



Paradigmes, entrepreneuriat et entreprise familiale : illustration par l'association des Hénokiens.

Katia RICHOMME-HUET

Centre EuroMéditerranéen de Management (CEMM)
Global Research in Innovative Development Strategies (GRIDS)
EUROMED-Management Ecole de Marseille

Paradigmes, entrepreneuriat et entreprise familiale :
illustration par l'association des Hénokiens.

KATIA RICHOMME-HUET

Centre EuroMéditerranéen de Management (CEMM)
Global Research in Innovative Development Strategies (GRIDS)
EUROMED-Management Ecole de Marseille, France

Résumé : D'un point de vue théorique et méthodologique, les recherches portant sur les entreprises familiales et l'entrepreneuriat ont fait l'objet de nombreuses définitions et classifications conduisant parfois à un chevauchement des champs (Brockhaus, 1994 ; Amann, 2000 ; Chrisman, Chua et Steier, 2003). Cet article se focalise sur les critères entrepreneuriaux et familiaux afin de répondre à la question de recherche suivante : les entreprises hénokiennes sont pérennes et elles sont familiales, mais sont-elles entrepreneuriales ? En d'autres termes, l'entrepreneuriat est-il symptomatique des entreprises hénokiennes (par définition familiale et pérennes) ?

Après avoir précisé les paradigmes reconnus en entrepreneuriat (Verstraete et Fayolle, 2005 ; Paturel, 2007) et les grands axes cartographiant les entreprises familiales (Allouche et Amman, 2000), nous explorons le cadre particulier de l'Association des Hénokiens, symbole de pérennité, dans une démarche exploratoire et qualitative, afin de mettre en exergue l'adéquation des deux domaines.

Mots clés : Entrepreneuriat.

Tandis que certaines marques ou familles « *Taittinger, Peugeot, Clément Faugier* » sont mondialement connues, d'autres organisations plus discrètes, voire inconnues du grand public, prospèrent tout au long des siècles et demeurent dans l'ombre, membres du club le plus fermé du monde. L'Association des Hénokiens, créée en 1981 et sise à Paris, comporte actuellement 40 membres cooptés, dont les entreprises cumulent près de 135 siècles d'existence. Le créateur de l'association, Gérard Glotin¹ (descendant de Marie Brizard), choisit un symbole quasi immortel, Hénoch, pour symboliser la longévité et la métaphore biblique : l'élévation dans les cieux pour un petit nombre d'entreprises élues. Issus de secteurs d'activité très diversifiés (artisanat, édition, industrie, service, commerce) et parfois concurrents, ils se rencontrent tous les ans dans un pays différent à l'occasion de l'Assemblée Générale, afin de développer la valeur du concept d'entreprise familiale comme alternative aux multinationales « sans âme ».

En ces temps de crise mondiale, le retour à des valeurs traditionnelles ne pouvait que relancer, dans les médias et auprès du grand public, les entreprises gérées par des familles comme symbole de la richesse d'un pays, de création de valeur et, par extension, d'entrepreneurs vertueux, de confiance et véhiculant une certaine éthique. Sans basculer dans une catégorisation hâtive, il apparaît néanmoins des intérêts et des enjeux importants à associer entreprise familiale et entrepreneuriat. D'un point de vue théorique et méthodologique, les recherches portant sur les entreprises familiales ont fait l'objet de nombreuses définitions et classifications, selon la propriété de l'entreprise et la personnalité de l'entrepreneur (Brockhaus, 1994). Les champs d'étude de l'entrepreneuriat et des entreprises familiales sont régulièrement sollicités par les chercheurs des deux courants (Matthews et Moser, 1996 ; Chrisman, Chua et Steier, 2003).

La similarité de ces derniers apparaît dans la difficulté de fournir une définition consensuelle de l'entrepreneur et de l'entreprise familiale (Churchill, 1992). De plus, selon Hoy et Verser (1994), les champs de l'entrepreneuriat et des entreprises familiales sont deux domaines séparés et distincts, mais qui se chevauchent. Ces constatations poussent les chercheurs à s'interroger sur la possibilité de connecter théoriquement les deux courants (Gartner, 2001 ; Chrisman, Chua et Steier ; 2003). Si une théorie de l'entrepreneuriat pourrait suffire, nous empruntons une voie plus large, prenant la précaution de mobiliser l'ensemble des paradigmes générés dans les deux champs. Cela nous permet alors de nous focaliser sur une question de recherche : les entreprises hénokiennes sont pérennes et elles sont familiales, mais sont-elles entrepreneuriales ? En d'autres termes, l'entrepreneuriat est-il symptomatique des entreprises hénokiennes (par définition familiale et pérennes) ? Une réponse positive, en dehors de l'apport de connaissance pour le chercheur, intéresse le politique car, au regard des espoirs fondés sur l'entrepreneuriat, l'entreprise familiale serait ainsi mise en avant. Ces firmes ont su, en effet, démontrer leur capacité non seulement à être pérennes (et à permettre un retour sur investissement pour les territoires concernés ayant facilité ou facilitant leur activité) mais aussi à être créatrices de richesse (de valeur) justement parce qu'elles entreprennent. C'est pourquoi nous souhaitons partir d'un exemple de succès pour essayer de comprendre comment une entreprise peut être définie à la fois comme entrepreneuriale et familiale.

Pour se faire, nous présentons, dans une première partie, une confrontation des littératures entrepreneuriales et familiales afin d'en retirer les concepts essentiels et proposer une grille méthodologique. Dans une deuxième partie, nous exposons les spécificités de notre corpus empirique à partir d'une démarche qualitative, retenue pour asseoir notre approche exploratoire. La dernière partie se focalise sur les homologues autorisant la qualification des entreprises familiales selon les paradigmes entrepreneuriaux.

¹ Depuis fin juillet 2006, le groupe Marie Brizard est filiale à 100% du groupe Belvédère dont l'actionnaire majoritaire est Angostura Holdings Limited associé à d'autres sociétés du groupe CL Financial.

1. Une lecture conjointe des littératures des champs de l'entrepreneuriat et de l'entreprise familiale

La confrontation des diverses littératures, avec un premier paragraphe consacré aux paradigmes acceptés en entrepreneuriat et un deuxième explorant l'entreprise familiale, nous autorise à proposer un outil de lecture favorisant la consolidation des champs.

1.1. Les paradigmes fondant l'entrepreneuriat : la construction d'un champ théorique

L'entrepreneuriat nécessite d'être abordé en prenant en compte la singularité des quatre paradigmes de l'entrepreneuriat ainsi que leurs complémentarités (Verstraete et Fayolle, 2005) : *l'entrepreneuriat est une initiative portée par un individu (ou plusieurs individus s'associant pour l'occasion) construisant ou saisissant une opportunité d'affaires (du moins ce qui est apprécié ou évalué comme tel) dont le profit n'est pas forcément d'ordre pécuniaire, par l'impulsion d'une organisation pouvant faire naître une ou plusieurs entités, et créant de la valeur nouvelle (plus forte dans le cas d'une innovation) pour des parties prenantes auxquelles le projet s'adresse* (Verstraete et Fayolle, 2005 : 45). Dès lors, à considérer le champ de l'entrepreneuriat comme adolescent (Low, 2001) ou préparadigmatique (Verstraete et Fayolle, 2005), il peut également être abordé selon sept paradigmes combinés (Paturel, 2007) : *ne pourrait-on pas avancer que l'entrepreneuriat est, à partir d'une idée, l'exploitation d'une opportunité dans le cadre d'une organisation impulsée, créée de toute pièce ou reprise dans un premier temps, puis développée ensuite, par une personne physique seule ou en équipe qui subit un changement important dans sa vie, selon un processus qui aboutit à la création d'une valeur nouvelle ou à l'économie de gaspillage de valeur existante ?* (Paturel, 2007 : 36). Nous avons opté pour une présentation de la vision de chacun des auteurs afin de ne pas dénaturer leur propos ou les opposer mais bien, dans une démarche de construction et de comparaison de champs, d'en extraire les fondements et les critères convergents. Pour ce faire, leurs écrits ont été convoqués et synthétisés (tableau 1). Les éléments synthétisés reposent sur notre propre lecture, voire sur notre interprétation de leurs travaux, exercice critiquable mais congruent.

