savoir-faire ancestral et la connaissance de notre métier nous permettent de savoir quelles sont les bonnes idées à développer et surtout celles, parfois séduisantes, qui n'ont aucune chance de réussite. »
CRESPI Activité : tissus d'habillement haut de gamme	« L'histoire de notre entreprise s'est construite de génération en génération grâce à la créativité de ceux qui se sont succédés à sa tête. S'adapter aux temps qui changent est une obligation pour une entreprise historique. Elle doit tout à la fois être capable de résoudre les difficultés auxquelles elle se trouve confrontée, respecter son identité et ses objectifs, tout en gardant à l'esprit ce qu'ont fait nos prédécesseurs, et sans oublier ceux qui un jour nous succéderont »
BARONNIE DE COUSSERGUES Activité : Viticulture	« Pas réellement un atout mais plutôt un garde-fou. Quand on a des valeurs comme les nôtres, on ne peut pas se permettre de faire n'importe quoi au risque de brader notre image »
HUGEL Activité : Viticulture et Négoces	« Dans notre métier dépendant du climat de l'année, il faut toujours se servir des connaissances du passé pour essayer de prévoir les changements du futur. Parce que notre action sur la qualité des raisins est difficile et parce que nous devons maintenir la typicité de nos produits, dont la qualité est reconnue par nos clients, toute révolution nous est interdite. »
GARBELLOTTO Activité : foudrierie- tonnellerie	« Pour nous, la tradition constitue un guide pour la recherche et l'innovation. Le métier de fabricant de foudre n'a pas beaucoup évolué depuis ses origines. A partir des techniques traditionnelles de production, la recherche et l'innovation nous permettent de faire le même travail mais en deux fois moins de temps, apportant ainsi la preuve que nous sommes dans le bon chemin. A l'évidence, nous avons su, à travers le temps et grâce à la technologie, améliorer la technique de réalisation des foudres tout en préservant notre tradition. »
F. SCHWARZE Activité : Fabrication d'alcools	« Nous ne sommes pas une entreprise où la technologie ultramoderne domine. Nous concentrons nos recherches sur la création de nouvelles recettes et sur notre développement commercial. J'espère que nos compétences acquises depuis de nombreuses années nous aideront à éviter de faire des erreurs graves dans le futur. »

qui guident l'entreprise constituent un atout en matière de recherche et d'innovation ? ».

Tout d'abord, il est à noter que cette tradition se reflète dans l'expérience accumulée, les savoir-faire, la culture et l'identité de l'entreprise. Que cette tradition soit moteur ou garde-fou de l'innovation, elle produit dans tous les cas, une certaine prudence. En effet, la volonté et la responsabilité de garder le contrôle d'une génération à l'autre (pendant plus de 14 générations pour certains) conduit les dirigeants à ne pas mettre en œuvre des projets hasardeux pouvant mettre en péril la richesse de leurs descendants. Comme l'explique une des dirigeantes de l'entreprise Crespi : « Dans notre famille, la transmission de l'entreprise passe avant tout par la notion de responsabilité et par la volonté de générer de la valeur pour son avenir, une valeur qu'il sera possible de transmettre à ceux qui suivront. » Cette prudence se manifeste par une prise de risque modérée : « l'entrepreneur, pour avoir du succès et développer l'entreprise, doit

conjuguer audace et optimisme. Mais pour ne pas perdre le contrôle de l'entreprise, les risques qu'il prend doivent être « modérés » et « supportables » » (Entreprise Mario Bosselli). Le dirigeant de la Baronnie de Coussergue ajoute qu'il faut « surtout limiter les risques au maximum, ne pas se lancer dans des entreprises hasardeuses qui mettraient en péril notre compte d'exploitation qui dépend lui-même d'un très grand nombre de facteurs que nous ne maîtrisons pas ou peu. ». Enfin, selon P. Amarelli « l'enjeu pour tout créateur d'entreprise est de faire preuve de créativité et de fantaisie sans jamais aller au-delà de ce qui est raisonnable...de toujours envisager l'avenir en s'inspirant du passé ». En effet, toute erreur génère non seulement une perte de richesse mais peut aussi dégrader durablement l'image de l'entreprise. « On ne peut pas se permettre de faire n'importe quoi au risque de brader notre image » (Baronnie de Coussergue). Par voie de conséquence, les décisions stratégiques prises sont en accord avec l'esprit de

famille, attestant un lien revendiqué entre contrôle familial, prise de risque et innovations (Naldi et al., 2007; Miller et Le Breton, 2005). «*La vision de l'entreprise sur le moyen et long terme est liée à des valeurs en cohérence avec les choix de la famille*» (Mario Boselli).

Cependant, la recherche de pérennité n'est pas synonyme d'immobilisme. «*Nous devons comprendre et anticiper les besoins du marché avant qu'ils n'évoluent*» (Garbellotto). Toutes les entreprises de l'échantillon ont intégré le fait que l'évolution générée par l'innovation était vitale pour le développement de l'entreprise. «*Le plus grand risque c'est d'avoir l'audace de prétendre que notre histoire et notre tradition constituent la garantie de notre succès*» (Barovier et Toso), «*S'adapter aux temps qui changent est une obligation pour une entreprise historique*» (Crespi).

La problématique à gérer est celle de l'équilibre à trouver entre tradition et renouvellement. Elle s'exprime par le constat suivant: «*Avoir en charge la marque d'orfèvrerie la plus ancienne au monde implique une recherche permanente en matière d'innovation technologique*» (Torrini). Elle tient à la cohérence entre «*modernité et tradition au service du client*» (Barovier et Toso). La pérennité du groupe Möller s'explique selon son dirigeant par «*des efforts réguliers en matière d'innovation, et donc de développement de nouveaux produits, de matériaux et de méthodes, conjugués à une culture d'entreprise extrêmement présente*». Cette recherche d'équilibre se retrouve ainsi chez chaque entreprise de l'échantillon. Ces dernières sont à la fois conscientes de la nécessité d'évoluer mais aussi du poids de leur histoire porteuse d'un savoir-faire et d'une expérience accumulée «*Nous nous concentrons sur nos points forts, à savoir l'excellent savoir-faire de nos employés qui se retrouve dans nos productions. Mon fils et moi-même sommes bien conscients de ce que nos ancêtres ont accompli*» (Freiherr von Poschinger). Le Président de VMC synthétise parfaitement le poids du passé et de la famille dans le processus de changement lorsqu'il avance «*Ce ne sont pas, les systèmes sophistiqués qui permettent de prendre les décisions les plus efficaces : c'est le sens du passé et, à travers ce passé, une certaine vision du futur. Une société familiale doit savoir faire face au changement et son passé l'aide à distinguer entre les aspects permanents et ceux qui ne sont que conjoncturels. L'histoire de notre famille et de notre entreprise est mon outil de diagnostic!*».