Tableau 1 : Les paradigmes du champ de l'entrepreneuriat selon les différentes approches

Verstraete et Fayolle (2005) Conception intensive
1- Le paradigme de l'opportunité d'affaires : - Le Pourquoi, Quand et Comment ? un ou des individus découvrent, évaluent et/ou exploitent (approche processuelle) des opportunités qui se construisent et/ou se détectent. - Approche intéressant aussi la stratégie et le marketing (à développer).
2- Le paradigme de la création d'une organisation : - L'organisation comme processus (enchaînement non linéaire d'actions au fil du temps) prime sur l'organisation comme entité. - Impulsion d'une organisation (pas uniquement la création, mais aussi les phases amont – émergence – et aval – développement, reprise – sous conditions et les formes variées d'intrapreneuriat, d'essaimage, de corporate venturing).
3- Le paradigme de la création de valeur : - Apport de richesse et d'emplois (de valeur), nouveauté et changement. - Dialogique individu et valeur : relation liant un individu et la valeur nouvelle qu'il peut créer ou qu'il crée. - Valeur relativisée par rapport à la partie prenante à laquelle se réfèrent l'entrepreneur et l'organisation.
4- Le paradigme de l'innovation : - Acceptation Schumpétérienne, innovation de rupture ou incrémentale. - Entreprendre, c'est innover ; innover, c'est entreprendre ! Quid des autres formes d'entrepreneuriat ?

Paturel (2007) Conception extensive
1- L'approche par les traits : - Le « qui ? » est une approche limitée - Sauf à « caractériser l'entrepreneur par rapport au <i>changement plus ou moins intense</i> (...) de son statut, de son métier, de sa fonction combinée à un changement final d'organisation – celle créée ou reprise –, une mobilité géographique, etc. ». - Gestion de ces changements en famille.
2- L'approche par les faits - Le « quoi ? » est une approche descriptive et dangereuse (« risque de croyance à l'universalité des parcours de réussite »).
3- L'approche par l'impulsion d'une organisation - Généraliser l'impulsion d'une entreprise à toutes les organisations. - Impulser une <i>organisation à créer ex nihilo</i> mais aussi à celle d'une <i>organisation à reprendre</i> .
4- L'approche par les opportunités - Répondre à des besoins non encore satisfaits totalement sur le marché quelles qu'en soient les raisons (approche issue du marketing). - Organiser de façon originale, nouvelle, si possible difficilement imitable et peu substituable, des ressources possédées, en vue de saisir une opportunité d'affaires.
5- L'approche par les processus - Décrire et d'analyser les diverses étapes de la création <i>ex nihilo</i> ou de la reprise afin d'en cerner les problèmes pour y apporter des solutions performantes.
6- L'approche par l'innovation - L'innovation correspond aux nouveaux produits, à de nouvelles méthodes de production ou d'organisation, aux nouveaux marchés, à de nouvelles sources d'approvisionnement et/ou de nouvelles structures du marché.
7- L'approche par la création de valeur nouvelle ou la préservation ou l'économie de gaspillage de valeur - Extension de l'approche par l'innovation. - Créer de la valeur nouvelle ou bien économiser de la disparition ou du gaspillage de valeur déjà présente. - Création de quel type de valeur (problème de sa mesure selon quel critère ?), pour qui (propriétaires, clients, salariés de l'entité, la Société, etc.) et pour quoi (nouvelle valeur en conformité avec les valeurs de la Société, avec sa culture ambiante, etc.) ?

Bien que les auteurs s'entendent pour réfuter l'importance de l'approche par les traits et par les faits, leur mention dans une synthèse sur les courants et/ou les écoles en entrepreneuriat se justifie notamment pour éviter leur « réinvention » par des membres de la communauté. Cependant, comme conseillé par les auteurs, nous ne les emploierons pas dans les paradigmes retenus dans le cadre de cette recherche. De même, l'approche processuelle est abordée par l'ensemble des auteurs mais à des niveaux différents, puisqu'elle est intégrée dans l'émergence de l'organisation pour Verstraete et Fayolle (2005), (donc dans le paradigme de création d'une organisation) et isolée par Paturel (2007). Etant donné la différence d'appréciation existant encore dans la communauté et le statut exploratoire de notre étude, nous préférons écarter le processus pour le moment. Finalement, quatre paradigmes semblent se dégager des deux conceptions, bien que les dénominations puissent varier :

- 1- Le paradigme de l'opportunité d'affaires.
- 2- Le paradigme de l'impulsion d'une organisation².

² « Les membres de l'organisation qu'il a créée peuvent néanmoins le relayer dans ce type de tâche, notamment ceux participant à la formulation et à la mise en œuvre de la stratégie, s'ils sont investis du pouvoir afférent. (...) Ce n'est pas parce que le dirigeant n'entreprend plus, qu'une entité née du phénomène entrepreneurial ne sait relayer l'initiateur dans la poursuite de l'impulsion caractéristique du phénomène entrepreneurial » (Verstraete, 2003 : 17-18).

- 3- Le paradigme de la création de valeur nouvelle ou de la préservation ou de l'économie de gaspillage de valeur.
- 4- Le paradigme de l'innovation.

Néanmoins, bien que nous choissions de nous positionner dans ce cadre théorique, il peut aussi porter à critique lorsque nous abordons certains objets de recherche. Si être entrepreneur, c'est innover, impulser, créer et développer une organisation (même reprise ou transmise), apporter une valeur nouvelle ou préserver une valeur existante et détecter ou construire une opportunité, qu'en est-il des entreprises familiales ayant engendrées une dizaine de génération ? La question centrale de la complémentarité de ces paradigmes se pose dans le cas des entreprises déjà créées (le dirigeant-proprétaire descendant du fondateur), les opportunités saisies, l'innovation centenaire et la création de valeur non nécessairement nouvelle, ces éléments assemblés pouvant évoquer des entreprises familiales ancestrales.

1.2. Les paradigmes des entreprises familiales : caractérisation d'un objet de recherche

L'une des caractéristiques du champ consiste en l'absence de réflexion théorique unifiée (Dyer et Handler, 1994 ; Chrisman, Chua et Steier, 2003) : « *l'inexistence de paradigme unifié est l'un des traits saillants* » (Amman, 2000 : 5). Selon Allouche et Amman (2000 : 38), nous serions toujours dans une phase de préparadigme, stigmatisée par des théories contradictoires : « *en fait, et au risque d'être réducteur, il semble que nous puissions cartographier le domaine en trois grands axes* », à savoir la définition des entreprises familiales (première étape fondamentale), les spécificités et les particularités (deuxième courant de recherche) et, enfin, les justifications et explications (la structure du capital et les valeurs qu'elles soient basées sur le comportement, l'esprit d'entreprise et la confiance).

1.2.1. Le paradigme de la définition multicritère des entreprises familiales

Ainsi, si nous exceptons les travaux de Daily (1977) et Litz (1995) qui incluent dans leur définition des conditions multiples, la plupart des définitions de l'entreprise familiale se basent sur trois grands axes (Handler, 1989).

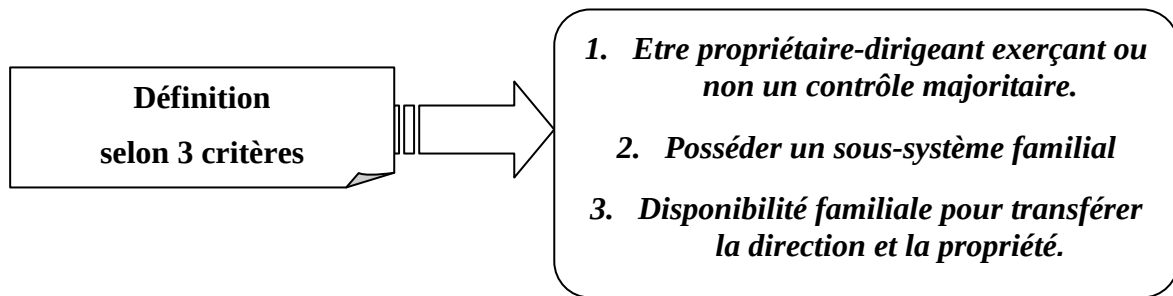
Le premier axe considère la famille comme le propriétaire-dirigeant exerçant un contrôle majoritaire ou non sur la firme. Malgré certaines variations, l'idée générale peut se résumer ainsi : les entreprises familiales sont des entreprises contrôlées, dirigées et/ou possédées majoritairement par une même famille. Parmi les tenants de cet axe, nous pouvons citer des auteurs majeurs comme : Yamashiro (1969), Barry (1975), Barnes et Hershon (1976), Alcorn (1982), Stern (1986), Dyer (1988), Lansberg, Perrow et Rogolsky (1988), Welsch (1993), Poza (2004), Harris et Ogbonna (2007).

Un deuxième groupe propose une approche systémique en considérant la famille comme un sous-système interdépendant. La famille fait partie du système « entreprise familiale » comme le capital action, le management et l'entreprise (Davis, 1983 ; Beckhard et Dyer, 1983 ; Donckels et Fröhlich, 1991 ; Hoy et Verser, 1994 ; Aldrich et Cliff, 2003).

Enfin, le dernier axe définit l'entreprise comme familiale à condition qu'il existe au moins une génération, « *generational transfer* », pour ce qui est de la propriété : Hugron (1983), Churchill et Hatten (1987), Ward (1987), et Schwartz et Barnes (1991) sont les pionniers représentatifs de ce courant. Une entreprise familiale est alors définie comme une organisation dont la gestion et le contrôle sont transmis soit de la génération précédente, soit à la génération suivante.

En synthèse, Handler (1989) propose une définition globalisante de l'entreprise familiale, en indiquant la nécessité de prendre en compte la gestion de la propriété, l'implication de la famille dans l'entreprise et la disponibilité des membres de la famille pour un transfert intergénérationnel. Bien que cette recherche ne figure pas parmi les plus récentes, nous souhaitons souligner que, quelles que soient les approches et les recherches autour de l'entreprise familiale, cette définition demeure un pilier. En l'occurrence, notre propos ne sera pas de proposer une énième création mais bien de nous fonder sur l'existant (figure 1).

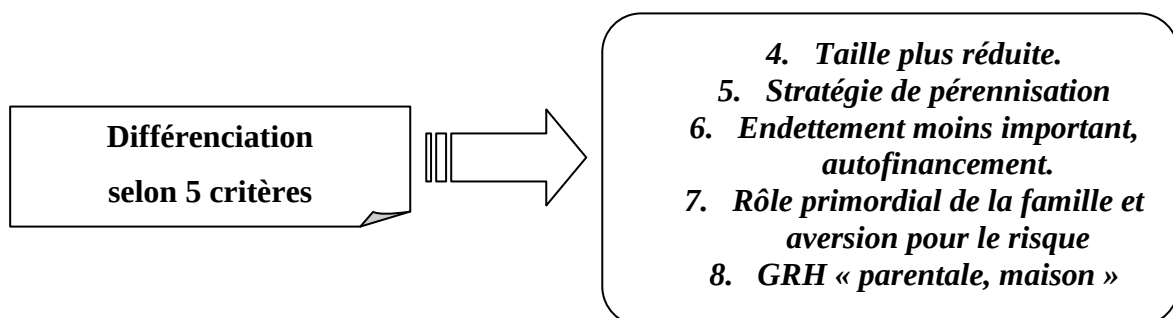
Figure 1. Le paradigme de la définition multicritère des entreprises familiales (EF)



1.2.2. Le paradigme de la différenciation entreprises familiales / entreprises non familiales (EF/ENF) ou de la spécificité des EF

Pour déterminer la discrimination du critère « famille », des chercheurs ont proposé des méthodes alternatives d'identification des entreprises familiales selon une étude comparative entre les entreprises familiales et les entreprises non familiales (Kalika, 1988 ; Daily et Dollinger, 1993), sur la base de nombreux facteurs comme la taille, le nombre des membres dans la famille jusqu'à des critères encore plus spécifiques comme la mère par rapport au père comme fondateurs, les filles contre les fils comme deuxième génération, etc. (Dumas, 1989 ; Salganicoff, 1990). Allouche et Amann (2000) démontrent les différences positives des entreprises familiales en termes de rentabilité, d'endettement moins important, de bonne capacité d'autofinancement et surtout de gestion des ressources humaines avec un « esprit maison », basé sur « la fidélisation et l'identification » (Lee, 2008). De fait, pour Donckels et Fröhlich (1991), la différenciation repose sur cinq facteurs descriptifs et spécifiques (traduits dans la figure 2).

Figure 2. Le paradigme de la différenciation (EF/ENF) ou de la spécificité

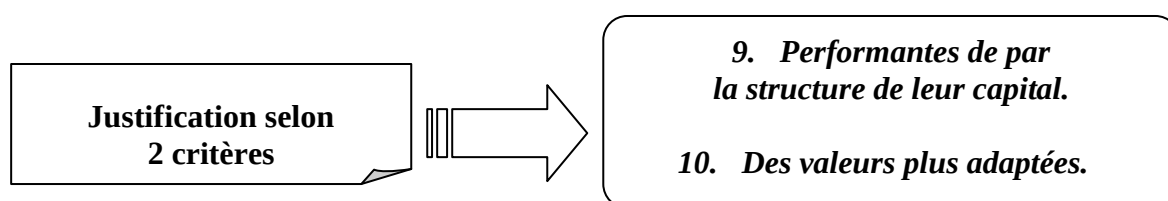


1.2.3. Le paradigme de la justification de la supériorité des EF

Le premier axe, fondé sur la notion protéiforme de performance, met en exergue la supériorité marquée des entreprises à contrôle familial au niveau des performances financières (Charreaux, 1991 ; Allouche et Amann, 1995 ; 2000), de par la concentration entre propriété et pouvoir dans les mains d'une seule personne. En conséquence, les coûts d'agence sont nuls, ce qui confère à l'organisation un avantage compétitif certain (Gélinier, 1996). De même, certains auteurs vantent les économies de coûts de transaction par rapport à d'autres modes de gouvernance (Basly, 2006). Cet axe reprend les théories de la structure du capital (théorie des droits de propriété, théorie de l'agence et théorie de l'intendance) pour justifier les performances des entreprises familiales (Greenwood, 2003 ; Mitchell et *al.*, 2003).

Le second axe focalise sur les valeurs autour des comportements (notamment l'interdépendance entreprise-famille), de l'esprit d'entreprise (Gartner, 2001), de l'éthique (Gallo, 1995) et de la confiance (Allouche et Amann, 2000 ; Sonnenfeld, 2002). « *Le concept de confiance (...) paraît susceptible de fournir une explication à la supériorité en termes de performances des entreprises familiales* » (Amann, 2000 : 5).

Figure 3. Le paradigme de la justification de la supériorité des entreprises familiales