Une fois ce caractère de prudence et cette recherche d'arbitrage entre stabilité et renouvellement mis en avant, nous avons choisi d'étudier de manière approfondie des choix stratégiques en matière d'innovation dans une entreprise familiale pérenne mais cependant plus jeune que celles de l'échantillon retenu et opérant dans un secteur plus volatil, celui des télécommunications.

## Stratégies d'innovation d'une entreprise familiale pérenne : Une étude de cas

A partir d'une étude de cas approfondie, nous tenterons d'analyser la spécificité des comportements d'innovation au sein d'une entreprise familiale cherchant ainsi à préciser les premières conclusions résultant de l'étude des Hénoikiens.

### PRÉSENTATION DU CAS

Bouygues Telecom(ByTel) est une société de 7000 personnes, filiale à 83 % du groupe Bouygues qui possède entre autres Bouygues Construction (leader en France et parmi les premiers constructeurs dans le monde) et TF1 (première chaîne de télévision privée française). En 1996, ce groupe familial fondé en 1952 s'est porté acquéreur d'une licence de téléphonie mobile et est devenu par la création de ByTel le 3ème opérateur-distributeur de téléphonie mobile français après Orange et SFR (les deux plus gros opérateurs). Les parts de marché de ces trois acteurs ont peu varié en 10 ans plaçant toujours ByTel depuis sa création à la troisième position (17 % des parts de marché et 19.7 % en valeur en 2006).

Dans le cadre de cette étude de cas, seront examinés trois projets emblématiques de la stratégie d'innovation du groupe : une décision de non investissement (dans les licences UMTS) et deux décisions d'investissement distantes de 4 ans : le lancement de l'I-mode en 2002 et le projet du «sans contact mobile» développé en 2006. Nous nous attacherons à analyser ces trois décisions d'innovation en cherchant à comprendre comment les caractéristiques familiales impactent le processus de prise de décision relatif aux lancements des innovations.

### L'INFLUENCE FAMILIALE SUR L'INNOVATION

Les caractéristiques familiales d'une firme sont souvent difficiles à cerner dans les discours car les éléments relatifs à la culture et aux valeurs de l'entreprise sont par essence très intériorisés et tacites et donc peu mis en avant parmi les facteurs explicatifs d'une stratégie. «*It is expected that family interaction (as a quality), like blinking or breathing, has become so ingrained in respondents that it is no longer recognized as being novel or distinct and, consequently, is difficult to speak about or describe in specific forms*» (Tokarczyk et al., 2007). Tout en reconnaissant cette limite, trois caractéristiques peuvent cependant, selon nous, être mises en avant à partir de l'analyse des données de ce cas.

### Un contrôle et une direction familiale marqués par un souhait de pérenniser l'entreprise

En 2007, 55 ans après sa fondation par Francis Bouygues, l'entreprise est toujours contrôlée et dirigée par sa famille puisque le fils Martin Bouygues en est le PDG depuis 1989

et qu'il en détient via la holding familiale SCDM la majorité relative des droits de vote. La culture familiale semble initialement de type « autoritaire » au sens de Sharma et Manikutty (2005). Celle-ci se caractérise par la désignation précoce d'un successeur bénéficiant d'un traitement de faveur vis-à-vis des autres héritiers et marqué par une immersion précoce dans l'entreprise afin d'en connaître les rouages et d'y acquérir toute l'expérience nécessaire à sa direction. En effet, le fils aîné a fait ses études d'ingénieur dans la même école que son père et son grand-père et fut longtemps considéré comme le successeur naturel de Francis Bouygues. Néanmoins, des désaccords familiaux ont conduit ce dernier à faire évoluer le pouvoir vers un partage des rôles entre cadet et benjamin. Ces derniers ont recouvré le contrôle de l'entreprise : ils contrôlent en 2006 18,7 % du capital et 27,6 % des droits de vote. Ils se répartissent également la direction : le premier au poste de PDG, le second au poste de DG délégué. La pérennité du contrôle et de la direction a donc été préservée.

### Une culture d'entreprise marquée par une forte implication de ses membres

On ne peut comprendre l'identité de ByTel sans comprendre la culture du groupe dans sa globalité et sans revenir à la culture insufflée par le fondateur Francis Bouygues au métier d'origine : le BTP. Celui-ci dote en effet son entreprise d'une culture identitaire très particulière s'exprimant notamment par l'instauration en 1963 de « l'Ordre des Compagnons du Minorange ». Les buts et les missions de cet ordre font écho à des dispositifs de GRH propres aux entreprises familiales favorisant l'implication, la fidélité des salariés (Allouche et Amann, 2000). Des qualités professionnelles et morales ainsi que l'attachement à l'entreprise sont mis en avant comme critères d'entrée et d'évolution : « *le goût du travail bien fait, la transmission de l'esprit du métier, la connaissance des valeurs de discipline, de politesse et de tempérance, la contribution à la fraternité et la solidarité sur les chantiers, la fierté d'appartenir à l'Ordre et au Groupe.....* » (www.bouygues.fr). On retrouve, conformément aux travaux de Koironen (2002) et d'Aronoff (2004), le rôle primordial des valeurs comme éléments de différenciation des entreprises familiales pérennes. Ces valeurs sont relayées dans ce cas par le successeur avec la création en 1989 d'une charte des ressources humaines et la signature en 2001 d'une charte sociale européenne. Il est important de noter que ces valeurs très fortes développées autour du métier d'origine, la construction, sont diffusées à l'ensemble du groupe et même dans les domaines d'activités les plus éloignés comme les médias ou les télécommunications. En effet, la majorité des dirigeants des filiales du groupe comme ByTel, par exemple, ont fait leurs armes dans la construction avant de prendre des postes clés dans les filiales. Ainsi, ce sont ces valeurs qui constituent le ciment du groupe malgré la diversité des secteurs d'activité.

Cette culture est assurée par :

- la transmission au sein de la sphère familiale d'un certain nombre de valeurs (rôle de l'éducation)
- l'immersion du successeur désigné dans l'entreprise pendant une longue période et à divers échelons avant d'accéder au poste ultime. L'entrée de Martin Bouygues au sein de l'entreprise dès 1974 comme conducteur de travaux, ses fonctions exercées à la direction commerciale du groupe puis à la tête de « Maison Bouygues » lui ont permis de développer une connaissance unique, intime de la société et ont favorisé une implication d'autant plus grande qu'il considère aussi l'entreprise comme un « *patrimoine à transmettre* ». Cette longue expérience lui a permis d'acquérir la crédibilité nécessaire à l'exercice de ses fonctions de Vice-Président en 1987 puis de PDG du groupe.
- une implication spécifique du principal dirigeant familial, Martin Bouygues, dans le processus d'innovation. A titre d'exemple sur le projet I-mode (que nous analyserons ci-dessous), il a participé régulièrement aux réunions hebdomadaires de la structure de conduite de projet mise en place. Interrogé par les auteurs à ce sujet, l'intéressé concevait son rôle comme une sorte de « porte-parole » (Akrich, Callon et Latour, 1988) de l'innovation dans le groupe, à la fois aiguillon et garde-fou.
- le rôle joué par des « acteurs relais » : il faut souligner l'importance du DG (en charge des technologies, des réseaux et des systèmes d'information) qui a été conseiller du père et du fils. Celui assure *a minima* la continuité « transgénérationnelle » de la vision stratégique et du management des innovations. Mais son rôle va certainement au-delà et mériterait d'être approfondi dans des recherches ultérieures, notamment à la lumière des travaux de Julien et al. (2002) sur les réseaux à signaux forts ou à signaux faibles qui « inspirent » l'entrepreneur; ce rôle pourrait se caractériser comme une sorte d'« agent-double » (Von Hippel 1988) entre les deux formes de réseaux.

Nous nous proposons dans la suite d'analyser la manière selon laquelle ces caractéristiques familiales ont façonné l'innovation dans la firme.

### L'innovation chez Bouygues Telecom

Nous déclinerons l'analyse de l'innovation selon les trois dimensions suivantes : le management de la technologie, des usages et du *business model*.

L'entreprise ne développe pas de nouvelles technologies en propre mais exerce une veille technologique performante accompagnée d'expérimentation. L'objectif est d'identifier, référencer, tester et explorer les technologies que l'entreprise pourrait potentiellement déployer et les applications nouvellement développées ailleurs. « *Nous fai-*



sons de l'innovation qui s'applique... nous ne faisons pas de recherche fondamentale, nous cherchons les domaines d'application. ». Cette stratégie passe par une forme d'apprentissage spécifique des managers qui s'impliquent dans les choix technologiques. Elle est pilotée par la direction des nouvelles technologies (DNT), qui dépend de la vice-présidence en charge de la recherche, du développement et de la diversification. Plusieurs dispositifs sont ainsi mis en place.

Le premier prend la forme d'*ateliers technologiques* qui mettent en situation les technologies émergentes dans d'autres pays et jugées intéressantes par les départements prospective et/ou stratégie. Ces ateliers sont donc un moyen de sensibiliser et d'informer le top management. « *La DNT est un pédagogue qui explique le risque et les opportunités des technologies afin que d'autres imaginent les services associés à ces technologies ... Le plus grand effort de la DNT est d'acquérir cette information de l'extérieur (veille) et de la mettre en forme afin de la rendre la plus claire possible* ». « *Il n'existe pas de dispositif formel par lequel passent les idées avant validation et lancement: c'est un processus conversationnel dans lequel le top management joue un rôle très important et est très présent* ».

Le second dispositif, ce sont des *bureaux de liaison*, entre autres au Japon et aux USA.

Le troisième est le *service des projets innovants* qui expérimente la faisabilité des technologies les plus prometteuses et enfin l'établissement de *road maps* qui cartographient tous les acteurs de l'industrie des télécommunications : du fabricant de puce à l'équipementier fournisseur de réseau. La DNT propose une liste d'axes prioritaires au comité de direction qui statue sur cette question deux fois par an. Très vite, un démonstrateur est développé pour faire la preuve du concept et présenter l'innovation aux commerciaux afin de susciter le maximum de réactions. « *Nous sommes très pragmatiques. Nous partageons la culture de la solution. Nous nous comprenons très vite* ».

De même, la stratégie d'innovation de ByTel n'est pas d'inventer des usages nouveaux mais plutôt de transposer des usages déjà validés, au Japon par exemple. Cependant, l'entreprise a investi dans un laboratoire pour développer un apprentissage sur les usages. « *Nous ne sommes pas une boîte industrielle mais une entreprise de services et nous sommes intéressés par l'innovation qui sert* ».

Enfin, l'entreprise a principalement innové sur le business model. En effet, ByTel a été parmi les premières entreprises à proposer au client le paiement d'un forfait correspondant à un temps de consommation fixé à l'avance, alors que les concurrents continuaient à transposer la facturation du téléphone fixe au téléphone mobile en payant à la consommation en plus d'un abonnement.

Le mode de management de l'innovation de l'entreprise est ainsi teintée de prudence, de pragmatisme et d'un formalisme faible, ce qui vient confirmer la littérature sur le

sujet (Hall et al., 2001; Gudmundson et al., 2003; Zahra et al., 2004; Zahra, 2005). Elle est aussi marquée par un horizon de long terme et la recherche de pérennité typique d'une direction et d'un capital familial (Mignon, 2001; Stafford, et al., 1999; Habbershon et Pistrui, 2002) qui autorise à dédier des ressources à des projets qui ne seront pas forcément rentables à court-terme. « *On privilégie le patrimoine et la pérennité pas la rentabilité et le court terme* ».

Voyons à présent comment le management de l'innovation se décline au niveau des choix stratégiques d'innovation.

### CHOIX STRATÉGIQUES D'INNOVATION

Trois décisions seront tour à tour examinées :

- une décision de non investissement (dans les licences UMTS)
- une décision d'investissement (lancement de I-mode)
- une décision d'investissement dans le développement d'une nouvelle offre : « le sans contact mobile » SCM.