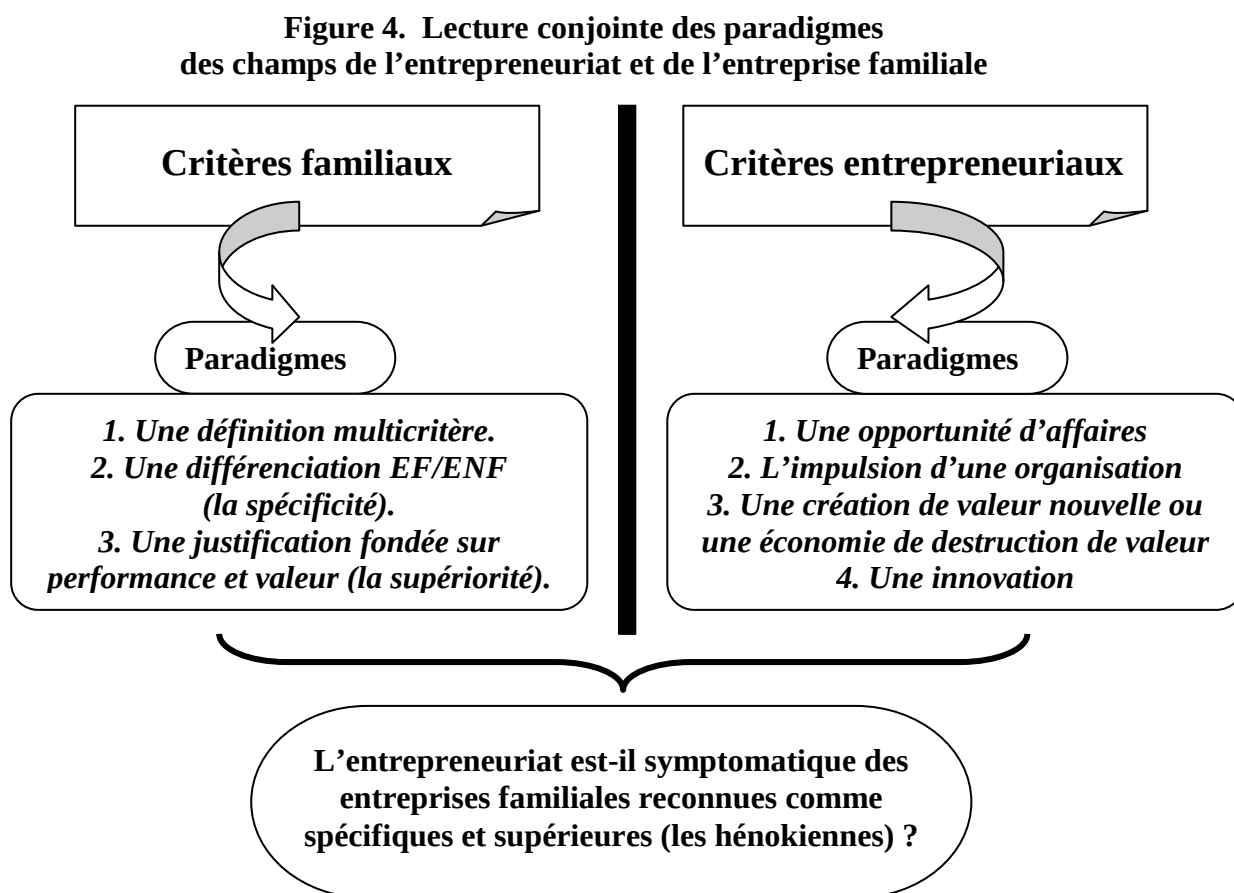
1. 3. Les paradigmes entrepreneuriaux et familiaux : un enjeu dans la consolidation des champs.

Alors que l'entrepreneuriat tend à se focaliser et s'accorder sur quatre paradigmes comme nous l'avons précédemment montré, les entreprises familiales multiplient les domaines de recherche. « *Des études faites en psychologie, en sociologie, en droit, en comptabilité, en économie, en comportement organisationnel, en management stratégique, en entrepreneuriat et dans d'autres disciplines, ont produit beaucoup d'analyses sur l'entreprise familiale* » (Basly, 2006 : 3). Nous avons choisi de les regrouper selon trois axes (Allouche et Amann, 2000), que nous qualifions de paradigme au sens où il s'agit bien de constructions théoriques mobilisant une communauté significative qui partage le même point de vue (Verstraete et Fayolle, 2005).

Le premier paradigme repose sur une définition multicritère de l'objet, selon laquelle il doit y avoir, comme troisième critère, un transfert générationnel (Cf. Figure 1). Le problème immédiat posé par cette conception repose sur l'aspect temporel. Il est difficile de déterminer *a priori* si un membre de la famille pourra prendre la direction, comme nous l'avons souvent constaté lors de notre investigation empirique (Richomme-Huet, 2006). Cette succession tient plus de la résultante d'un événement, voire de plusieurs, que d'un réel projet prédéterminé. Ce type d'approche repose en conséquence sur des analyses longitudinales, basées sur un échantillon repéré *a posteriori*, et dont l'appartenance au concept d'entreprise familiale est défini par le nombre de générations, comme l'Association des Hénokiens. C'est pourquoi nous avons choisi comme sujet de recherche un mythe, cité en exemple mais rarement étudié (Allouche et Amman, 2000 ; Mignon, 2000). Ces entreprises mettent en avant un certain nombre de spécificités comme le dévoile le deuxième paradigme, notamment en termes de

pérennité. Enfin, le dernier paradigme (explicatif) insiste sur le comportement d'interdépendance de la famille et de l'entreprise, de l'esprit d'entreprise et de la confiance.

A partir des critères abordés dans la littérature pour définir l'entreprise familiale et l'entrepreneuriat, il s'agit d'articuler les paradigmes retenus et de les représenter conjointement afin d'éclairer notre question de recherche (figure 4).



Selon Amman (2000), Gartner (2001) et Brockhaus (2004), les deux champs continuent à se chevaucher et partagent des thématiques ou des méthodologies communes, ainsi que des voies parallèles. Pourtant, il serait vain de partir à la quête d'une théorie de « l'entreprise familiale entrepreneuriale » où le référentiel conviendrait autant au caractère familial qu'au caractère entrepreneurial, puisque les auteurs ne parviennent déjà pas à une théorie unificatrice au sein de l'un ou l'autre des champs.

Pour notre part, nous espérons cependant avancer sur un chemin solidifiant les champs et tenter une approche à travers cette grille. Dès lors, en considérant que le terrain propose des entreprises familiales ancestrales, il devient intéressant de montrer que ces entités sont entrepreneuriales, voire, que les entreprises familiales le sont souvent. Conscient de sa fragilité, l'auteur préconise l'utilisation de cette grille de lecture dans une démarche exploratoire, basée sur une méthodologie qualitative.

2. Une méthodologie qualitative pour aborder l'Association des Hénokiens

Notre deuxième partie se consacre à l'argumentation du choix de notre méthodologie, à la présentation de notre terrain et à la démarche de collecte des données.

2.1. Une méthodologie qualitative pour une approche exploratoire

Selon Neergaard et Ulhøi (2007), le champ de l'entrepreneuriat – comme celui de l'entreprise familiale, à notre sens – nécessite une boîte à outils méthodologique d'une variété plus large, compte tenu de sa complexité et de ses dynamiques. Les auteurs plaident pour un enrichissement des designs de recherche, des techniques d'analyse et des approches plus interprétatives (Davidsson et Wiklund, 2001) afin de dépasser le stade descriptif de la connaissance. Simultanément, il s'avère nécessaire de répondre à plus de rigueur dans l'exposition des méthodes et des épistémologies employées.

Notre démarche empirique repose sur un canevas qualitatif à partir de la conceptualisation de la problématique jusqu'à l'écriture de sa narration (Bogdan et Taylor, 1975). Nous nous positionnons en tant que chercheur interprétativiste, étudiant notre objet de recherche dans son contexte et tentant de créer du sens ou d'interpréter les phénomènes par rapport aux matériaux collectés (étude de cas, expérience personnelle, introspection, récit de vie, entretien et documents) auprès des individus impliqués (Denzin et Lincoln, 2003). Pour repérer nos entreprises, nous avons effectué des recherches à partir du site Internet des Hénokiens (<http://www.henokiens.com/>), sur lequel sont recensés 13 entretiens de l'actuel PDG de chaque entreprise hénokienne menés par le gestionnaire de site entre 2006 et 2008, ainsi que des articles sur les différentes entreprises, des brochures ou plaquettes de communications externes.

En l'occurrence, la recherche repose essentiellement sur la collecte de données secondaires internes (Thiéart, 1999 ; Gavard-Perret et *al.*, 2008) dont l'utilisation peut être sujette à des critiques d'anthropomorphisme et de réification (Schneider et Angelmar, 1993). Malgré les biais existants, il apparaît toutefois que cette méthodologie autorise une première étape de débroussaillage quant à notre problématique : nous souhaitons, dans la lignée des préconisations de Brockhaus (2004), démontrer que les entreprises familiales répondent parfaitement aux paradigmes de l'entrepreneuriat. Notre terrain se prête bien à cette approche puisque nous savons déjà que les entreprises sélectionnées sont des entreprises familiales (donc pérennes puisqu'au minimum bicentenaire et conservant le nom originel).