#### Le non-investissement dans l'UMTS : une décision à contre courant

A la fin des années 90 et après la première phase de développement de la téléphonie mobile en France, les trois opérateurs français (SFR, Orange et ByTel) étaient à la recherche de nouveaux relais de croissance autres que la voix, comme le transfert de données, par exemple. Face aux mauvaises performances des technologies existantes permettant de transmettre des données sur le mobile comme le WAP (Wireless Application Protocol), SFR et Orange ont acquis des licences UMTS (3ème génération de mobile) qui permettaient de transmettre de gros volumes comme des images, des musiques ou des films, notamment. A l'opposé de cette stratégie, ByTel n'a pas opté pour ce choix jugeant le prix des licences trop coûteux en regard des prévisions de revenus.

En effet, en 2001, aussi bien le hard (les terminaux), le soft (le contenu) que les usages ne permettaient pas d'anticiper des gains importants. Les écrans étaient petits et l'autonomie encore faible. Les services étaient inexistantes et les formats des contenus existants inadaptés comme celui des films par exemple. Le groupe Bouygues détenant l'une des premières chaînes de télévision française, ByTel avait accès à une bonne connaissance des comportements des usagers en matière de loisirs. Tous ces éléments ont conduit le top management de ByTel à juger l'achat d'une licence UMTS comme un investissement trop hasardeux.

L'impact de la culture familiale sur la décision de non-investissement est synthétisé dans le tableau N°2.

La prudence du dirigeant a découragé un investissement coûteux et à la rentabilité incertaine. Le PDG Martin Bouygues



TABLEAU 2

## L'impact de la variable familiale sur la décision stratégique de non investissement

Variabiles familiales	Décision de non investissement
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prudence forte</li> <li>- Intuition du dirigeant</li> <li>- Formalisme faible</li> <li>- Responsabilité à l'égard des générations futures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Couteux</li> <li>- Risqué</li> </ul>

confiait à ce titre, lors d'un des entretiens : « *On n'investit pas dans ce que l'on ne connaît pas* ». Les processus de décisions centralisés et peu formalisés dans cette entreprise laissent la part belle à l'intuition du dirigeant prenant en fine la décision d'investissement ou de non-investissement. Une analyse a posteriori montre que les concurrents ont mis beaucoup de temps à rentabiliser leurs acquisitions.

Le contrôle familial de la firme (et la responsabilité à l'égard des générations futures que la recherche de pérennité de ce contrôle engendre) permet ainsi de mieux comprendre pourquoi les dirigeants n'ont pas fait prendre le risque de mettre en péril le maintien de l'entreprise sur le long terme.

### L'investissement dans I-mode

Toujours dans un contexte de recherche de relais de croissance à la voix et devant les difficultés techniques (lenteur de la connexion) et économiques (coût élevé) rencontrées par l'offre d'internet sur le mobile développée par ByTel en 2001, ByTel lance en 2002 une nouvelle offre d'internet sur le mobile : le I-mode. L'offre est développée grâce à une alliance avec Docomo, principal opérateur japonais qui a développé cette offre avec succès au Japon depuis 1999.

En optant pour I-mode, ByTel réduit l'ampleur des risques associés à toute innovation.

Le risque technique est éliminé grâce à l'achat de la licence offrant une technologie clé en main et éprouvée. De plus, ByTel bénéficie des apprentissages développés par Docomo sur cette technologie depuis son développement. Cette nouvelle offre nécessite cependant de spécifier le hard (les terminaux). Or la structure de l'industrie ne permet pas à un opérateur de négocier avec les fabricants la spécification du produit. L'alliance avec Docomo constitue sur ce point également un réel atout. En effet, Docomo, compte tenu de sa place de leader sur le marché japonais, dispose d'une part d'un pouvoir de négociation indéniable, et regroupe d'autre part les demandes de tous les opérateurs offrant I-mode dans le monde, bénéficiant ainsi d'économies d'échelles conséquentes. ByTel est ainsi membre de « l'Alliance I-mode ». L'alliance est également un moyen de réduire le risque lié à la fiabilisation de la chaîne de valeur et surtout aux fabricants de terminaux.

Le risque lié aux partenaires incontournables comme les fournisseurs de contenu a fait l'objet d'un traitement spécifique. En effet, les fournisseurs de contenu doivent adapter les sites internet au format I-mode mais ce dernier s'appuie sur une plate-forme ouverte et des standards proches de ceux d'Internet sur le PC et donc maîtrisés par les fournisseurs de contenu. Afin d'encourager les fournisseurs à développer ces sites, le modèle économique entre opérateur et fournisseur a fait l'objet d'une réflexion spécifique. L'opérateur reverse près de 80 % de l'abonnement au fournisseur et se rémunère principalement sur le trafic de données occasionné. Les fournisseurs sont ainsi attirés par la facilité de portage du contenu vers le I-mode et par la part de revenus associés. De plus, l'opérateur offre des services aux fournisseurs, comme le tri des sites en fonction de leur audience créant une émulation entre eux.

Le modèle économique avec le client est aussi repensé. En effet, l'utilisateur paie un forfait à l'opérateur pour un certain volume de téléchargements de données (5Mo, 10Mo, illimité...). Ainsi, la facturation n'est pas à la durée mais à la quantité d'informations transmises ce qui constitue à l'époque une nouveauté. La principale source de revenu est le trafic généré par les données. Ainsi, le risque lié au modèle économique est réduit. Bien plus, ce modèle économique s'appuie sur l'abonnement qui favorise la fidélisation et rend difficile les comparaisons entre offres. Rappelons que l'abonnement correspond à la stratégie tarifaire de ByTel qui a été le premier opérateur à offrir des forfaits sur le marché français.

Cependant, l'innovation n'est pas dépourvue de risque : il reste celui lié à l'usage. Certes, Docomo qui a développé I-mode depuis 1999 a très rapidement enregistré un grand succès. Cependant, il reste à s'assurer de l'adaptation de cette innovation du Japon au contexte français. En effet, le succès de I-mode peut s'expliquer par les spécificités des normes de consommation et d'usage au Japon. Les ménages japonais sont moins bien équipés en PC que les ménages occidentaux : ils surfent sur internet sur leur portable et sont férus de gadgets et jeux (Evans et al. 2006). Ce risque a été traité grâce au système de veille et d'apprentissage des habitudes de consommation, assurant à ByTel une capacité à transposer les usages de manière réactive.

Le développement du I-mode, est ainsi le fruit d'une philosophie différente des autres entreprises du secteur : l'en-

treprise opte pour une différenciation plutôt qu'une stratégie de volume, une stratégie d'alliance plutôt qu'une entrée solitaire, une offre de services évitant l'investissement dans des nouvelles technologies très coûteuses et incertaines. En conformité avec la culture d'innovation, l'entreprise n'a pas cherché à être précurseur mais à adapter rapidement des technologies éprouvées. L'implication du dirigeant à toutes les réunions du projet I-mode a servi de garde-fou et a permis de s'assurer d'une prise de risque mesurée.

L'impact de la culture familiale sur cette décision d'investissement peut être synthétisé dans le tableau N°3.

Il est important de noter que Docomo, le partenaire de ByTel au Japon, fournit des services analogues. Le risque technologique est ainsi réduit car la technologie a déjà été validée et éprouvée. Cependant cette offre présente deux nouveaux risques majeurs : celui du modèle économique et celui du partenaire fournisseur du service.

Le téléphone communiqué à distance grâce à la carte SIM fournie par l'opérateur ou grâce au terminal en lui-même. Ce choix est déterminant en termes de modèle économique, puisque selon que l'architecture est basée sur le terminal ou sur la carte SIM, les bénéficiaires sont respec-

**TABLEAU 3**

**L'impact de la variable familiale sur la décision stratégique de développement de l'offre I-mode**

Variable familiale	Décision d'investissement
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prudence</li> <li>- Responsabilité à l'égard des générations futures</li> <li>- Implication des membres de la famille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partenariat plutôt qu'une entrée solitaire (l'Alliance I-mode)</li> <li>- Minimisation des risques (techniques, économiques d'usage...)</li> <li>- Différenciation par les services plutôt que par la technologie</li> </ul>

Rappelons que notre objectif n'est pas d'analyser les facteurs de succès de cette offre mais la caractérisation du processus de décision stratégique qui y a abouti. Cependant, l'innovation I-mode a rencontré un certain succès jusqu'à ce que de nouvelles menaces se profilent conduisant notamment à la troisième décision stratégique que nous analysons ci-dessous.

**L'offre du «sans contact mobile»**

L'environnement concurrentiel de ByTel en 2006 a changé depuis le lancement de l'I-mode. En effet, le marché a enregistré de nouveaux entrants accroissant la pression concurrentielle comme les opérateurs virtuels mobiles (Télé 2, Virgin mobile, etc). Afin de maintenir une position compétitive, ByTel se trouve ainsi de nouveau à la recherche d'autres relais de croissance. La réponse de ByTel a donc été de ne plus développer seulement des services multimédia mobiles mais de développer une large gamme de services en mobilité indépendants de la téléphonie. C'est ainsi que s'exprime l'un des conseillers du PDG pour illustrer cette stratégie «*le téléphone pourrait être le couteau suisse de l'ère moderne et servir de télécommande universelle*». Cette stratégie témoigne d'un changement de métier d'un opérateur de communication mobile à un opérateur de mobilité. C'est dans ce cadre, que l'offre «sans contact mobile»<sup>3</sup> a été identifiée comme technologiquement viable et potentiellement rémunératrice.

tivement les fabricants de terminaux ou les opérateurs de téléphonie mobile. Or la négociation avec les fabricants de terminaux s'avère difficile sauf si, comme pour le I-mode, tous les opérateurs de l'Alliance décident de lancer cette offre et adoptent la même architecture. Mais cette condition entraînerait une rigidité et une lourdeur incompatibles avec la flexibilité nécessaire à l'innovation.

Enfin, ce type d'offre est développé avec des partenaires cruciaux qui sont les fournisseurs du service initié par le «sans contact» comme l'opérateur de transport si le mobile permet d'accéder au réseau de transport ou l'opérateur bancaire si le mobile permet de payer ou les annonceurs si le mobile permet d'interroger une publicité. Ces partenaires sont radicalement nouveaux pour ByTel et très différents des fournisseurs d'accès avec lesquels ByTel a traité dans le développement d'I-mode. En effet, les opérateurs de transport par exemple, ont des positions dominantes sur le marché, ils ont des investissements lourds qu'ils cherchent à rentabiliser, ils posent des questions de sécurité spécifique et n'appartiennent pas à la culture de l'internet et du mobile.

Pour toutes ces raisons, l'offre «sans contact mobile» soulève de nouvelles problématiques qui peuvent interroger le modèle validé par le passé jusqu'à poser la question du désinvestissement de l'Alliance.

L'impact de la culture familiale sur la réflexion du désinvestissement peut être synthétisé dans le tableau N°4

3. Celle-ci consiste à utiliser le téléphone portable comme un «ticket» dans les transports en commun par exemple, ou comme un moyen de

s'informer sur une offre devant une publicité ou encore comme mode de paiement....

**TABLEAU 4**  
**L'impact de la variable familiale sur la décision stratégique de développement de l'offre « sans contact mobile »**

Variables familiales	Décision de désinvestissements
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Prudence</li> <li>– Attachement à une stratégie ayant conduit au succès de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Le partenariat est un obstacle potentiel au développement de l'innovation</li> </ul>

La situation actuelle dévoile donc la difficulté de l'entreprise à réagir promptement et efficacement. Plusieurs facteurs expliquent cette inertie : économiques comme les coûts fixes supportés en cas de désengagement de l'alliance, mais aussi culturels, comme l'attachement émotionnel à une stratégie ayant conduit au succès de l'entreprise – sentiment particulièrement présent chez les entreprises familiales (Sharma et al. 2005) –, ainsi que la réticence à s'implanter sur un marché nouveau éloigné des choix et expériences passées.

### Conclusion

#### CONTRIBUTION DE CETTE RECHERCHE

L'ambition de cet article était de montrer que l'héritage familial d'une firme conduit à une culture spécifique d'innovation sources de choix stratégiques marquants.

Dans un premier temps, l'analyse des témoignages des dirigeants d'un groupe d'entreprises familiales pérennes a permis de faire émerger l'une des principales origines de leur pérennité à savoir le constant arbitrage entre tradition et renouvellement généralement porté par la capacité d'innovation. En effet, l'innovation est très présente, qu'elle soit paradoxalement motivée par le maintien des valeurs traditionnelles ou encadrée et modérée par ces mêmes valeurs qui limitent ainsi la prise de risque.

Dans un second temps, l'analyse détaillée de la stratégie d'innovation d'une entreprise familiale pérenne à tra-

vers l'analyse de trois décisions en matière de lancement d'offres innovantes réparties sur six années a permis d'esquisser une caractérisation de processus d'innovation prudentielle (Tableau N°5).