Finalement, nous retrouvons des concepts classiques pour définir une entreprise familiale, plus des conditions nécessaires à la « *success story* » et, conséquemment à l'appartenance à un groupe prestigieux, validant la réussite ancestrale. De plus, ces entreprises sont de taille variée, allant de la PME à la grande entreprise. D'un point de vue méthodologique, il s'agit alors d'établir une correspondance entre les données et les concepts théoriques. Pour aller du monde des données vers le monde des concepts et inversement, Angot et Milano (1999 : 171-172) préconisent une démarche de traduction, c'est-à-dire de « *relier un concept à un ou plusieurs éléments empiriques lorsque le chercheur est dans un monde théorique et réciproquement* ».

2.2. Le recueil des données dans la démarche de traduction

2.2.1 Les concepts et les données liés à l'entreprise familiale

Les critères pour appartenir à l'Association des Hénokiens sont : 1- la longévité de la firme (200 ans d'âge au moins, documents à l'appui), 2- sa pérennité (la majorité du capital doit être détenue à plus de 50% par les descendants du fondateur et la direction effective assurée par l'un d'entre eux), 3- sa bonne santé financière, (prouvée sur les trois dernières années), 4- un parrainage et une cotisation (selon le CA et jusqu'à 5.000 euros), 5- faire mieux que les générations précédentes en maintenant la solidité de l'entreprise (pilotage entre modernisme et tradition, savoir-faire transmis et innovations, voire diversification). Selon Mignon (2000), ces entreprises demeurent un objet de recherche particulièrement pertinent

puisqu'elles ont connu « à la fois une pérennité de la structure de pouvoir (pérennité du contrôle et de la direction), une pérennité de projet (tant organisationnelle que d'activité » (2000 : 45). Cela signifie que nous sommes en face d'une transition réussie entre les générations successives et de choix stratégiques « assurant une cohérence organisationnelle et une longévité du domaine d'activité » (2000 : 50).

Nous retenons, dans les entretiens proposés sur le site (annexe 1), tous les éléments nous facilitant la compréhension de cette notion centrale de famille. Pour ce faire, nous élaborons une équivalence entre les questions posées à chaque Hénokien par le gestionnaire du site (ce qui assure la neutralité du chercheur) et les concepts centraux de l'entreprise familiale, à savoir la définition multicritère (contrôle majoritaire, sous-système familial et transmission), la différenciation EF/ENF (spécificité notamment ici fondée sur la l'extraordinaire longévité) et la justification de la supériorité avec les valeurs et la performance (notamment financière, puisque l'un des critères est la bonne santé de l'entreprise à ce niveau).

Tableau 3. Traduction entre les critères définissant une entreprise familiale (concept) et les questions posées (éléments empiriques)

Questions ouvertes posées aux Hénokiens par le gestionnaire de site et retenues pour traduire les concepts.	Concepts utilisés dans la littérature
Q7 : Quels sont, selon vous, les pièges les plus importants auxquels votre entreprise doit faire face pour conserver son indépendance ?	<i>Définition Multicritère : contrôle, sous-système et transfert</i>
Q2 : Quelle est l'implication de votre famille dans l'entreprise ?	
Q10 : La nouvelle génération est-elle déjà dans l'entreprise ?	
Q4 : Comment expliquer la longévité de votre entreprise ? Q 12 : Auriez-vous un message à communiquer à toutes celles et ceux qui voudraient se lancer dans la création de leur entreprise familiale ?	<i>Différenciation</i>
Q5 : Est-ce que cette extraordinaire longévité constitue un argument dans la relation avec vos clients ?	<i>Justification</i>

Le travail de traduction (tableau 3) repose sur les véritables verbatims proposés sur le site des Hénokiens (questions 2, 4, 5, 7, 10 et 12)³ à partir desquels « le chercheur doit relier les éléments issus du monde empirique au monde théorique » pour « traduire les données » en « concepts qui leur sont sous-jacents » (Angot et Milano, 1999 :171).

2.2.2 Les concepts et les données liés à l'entrepreneuriat

Il s'agit de retenir les données secondaires internes qui vont nous permettre de « tester » les quatre paradigmes de l'entrepreneuriat (tableau 4) : opportunité (Q3), impulsion d'une organisation (Q8 et Q9), création de valeur nouvelle ou économie de destruction de valeur (Q11) et innovation (Q6). Nous avons retenu cinq questions qui correspondent assez bien à celles que nous aurions pu poser en contactant les Hénokiens.

Tableau 4. Traduction entre les critères définissant l'entrepreneuriat (concept) et les questions posées (éléments empiriques)

Questions ouvertes posées aux Hénokiens par le gestionnaire de site et retenues pour traduire les concepts.	Concepts utilisés dans la littérature
Q3 : Quels sont, pour votre entreprise, les faits marquants de ces dernières années ?	<i>Opportunité</i>

³ En ce qui concerne la première question, elle n'est pas intégrée dans la traduction mais donne des informations sur la personne interrogée, l'entreprise et ses activités.

Q8 : La volonté de votre famille de garder l'entreprise indépendante a-t-elle nécessité au fil des siècles des choix difficiles. Si oui, pouvez-vous nous en citer quelques uns ? Q9 : La transmission de votre entreprise à un membre de votre famille est-elle régie par des règles clairement établies ?	<i>Impulsion d'une organisation</i>
Q11 : Pouvez vous nous dire quelques mots sur vos projets majeurs à plus ou moins long terme ?	<i>Création ou économie de valeur</i>
Q6 : Est-ce que ces valeurs de tradition qui guident l'entreprise constituent un atout en matière de recherche et d'innovation ?	<i>Innovation</i>

Dans les deux tableaux de correspondance, nous n'avons pas introduit d'autres éléments qui apparaissaient sur la fiche d'activité de l'entreprise sélectionnée. En revanche, ces données peuvent étayer les arguments de chacun dans les résultats. De même, certains critères sont parfois associés à d'autres questions, celles-ci étant ouvertes et favorisant, de fait, des réponses diversifiées selon les personnes interrogées. Par exemple, les Hénokiens évoquent leurs ressources humaines à des endroits différents de leur interview ; nous les avons regroupés sous le concept idoine dans les tableaux d'analyse de contenu.

Enfin, la validité interne et externe de notre recherche peut être garantie par la possibilité pour chaque chercheur qui le souhaiterait de retrouver les données secondaires internes (entretiens et fiches d'activité) sur le site. Le codage des données qualitatives s'est fait en appliquant le principe de « comparaison continue » défendu par Glaser et Strauss (1967). « Une unité élémentaire (ici, le paragraphe) de discours est codée au plus proche des propos de l'interrogé, c'est-à-dire à un bas niveau d'abstraction. (...) Progressivement, les catégories acquièrent un plus haut niveau d'abstraction, et deviennent des concepts. (...) » (Chollet, 2004, p.10). Il s'agit d'un codage ouvert consistant à nommer et catégoriser les phénomènes grâce à un examen approfondi des données (analyse de contenu), afin de construire un sens et de conférer une interprétation aux données collectées (Angot et Milano, 1999), comme illustré dans la section suivante.

3. Les Hénokiens comme entrepreneurs familiaux cycliques

Notre visée est de montrer que les entreprises familiales répondent bien à une lecture entrepreneuriale, en analysant, dans un premier temps, les critères familiaux (définition multicritère, différenciation et justification) et, dans un second temps, les paradigmes du champ de l'entrepreneuriat appliqués à notre échantillon.

3.1. Les Hénokiens : des entreprises familiales exemplaires

Les objectifs de l'association sont le développement de ses membres à travers le monde autour d'une philosophie commune, la valeur du concept de l'entreprise familiale comme alternative aux multinationales. « MöllerGroup a été l'une des premières entreprises à identifier l'importance de l'internationalisation et s'est systématiquement développée dans cette direction. Nous avons donc créé, il y a 25 ans, une société en France, qui s'est établie sur la même culture d'entreprise que la maison mère. MöllerGroup est un groupe global de 3300 collaborateurs intervenant dans 15 sites internationaux sur 7 pays. (...) Notre entreprise familiale (...) opère avec succès sur le marché depuis 275 ans (Peter Möller, Président des Hénokiens) ».