Ces processus se caractérisent par une maîtrise des risques et des investissements dans les développements d'offres innovantes parallèlement à une capacité à aller à contre courant des choix stratégiques en matière d'innovation des principaux concurrents témoignant ainsi d'une plus grande foi dans les valeurs familiales que dans le mimétisme stratégique.

Cette étude a également révélé un développement prudent, pas à pas, et une prise en compte différenciée des risques associés à toute innovation : certains risques (coûts, acquisition du savoir-faire) ont été partagés avec d'autres entreprises (alliances complémentaires), d'autres ont été éliminés en adoptant des solutions validées ailleurs et enfin d'autres encore ont été analysés et traités, comme ceux relatifs à l'usage par exemple, grâce à une très bonne connaissance des comportements des utilisateurs développée au fur et à mesure des projets.

#### IMPLICATIONS

Au-delà de ce management des risques, ces processus d'innovation prudentielle articulent les sept caractéristiques suivantes :

- le processus de prise décision est rapide : même s'il suit un formalisme permettant la concertation et la discus-

**TABLEAU 5**  
**Famille, culture et innovation**

Caractéristiques familiales	Culture d'innovation	Stratégies d'innovation dans le cas de ByTel
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pérennité</li> <li>– Empreinte du fondateur</li> <li>– Implication de la direction dans le processus d'innovation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pragmatisme</li> <li>– Prudence</li> <li>– Veille expérimentation</li> <li>– Pas de dispositif formel (opportunisme)</li> <li>– Vision long terme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Non investissement dans les licences UMTS</li> <li>– Lancement de l'I-mode</li> <li>– Développement du sans contact</li> <li>– Désinvestissement éventuel de l'Alliance</li> </ul>

sion, le processus ne dérive pas vers la bureaucratie et permet toujours une réactivité d'autant plus importante dans certains secteurs dynamiques,

- le processus de prise de décision implique les membres de la famille donnant ainsi un signal fort au reste de l'entreprise quant à la place de l'innovation d'une part, et à la nécessité de mobilisation des acteurs face aux difficultés qui ne manqueront pas d'arriver, car inhérentes à toute innovation, d'autre part,
- l'expérimentation et le pragmatisme en développant rapidement des démonstrateurs sommaires (loin des prototypes aboutis généralement développés par les autres entreprises) afin de sonder les réactions du marché, directement ou à travers les commerciaux qui ont une connaissance importante des usages et des comportements des clients,
- le développement de relations collaboratives, partenariales et durables qui permettent de partager les risques liés à l'innovation et à étendre les sources de cette dernière,
- la capitalisation des connaissances et l'apprentissage des expériences passées permettent de réduire à long et moyen terme les coûts et les investissements à chaque nouveau développement. Cet apprentissage, même des « erreurs » ou des échecs commerciaux, est lié à la forte implication des employés et est favorisé par le climat de confiance et de sérénité des salariés quant à leur avenir est lié à celui de la firme,
- la culture d'innovation qui s'adosse à la culture de l'entreprise, généralement forte dans ce type de firmes,
- l'équilibrage entre l'exploitation des couples produit/marché existants et l'exploration de nouvelles voies d'innovation sans jamais remettre en cause la pérennité de la firme, témoignant ainsi d'une ambidextrie affirmée qui combine le court avec le moyen et le long terme.

Certaines caractéristiques de ce modèle de l'innovation prudentielle ont été mises en évidence par la littérature en management de l'innovation comme l'un des principaux facteurs clés de la compétitivité tirée par l'innovation. Ce qu'il est important de signaler à ce stade est que les caractéristiques de ce modèle forment un système dont la performance tient à leur coexistence. Ainsi, n'en retenir que quelques-unes risquerait d'avoir un effet contre performant comme par exemple, l'inertie qui pourrait être générée en retardant potentiellement les réactions de la firme face aux changements du marché. De plus, ces caractéristiques trouvent toutes leur origine dans des traits associés aux entreprises familiales comme le pragmatisme, l'implication forte des dirigeants, la rapidité et la réactivité, le caractère informel, la confiance et la fidélité vis-à-vis des partenaires, le faible taux de renouvellement des employés et leur impli-

cation forte, la mise en avant de l'importance de l'apprentissage lié à la perspective de pérennité.

Ces processus d'innovation ne permettent pas d'être avant-gardiste sur le marché et de s'octroyer une place de leader mais de maintenir une place de « challenger pérenne ». Cette étude vient ainsi confirmer la thèse des travaux sur la pérennité organisationnelle (Mignon, 2001, 2009). En effet, il est mis en évidence que la pérennité n'est pas synonyme d'immobilisme mais qu'elle est le fruit d'un équilibre entre stabilité et innovation, entre exploitation de compétences existantes et explorations de voies nouvelles (Ben Mahmoud-Jouini, et al., 2007). Dans le cas étudié plus précisément, le processus d'innovation est modelé par des valeurs de pragmatisme, par le souci de préserver l'image, la valeur du patrimoine pour les générations futures, par la volonté d'agir selon une vision à long terme au détriment parfois d'une rentabilité immédiate. Ces priorités conduisent à des stratégies d'innovation prudentes qui ont jusqu'ici empêché l'entreprise de se fourvoyer dans des voies irréalistes. Ce concept d'innovation prudentielle nous paraît ainsi pouvoir constituer une contribution à celui, émergent, d'entrepreneuriat familial dont il pourrait caractériser une des spécificités.

#### LIMITES ET PERSPECTIVES

Cette recherche, fondée sur des données secondaires, prolongée par une étude de cas unique, pose la question, habituelle pour ce type de méthode, de la généralisation des résultats. En effet, ce cas a été choisi pour ses caractéristiques en termes de contrôle, de stratégies menées et de compétitivité aboutissant ainsi à des conclusions par nature contextuelles. Une limite importante de cette recherche réside sur le plan méthodologique dans le choix d'une analyse intra-site. La réalisation d'autres études menées dans des contextes similaires permettrait d'étendre les résultats et de démontrer leur robustesse. Il conviendrait aussi de diversifier l'échantillon sur un plan analytique au sens de Yin (2003) en prenant par exemple comme critère le degré de spécialisation métier de l'entreprise ou le degré de centralisation de la structure. Il serait ainsi possible de préciser comment l'innovation s'opère dans des entreprises familiales mono-métier-spécialisées, ou bien au contraire dans des grandes entreprises aux structures décentralisées laissant plus de place à l'autonomie et aux innovations locales et émergentes. Nous poursuivons actuellement nos recherches vers une caractérisation plus avancée d'un modèle de l'innovation prudentielle dans les firmes familiales qui soit à la fois fondée empiriquement et théoriquement.