Pour qualifier une entreprise de familiale, elle doit répondre à trois critères complémentaires (Handler, 1989). De fait, notre échantillon souligne sa parfaite adéquation avec un contrôle majoritaire pour tous les membres de l'association, que ce soit un actionnaire unique (Poschinger), une seule famille (la majorité avec un nombre variable d'actionnaires : entre 30 et 116) ou deux familles (Barovier et Toso).

Tableau 5. Entreprises hénokiennes et paradigmes de l'EF.

Concepts	Analyse de contenu par codage ouvert.	
Définition Multi-critère : contrôle, sous-système et transfert Q7 Q2 Q10	Contrôle majoritaire	- 1 <i>famille</i> : Amarelli, Baronnerie de Coussergues, Crespi, Delamare, Falck, Garbellotto, Hugel, Mellerio (30 actionnaires, Möller, Okaya, Piacenza, Revol, Schwarze (avec 4 frères et sœurs), Viellard (116 act). - 1 <i>individu</i> : Poschinger (malgré 4 frères et sœurs). - 2 <i>familles</i> : Barovier (66%) et Toso (33%).
	Indépendance	- <i>Respecter, compter sur mais ne pas dépendre des institutions</i> : Amarelli, Crespi, Hugel. - <i>Limiter les risques et/ ou s'adapter</i> : Baronnerie de Coussergues, Delamare, Garbellotto, Mellerio, Möller, Piacenza, Revol, Schwarze. - <i>Partager les mêmes valeurs actionnaires et dirigeants</i> : Falck, Viellard.
	Sous-système familial et management	- <i>Management interne</i> : Amarelli (8 membres), Baronnie de Coussergues (3), Barovier (3) et Toso (Président), Crespi (3 dont 1 Président), Delamare (3, 1 par activité), Garbellotto (3), Hugel (3), Mellerio (2), Möller (1), Okaya(1),Piacenza (3), Poschinger (2), Revol (2), Schwarze (1), Viellard (2). - <i>Management externe</i> : Falck, Piacenza (DG externe).
	Direction et/ou cadres	- <i>Une fonction par membre</i> (4 Amarelli, 1 Baronnerie de Coussergues, 1 Delamare, 3 Garbellotto, 3 Hugel, 2 Mellerio, 1 Möller, 1 Okaya, X Piacenza, 2 Poschinger, 2 Revol, 1 Schwarze, 1 Viellard). - <i>Plusieurs fonctions par membre</i> (2 Crespi). - <i>Opérationnelles, futurs actionnaires</i> (2 Falck).
	En formation à l'extérieur	- <i>Fils ou fille</i> (1 Barovier, 2 Schwarze). - <i>Neveu ou nièce</i> (1 Amarelli, 2 Delamare, X Mellerio, X Schwarze).
Différenciation ⁴ Q4 et Q12	Pérennité	De 212 ans pour la plus jeune (Crespi) à 714 pour la plus ancienne (Barovier et Toso) et une moyenne à 345 ans.
	Famille	- <i>Amour/passion du métier</i> (Barovier et Toso, Garbellotto, Schwarze) <i>ou du terroir</i> (Amarelli, Baronnie de Coussergues, Piacenza). - <i>Vision stratégique de la famille, long terme, rendre des comptes, instaurer des règles</i> : Falck, Hugel, Okaya, Poschinger, Revol, Schwarze.
	GRH	- <i>Partager le succès avec l'équipe et accepter la critique</i> : Amarelli, Möller - <i>Conserver une main d'œuvre compétente, sérieuse et travailleuse</i> (Garbellotto, Hugel, Mellerio, Okaya, Poschinger, Viellard). - <i>Culture d'entreprise et formation</i> (Möller).
Justification ⁷ Q5	Performance	- <i>Financière</i> (tous). - <i>Hauts standards de qualité</i> (Amarelli, Baronnerie de Coussergues, Barovier et Toso, Crespi, Schwarze). - <i>Marque</i> (Amarelli, Schwarze).
	Valeurs	- <i>L'éthique, la RSE, le progrès du monde</i> (Amarelli, Falck, Okaya). - <i>Les traditions</i> (Amarelli, Barovier et Toso, Garbellotto, Piacenza, Viellard). - <i>La confiance dans les relations et sur le produit</i> (Amarelli, Barovier et Toso, Garbellotto, Mellerio, Okaya, Revol, Viellard). - <i>La famille</i> (Baronnerie de Coussergues, Falck, Okaya, Piacenza, Poschinger, Revol, Viellard). - <i>Sérieux et probité</i> (Delamare, Falck, Mellerio). - <i>Interagir avec l'ensemble des acteurs et communiquer</i> (Falck, Hugel, Möller).

⁴ et ⁷ Les critères de différenciation et de justification ne sont pas tous repris, d'une part par manque d'informations (sur la taille par exemple), d'autre part, parce que cela peut être une obligation pour faire partie des Hénokiens (performance financière inconnue mais nécessaire).

Ce contrôle est associé à une indépendance farouchement défendue : « *Il faut surtout respecter (...) l'ensemble des organismes officiels avec lesquels une entreprise comme la notre est amenée à collaborer mais sans jamais en devenir les esclaves !* » (Amarelli) ; « *Dans un métier exigeant de gros investissements, surtout à long terme, il ne faudra jamais dépendre des banques, bien gérer et contrôler ses finances* » (Hugel) ; « *Eviter d'avoir des associés et des dirigeants qui ne partagent pas les mêmes valeurs et principes* » (Falck). Effectivement, la famille participe activement à la gestion de l'entreprise et ce, quels que soient les membres. Pour certains, il ne s'agit que d'un actionnariat plus proche de par les liens qui les unissent tandis que d'autres, la famille est le management idéal. « *La Reine de la famille n'est autre que mon épouse Marie Luise qui joue un rôle clé : gérer les questions affectives en dépassant tous les intérêts particuliers* » (Torrini). Les managers en sont généralement issus afin de maintenir l'histoire et les valeurs : « *Mon fils et moi-même sommes bien conscients de ce que nos ancêtres ont accompli* » (Poschinger).

En conséquence, les membres des Hénokiens appartiennent tous à des entreprises familiales selon le paradigme de la définition multicritère. En ce qui concerne le paradigme de la différenciation EF/ENF, nous retrouvons essentiellement le critère de pérennité en tant que condition *sine qua none* de l'appartenance aux Hénokiens. Il serait intéressant de mener une analyse comparative avec des entreprises familiales non Hénokiennes et des entreprises non familiales pour affirmer cette différenciation sur l'ensemble des éléments. Enfin, nous retrouvons la performance et les valeurs défendues par les entreprises familiales avec, notamment, la confiance comme l'ont établi Allouche et Amann (2000). Il est donc avéré que notre échantillon répond favorablement et confirme sa « *familianness* » (Arrègle et al., 2002), comme il était attendu. En revanche, cela suffit-il à faire de ces propriétaires-dirigeants majoritaires des entrepreneurs ?

3.2. Les Hénokiens : des entrepreneurs cycliques

Un entrepreneur se définit en fonction de l'un et/ou l'autre de ces paradigmes, c'est-à-dire de sa capacité à saisir des opportunités (Shane et Venkataraman, 2000), de la création de valeur nouvelle ou d'économie de destruction de valeur (Paturel, 2007), de l'impulsion d'une organisation (Verstraete, 2003) et/ou, enfin, de son aptitude à innover (Schumpeter, 1935).

3.2.1 Le paradigme de l'opportunité d'affaires

Le paradigme des *opportunités d'affaires*, orchestré par Shane et Venkataraman (2000), soutient qu'une voie prometteuse de recherche consiste à rattacher le champ de l'entrepreneuriat à « *l'examen académique du comment, par qui et avec quelles effets les opportunités sont découvertes, évaluées et exploitées pour créer des biens et des services futurs* » (2000 : 218). Conséquemment, c'est à trois ensembles de questions bien précises que la recherche en entrepreneuriat doit s'efforcer de répondre : (1) Pourquoi, quand et comment des opportunités de créer des biens et des services viennent à exister ; (2) Pourquoi, quand et comment certains individus et pas d'autres découvrent et exploitent ces opportunités ; (3) Pourquoi, quand et comment différents modes d'action sont utilisés pour exploiter des opportunités entrepreneuriales ?

Nous pouvons conclure de notre échantillon, à nouveau extrêmement singulier, que la pérennité d'une entreprise est étroitement liée à ces trois ensembles de questions. Ainsi les opportunités découvertes par leurs ancêtres continuent à être exploitées par l'ensemble des familles. De fait, il semblerait que seules celles qui possèdent des compétences entrepreneuriales en interne et la possibilité de mettre en application leur « vision » perdurent à travers les siècles. Pourtant, il s'agit aussi d'assurer créativité et « révolution qualitative » pour intégrer la modernité et les progrès techniques aux savoirs ancestraux. Nous pouvons déduire de ces exemples que l'aspect familial tend à multiplier les points et les angles de vue,

favorisant ainsi l'émergence d'opportunités et surtout la capacité à utiliser le passé pour les saisir ou non. Nous pourrions, stratégiquement, parler de cas d'école en termes de diagnostics, de stratégies et de plan d'actions déployés. Les entreprises familiales bicentenaires peuvent alors être considérées comme entrepreneuriales selon le paradigme d'opportunité d'affaires (Shane et Venkataraman, 2000).

Tableau 6. Entreprises hénokiennes et paradigmes de l'entrepreneuriat.

Concepts	Analyse de contenu par codage ouvert.	
Opportunité⁵ Q3	Création - Découverte, Evaluation, Exploitation	- <i>Créativité, révolution qualitative</i> (Amarelli, Baronnerie de Coussergues, Crespi, Delamare, Falck, Mellerio). - <i>Filtre des opportunités par le passé</i> (Amarelli, Crespi, Falck, Mellerio, Piacenza, Viellard). - <i>Continuer à exploiter son savoir-faire</i> (Garbellotto, Hugel, Mellerio, Möller, Okaya, Poschinger, Revol, Schwarze).
Impulsion d'une organisation Q8 Q9	Continuité ou rupture	- <i>Restructuration globale de l'entreprise</i> (Amarelli, Baronnerie de Coussergues, Crespi, Falck, Garbellotto, Viellard). - <i>Aventure familiale, créer son propre avenir et celui de ces successeurs</i> (Baronnerie de Coussergues, Crespi, Hugel, Okaya, Piacenza, Revol, Schwarze, Viellard). - <i>Conjuguer ancien et moderne</i> (Barovier et Toso, Möller, Piacenza, Poschinger).
	Règles de transmission	- <i>Règles figées : cadre juridique</i> (Baronnerie de Coussergues, Barovier et Toso, Delamare, Hugel, Okaya, Piacenza pour la prochaine génération, Schwarze) <i>ou mission définie</i> (Möller). - <i>Règles variables : adaptées au contexte de la génération</i> (Amarelli, Revol), <i>volonté et compétence</i> (Crespi, Garbellotto, Mellerio, Poschinger, Viellard), <i>valeurs communes</i> (Falck, Hugel pour la prochaine génération).
Création de valeur nouvelle et/ou économie de destruction de valeur Q11	Economique	- <i>Gérer les changements liés à la politique et à l'économie du pays</i> (Amarelli, Crespi, Hugel, Viellard). - <i>Créer de nouvelles activités, initiatives et projet</i> (Baronnerie de Coussergues, Falck, Möller, Piacenza, Revol, Schwarze). - <i>Entretenir les acquisitions précédentes</i> (Garbellotto, Mellerio, Poschinger,
	Sociétal	- <i>Musée</i> (Amarelli, Barovier et Toso). - <i>Mécénat, Œuvres</i> (Barovier et Toso). - <i>Développement durable</i> (Falck, Okaya).
	Social	- <i>Ethique dans l'entreprise</i> (Amarelli, Möller, Okaya, Revol, Viellard) <i>et en dehors</i> (Falck, Okaya).
Innovation Q6	R et D	- <i>Nouveaux produits à partir de la même technologie</i> (Amarelli, Crespi, Schwarze, Viellard) <i>ou Innovation technologique</i> (Barovier et Toso, Falck, Mellerio, Möller, Revol). - <i>Promotion de nouveaux savoir-faire</i> (Crespi, Mellerio, Okaya).
	Savoir-faire ancestral	- <i>Connaissance de notre métier</i> (Amarelli, Barovier et Toso, Delamare, Garbellotto, Hugel, Piacenza, Viellard). - <i>Invention et avant-gardisme des ancêtres</i> (Barovier et Toso, Crespi, Poschinger, Revol). - <i>Garde-fou</i> (Baronnerie de Coussergues, Garbellotto, Hugel).

⁵ Nous rappelons au lecteur que nous sommes partis du principe qu'à une question correspond sa traduction (abstraction) en concept, mais certaines données apparaissent parfois dans la réponse à une autre question (celle-ci étant ouverte).

3.2.2 Le paradigme de l'impulsion d'une organisation

Le paradigme de la *création d'une organisation* se centralise plus sur le processus à partir duquel des organisations viennent à exister (Vesper, 1982). Tandis que Paturel (2007) défend l'introduction de la reprise dans le domaine de l'entrepreneuriat, nous plaçons pour celle de la succession et donc de la transmission qu'elle soit interne ou externe (Haddadj et d'Andria, 2001 ; Barbot et Richomme-Huet, 2007). Or, si nous remplaçons création par impulsion d'une organisation (Verstraete, 2003 ; Paturel, 2007), la transmission d'une entreprise (reprise ou succession) prend toute sa place dans ce paradigme. Effectivement, les Hénokiens continuent à impulser l'entreprise dont ils ont hérité.

Pour ce faire, des règles de transmission sont édictées de manière plus ou moins rigides avec des cadres juridiques entérinés (« *nos statuts sont régis par un cadre juridique, le Groupement Foncier Agricole, qui prévoit la transmission des parts* », Baronnerie de Coussergues), des missions prédéfinies (« *chaque nouvelle génération a pour obligation d'intégrer la société de façon responsable en s'investissant personnellement dans le développement de process et de concepts déterminants pour le futur de l'entreprise* », Möller) ou une nécessité de compétences (« *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* », Crespi). Nous avons précédemment démontré que, dans la relation dyadique entre le dirigeant et son successeur, la vigueur du népotisme familial (XXX) détermine la désignation du nouvel homme fort de ces entreprises (Barach et al., 1988 ; Beckhard et Dyer, 1983). Dans notre échantillon, il s'agit d'une condition *sine qua non* pour l'ensemble des firmes comme l'exprime le Président de Revol (Bernard Passot) : « *la longévité est l'un des grands défis de toute entreprise, et peut-être plus encore pour l'entreprise familiale qui risque à un moment ou un autre d'être soumise à des tensions au moment des successions. (...) [C'est un] objet très précieux dont nous sommes les dépositaires pour quelques années et que nous devons remettre, si possible après embellissement, à nos successeurs* ». En conséquence, la dimension entrepreneuriale de la transmission prend toute sa place dans le paradigme de l'impulsion d'une organisation. Il s'agit, pour un individu, de prendre une entreprise existante et de la pérenniser, voire de la rendre plus attractive encore, que ce soit dans la continuité (conjuguer ancien et moderne) ou dans la rupture (restructuration globale de l'entreprise).

3.2.3. Le paradigme de la création de valeur nouvelle et/ou d'économie de destruction de valeur

En droite lignée des travaux de Ronstad (1984), Bruyat (1993) situe l'objet scientifique du champ de l'entrepreneuriat dans la *dialogique individu/création de valeur* ; il accentue la dualité *sujet/objet* du phénomène entrepreneurial : « *l'entrepreneur ne peut se définir qu'en référence à un objet (création de valeur), objet dont il fait partie, dont il est lui-même la source et dont il est le résultat* » (1993 : 56). Cette approche a été enrichie par Verstraete (2003), Verstraete et Fayolle (2005) et Paturel (2007) pour interroger le paradigme de la création de valeur autour de deux points novateurs. A quel type de valeur se référer (problème de sa mesure selon quel critère ?), pour qui (propriétaires, clients, salariés de l'entité, la Société, etc.) et pour quoi (nouvelle valeur en conformité avec les valeurs de la Société, avec sa culture ambiante, etc.) ? La valeur est relativisée en fonction de la partie prenante considérée.