Une autre voie de recherche à poursuivre, consisterait à se servir de ce modèle comme point de départ à la réalisation d'une typologie d'entreprises familiales prudentes (suivant divers degrés).

Enfin, une étude sur des échantillons de plus grande ampleur permettrait aussi d'envisager des corrélations



entre contrôle familial et stratégies d'innovations afin de confirmer ou infirmer les résultats déjà mis en avant dans ce domaine (Miller et Friesen, 1982; Hall et al., 2001; Habbershon et Pistrui, 2002; Zahra, 2005).

## Bibliographie

- ABERNATHY, W.; UTTERBACK, J. (1978). «Patterns of Industrial Innovation», *Technology Review*, Vol. 80, N°7.
- AKRICH, M.; CALLON, M.; LATOUR, B. (1988). «A quoi tient le succès des innovations? Deuxième épisode : l'art de choisir les bons porte-paroles», *Gérer et Comprendre*, N°12.
- ALLOUCHE, J.; AMANN, B. (2000). «L'entreprise familiale : un état de l'art», *Finance-Contrôle-Stratégie*, Vol. 3, N°1, p. 33-80.
- ARRÈGLE, J.L.; DURAND, R.; VERY, P. (2004). «Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales», *M@n@gement*, Vol. 7, N°2, p. 13-36.
- ARONOFF, C. (2004). «Self-Perpetuation Family Organization Built on Values : Necessary Condition for Long-Term Family Business Survival», *Family Business Review*, Vol. 17, N°1, p. 55-59.
- BARNEY, J.B. (1991). «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», *Journal of Management*, Vol 17, N°1, p. 99-120.
- BARNEY, J.B. (2001). «Is the Resource-Based Theory a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes», *Academy of Management Review*, Vol 26, N°1, p. 41-56.
- BEN MAHMOUD-JOUINI, S. (2004). «Le management des connaissances et des apprentissages dans les entreprises multi-projet», in G. Gareil, V. Giard et C. Midler (Eds) *Faire de la recherche en gestion de projet*, Vuibert.
- BEN MAHMOUD-JOUINI, S.; CHARUE-DUBOC, F.; FOURCADE, F. (2007). «Favoriser l'innovation radicale dans une entreprise multidivisionnelle : Extension du modèle ambidextre à partir de l'analyse d'un cas», *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 10, N°3, septembre, p. 5-41.
- CARNEY, M. (2005). «Corporate Governance and Competitive Advantage in Family-Controlled Firms», *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 29, N°3, p. 249-265.
- CASSAR, G.; CRAIG, J.B.; MOORES, K. (2006). «A 10-Year Longitudinal Investigation of Strategy, Systems, and Environment on Innovation in Family Firms», *Family Business Review*, Vol. 19, N° 1, p. 1-10.
- CHRISMAN, J.J.; CHUA, J.H.; STEIER, L. (2005). «Sources and Consequences of Distinctive Familiness : An introduction», *Entrepreneurship Theory & Practice*, may, p. 237-247.
- CHRISMAN, J.J.; CHUA, J.H.; LITZ, R.A. (2005). «Comparing the agency costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence», *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 28, N°4, p. 335-354.
- CHRISTENSEN, C.M. (1998). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press.
- CHUA, J.H.; CHRISMAN, J.J.; SHARMA, P. (1999). «Defining the Family Business by Behaviour», *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 23, N°4, p. 19-39.
- CLARK, K.; WHEELWRIGHT, S. (1992). *Revolutionizing Product Development: Quantum Leaps in Speed, Efficiency and Quality*, The Free Press, New York.
- COHEN, W. (1995). «Empirical Studies of Innovative Activity», In Stoneman P. (Eds), *Handbook of The Economics of Innovation and Technological Change*, Boston, Blackwell.
- COLLINS, J.C.; PORRAS, J.I. (1994). *Built to Last: Successful Habits of visionary Companies*, Century Lt. (Version française : *Bâties pour durer : les entreprises visionnaires ont-elles un secret ?*), First Management, Paris, 1996.
- DAVID, A. (2000). «Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées». *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, A. David, A. Hatchuel and R. Laufer, eds. Vuibert, Paris.
- DAVIS, J.H.; SCHOORMAN, F.D.; DONALDSON, L. (1997). «Toward a Stewardship Theory of Management», *Academy of Management Review*, Vol. 22, N°1, p. 20-47.
- DOUGHERTY, D. (1992). «Interpretive Barriers to Successful Product Innovation in Large Firms», *Organization Science*, Vol. 3, N°2, p. 179-202.
- EISENHARDT, K.M. (1989). «Building Theories from Case Study Research», *Academy of Management Review*. Vol. 14, N°4, p. 532-550.
- EISENHARDT, K.M.; GRAEBNER, M.E. (2007). «Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges», *Academy of Management Journal*, Vol. 50, N°1, p. 25-32.
- EISENHARDT, K.M.; MARTIN, J.A. (2000). «Dynamic Capabilities: what are they?», *Strategic Management Journal*, Vol 21, N° 10/11, p. 1105-1121.
- EVANS, D.D.; HAGIU, A.; Schmalensee, R. (2006). *Invisible Engines: How Software Platforms Drive Innovation and Transform Industries*, MIT press Cambridge, Massachusetts, London.
- GIRIN, J. (1990). «L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode», dans : *Epistémologies et sciences de gestion*, coordonné par Alain-Charles Martinet, eds. Economica, Paris.
- GREENWOOD, R. (2003). «Commentary on: Toward a Theory of Agency and Altruism in Family Firms», *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, N°3, p. 491-494.
- GUDMUNDSON, D.; TOWER, C. B.; HARTMAN, E. A. (2003). «Innovation in Small Business: Culture and Ownership Structure Do Matter», *Journal of Development Entrepreneurship*, Vol. 8, N°1, p. 1-17.
- HABBERSHON, T. G.; WILLIAMS, M.L. (1999). «A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms», *Family Business Review*, Vol. 12, N° 1, p. 1-25.
- HABBERSHON, T.G.; PISTRUI, J. (2002). «Enterprising Families Domain: Family-Influenced Ownership Groups in Pursuit of Transgenerational Wealth», *Family Business Review*, Vol. 15, N°3, p. 223-237.
- HABBERSHON, T.G.; WILLIAMS, M.L.; MACMILLAN, I.C. (2003). «A Unified Systems Perspective of Family Firm Performance», *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, p. 451- 465.
- HALL, A.; MELIN, L.; NORDWIST, M. (2001). «Entrepreneurship as Radical Change in the Family Business: Exploring the Role

- of Cultural Patterns», *Family Business Review*, Vol. 14, N°3, p. 193-208.
- HATUM, A.; PETTIGREW, A. (2004). «Adaptation Under Environmental Turmoil: Organizational Flexibility in Family-Owned Firms», *Family Business Review*, Vol. 17, N°3, p. 237-258.
- HENDERSON, R.; COCKBURN, I. (2001). «Scale and Scope in Drug Development: Unpacking the Advantages of Size in Pharmaceutical Research». *Journal of Health Economics*, Vol. 20, N° 6, p. 1033-1057.
- HENDERSON, R.M.; CLARK, K.B. (1990). «Architectural Innovations: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, p. 9-30.
- HICKS, D.; HEDGE, D. (2005). «Highly Innovative Small Firms in the Markets for Technology», *Research Policy*, Vol. 34, N°5, p. 703-716.
- HOFFMAN, J.; HOELSHCER, M.; SORENSON, R. (2006). «Achieving Sustained Competitive Advantage: A Family Capital Theory», *Family Business Review*, Vol. 19, N°2, p. 135-187.
- JULIEN, P.A.; ANDRIAMBELOSON, E.; RAMANGALAHY, C. (2002). «Signaux faibles, innovation et PME», communication au 7<sup>e</sup> congrès international de la PME, Montréal.
- KELLERMANN, K (2005). «Family Firm Resource Management: Commentary and Extensions», *Entrepreneurship Theory & Practice*, may, p. 313-319.
- KOIRANEN, M. (2002). «Over 100 Years of Age But Still Entrepreneurially Active in Business: Exploring the Values and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms», *Family Business Review*, Vol. 15, N°3, p. 175-187.
- LEONARD-BARTON, D. (1992). «Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development», *Strategic Management Journal*, Vol. 13, p. 111-125.
- MACOMBE, C. (2003). *Ethique et pérennité chez les exploitants agricoles*, Clermont I, Thèse de sciences de Gestion, Clermont-Ferrand.
- MIDLER, C. (1993). *L'auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation de l'entreprise*, InterEditions, 215 p.
- MIGNON, S. (2001). *Stratégie de pérennité d'entreprise*, Editions Vuibert, Paris, 232 p.
- MIGNON, S. (2009). «La pérennité organisationnelle : un cadre d'analyse», *Revue Française de Gestion, dossier consacré à la pérennité organisationnelle*, Vol. 35, N°192, mars 2009, p. 75-89.
- MILLER, D. (2003). «An Asymmetry-Based View of Competitive Advantage», *Strategic Management Journal*, Vol. 24, p. 961-976.
- MILLER, D.; FRIESEN, P.H. (1982). «Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum», *Strategic Management Journal*, Vol. 3, p. 1-25.
- MILLER, D.; LE BRETON-MILLER, I. (2005a). «Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship and Capabilities», *Family Business Review*, Vol 19, N°1, p. 73-87.
- MILLER, D.; LE BRETON-MILLER, I. (2005b). *Managing for the long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*, Harvard Business School Press, 325 p.
- NALDI, L.; NORDQVIST, M.; SJÖBERG, K.; WIKLUND, J. (2007). «Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms», *Family Business Review*, Vol. 20, N° 1, p. 33-47.
- SCHREYÖGG, G.; KLIESCH-EBERL, M. (2007). «How Dynamic can Organizational Capabilities Be? Towards a Dual-Process Model of Capability Dynamization», *Strategic Management Journal*, Vol. 28, p. 913-933.
- SCHULZE, W.S.; LUBATKIN, M.H.; DINO, R.N.; BUCHHOLTZ, A.K. (2001). «Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence», *Organization Science*, Vol. 12, N°2, p. 99-116.
- SCHULZE, W.S.; LUBATKIN, M.H.; DINO, R.N. (2003). «Toward a theory of Agency and Altruism in Family Firms», *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, N°4, p. 473-490.
- SHARMA, P.; MANIKUTTY, S. (2005). «Strategic Divestment in Family Firms: Role of Family Structure and Community Culture», *Entrepreneurship Theory & Practice*, may, p. 293-311.
- SIGGELKOW, N. (2007). «Persuasion with Case Studies», *Academy of Management Journal*, Vol. 50, N°1, p. 20-24.
- STAFFORD, K.; DUNCAN, K.A.; DANE, S.; WINTER, M. (1999). «A Research Model of Sustainability Family Business», *Family Business Review*, Vol. 12, N°3, p. 197-208.
- STRAUSS, A.; CORBIN, J. (1998). *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (2<sup>nd</sup> ed.). Newbury Park: Sage.
- TEECE, D. (2007). «Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance», *Strategic Management Journal*, Vol. 28, N°13, p. 1319-1350.
- TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. (1997). «Dynamic Capabilities and Strategic Management», *Strategic Management Journal*, Vol. 18, N°7, p. 509-533.
- TOKARCZYK, J.; HANSEN, E.; GREEN, M.; DOWN, J. (2007). «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, p. 17-31.
- TSAI, K.H.; WANG, J.C. (2005). «Does R&D Performance Decline with Firm Size? A Re-Examination in Terms of Elasticity», *Research Policy*, Vol. 34, p. 966-976.
- VON HIPPEL, E. (1988). «Trading Trade Secrets», *Technology Review*, février-mars, p. 58-64.
- WARD, J.L. (1997). «Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices», *Family Business Review*, Vol. 10, N°4, p. 323-337.
- WERNERFELT, B. (1984). «A Resource-based View of The Firm», *Strategic Management Journal*, vol 5, p. 171-180.
- WINTER, S.G. (2003). «Understanding Dynamic Capabilities», *Strategic Management Journal*, Vol 24, N° 10, p. 991-995.
- YIN, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publication, London.
- ZAHRA, S.A. (2005). «Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms», *Family Business Review*, Vol. 18, N°1, p. 23-40.
- ZAHRA, S.A.; HAYTON, J.C.; SALVATO, C. (2004). «Entrepreneurship in Family vs. Non Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture» *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 28, N°4, p. 363-381.