De fait, nos Hénokiens relatent tous une aventure humaine extraordinaire dans laquelle l'organisation et son ou ses propriétaires sont étroitement liés pour entretenir les acquisitions précédentes et, pour certains, en faire un symbole de la réussite économique (« *notre musée du réglisse « Giorgio Amarelli », témoin de l'activité industrielle de notre famille dans sa région* », Amarelli) ou de leur responsabilité sociale vis-à-vis d'un territoire et de ses

habitants (*« lors de la crise du marché en 1980, je me suis trouvé dans l'obligation de me séparer d'un certain nombre d'employés pour conserver ceux qui travaillaient à la fabrication des foudres et les déplacer dans le commerce du bois. Cette décision nous a permis de préserver l'avance technologique que nous avions dans ce secteur. Quand bien même le sacrifice fut lourd à supporter, j'étais certain que le marché retrouverait son dynamisme et le temps m'a donné raison, Garbellotto*). Cette compréhension de l'entreprise dans son ou ses environnements favorise sa longévité et contribue à l'économie de disparition ou de gaspillage de valeur déjà présente. Les Hénokiens continuent à générer une valeur nouvelle (Verstraete et Fayolle, 2005) ou à maintenir des valeurs existantes ce qui leur octroie une dimension entrepreneuriale dans le paradigme de la valeur (Paturel, 2007).

3.2.4 Le paradigme de l'innovation

De nombreux chercheurs, après les écrits pionniers de Schumpeter (1935), défendront à leur tour l'association de l'entrepreneuriat à l'innovation. Dans notre cas, les propriétaires-dirigeants se définissent par rapport à l'entreprise familiale et expliquent en majorité la longévité de leur entreprise par l'introduction d'une combinaison « valeurs traditionnelles-innovation » : *« 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 »* (Revol).

Evidemment, tous les propriétaires-dirigeants qui se sont succédés n'ont pas tous été des innovateurs schumpéteriens (*« 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 »*, Schwarze), mais au niveau d'une entreprise bicentenaire au minimum, ce n'est pas la vie d'un seul homme qui fait l'histoire et la réussite (exception faite du fondateur). D'ailleurs, Viellard Migeon explique ses compétences par l'ingéniosité d'employés, hommes-clé : *« 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. »* De nouveau, le dernier paradigme entrepreneurial est validé par la nécessité pour ces entreprises de conjuguer longévité et innovation.

Enfin, il apparaît une complémentarité forte entre les paradigmes, ce qui renforce la dimension entrepreneuriale des entreprises hénokiennes :

- *« 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* (Crespi).

- *« la tradition et l'histoire industrielle sont dans les gènes d'une entreprise et permettent de reconnaître les nouveautés susceptibles de générer un développement durable ainsi que la valeur ajoutée qui en dérive* (Falck).

Conclusion :

Notre recherche confirme le raisonnement de Amann (2000 :1) qui mettait en exergue *« la proximité – recouvrement »* pour *« situer l'actualité et le futur de la recherche sur les entreprises familiales à la lumière de l'histoire et l'actualité de la recherche sur l'entrepreneuriat. »* La confrontation des paradigmes de l'entrepreneuriat et des entreprises *a minima* bicentenaires nous conduit à conclure à l'existence de création et/ou de découverte, puis d'évaluation et d'exploitation d'opportunités d'affaires au sens de Shane et Venkataraman (2000) par des individus différents au cours du temps. Les siècles d'existence

ont mené les Hénokiens à continuer à exploiter des savoir-faire ancestraux, à lire les opportunités se présentant par le filtre du passé mais aussi à générer une créativité parfois intrapreneuriale. De même, ils ont poursuivi l'impulsion de l'organisation qui leur a été transmise tout en épargnant de la destruction de valeur ou en apportant une valeur nouvelle (Verstraete et Fayolle, 2005 ; Paturel, 2007), grâce à une recherche d'innovation (Schumpeter, 1935). Partant, nous avons montré que l'aspect familial ne nuit en rien à la conception entrepreneuriale et peut même en être, à l'extrême, une condition *sine qua none*, notamment lorsque les paradigmes sont aussi complémentaires. Les Hénokiens représentent des entreprises familiales entrepreneuriales exemplaires et méritent, de ce fait, une place particulière dans les champs de l'entrepreneuriat et de l'entreprise familiale.

En corollaire, notre corpus empirique et notre méthodologie pourraient prêter à critique puisque, d'une part, les entreprises ciblées sont difficilement représentatives de l'ensemble des entreprises familiales et, d'autre part, les données secondaires internes sont utilisées seules, ce qui entraîne des biais issus des rédacteurs et/ou des donneurs d'ordre (Baumard et al., 1999). Effectivement, les propos tenus par les représentants d'entreprises hénokiennes peuvent comporter une bonne part de « discours reconstruit » et d'embellissement de la réalité, pour préserver le mythe. De plus, notre propre interprétation génère une forte part de subjectivité.

Cette étude demande un approfondissement, dans un premier temps, vis-à-vis des autres membres, ce qui est à la fois une limite et une piste de recherche, ainsi qu'une validation des interviews par des entretiens supplémentaires, dans un second temps. Cependant, cette étape laisse présager d'une stabilité des définitions dans les deux champs.

Bibliographie

- Alcorn P.B. (1982), *Success and Survival in the Family-Owned Businesses*, McGraw-Hill, New York.
- Aldrich H.E., Cliff J.E. (2003), "The Pervasive Effects of Family on Entrepreneurship: Toward a Family Embeddedness Perspective", *Journal of Business Venturing*, Vol.18, n°5, p.573-596.
- Allouche J., Amann B. (1995), « Le retour triomphant du capitalisme familial », *De Jacques Cœur à Renault : Gestionnaires et Organisation*, Presses de l'Université des Sciences Sociales de Toulouse.
- Allouche J., Amann B. (2000), « L'entreprise familiale : un état de l'art », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol.3, n°1, p.33-79.
- Amann B. (2000), « L'entreprise familiale à la lumière de l'entrepreneuriat », in Verstraete T. (Ed.), *Histoire d'entreprendre - les réalités de l'entrepreneuriat*, EMS éditions.
- Angot J., Milano P. (1999), « Comment lier concepts et données », in Thietart, R.A. (Eds), *Méthodes de recherche en management*, Collection Gestion Supérieur, Dunod, p.169-187.
- Arregle J.L., Very P., Raytcheva S. (2003), "Capital social et avantages des firmes familiales : proposition d'un modèle intégrateur" in *Perspectives en Management Stratégique*, H. Laroche, F. Frery (editors), EMS.
- Barach J.A., Gantisky J.B., Carson J.A., Doochin A. (1988), "Entry of the Next Generation: Strategic Challenge for Family Business", *Journal of Small Business Management*, 26, p. 49-56.
- Barbot M.C., Richomme-Huet K. (2007), « L'accompagnement des acteurs par le pilotage de la reprise et de la succession dans le cas des entreprises artisanales », *Revue Economies et Sociétés, série K Economie de l'entreprise*, K, n°16, 1/2007, p. 57-90.
- Barnes L.B., Hershon S.A. (1976), "Transferring Power in the Family Business", *Harvard Business Review*, Vol. 54 n°4, p.105-114.
- Barry B. (1975), "The Development of Organization Structure in the Family Firm", *Journal of General Management*, Vol.3, n°1, p.42-60.

- Basly S. (2006), « Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale : une analyse théorique », *Actes de la 15^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Annecy, juin.
- Baumard P., Ibert J. (1999), « Quelles approches avec quelles données ? », in Thietart, R.A. (Ed.), *Méthodes de recherche en management*, Collection Gestion Supérieur, Dunod, p.81-103.
- Beckhard R., Dyer W. (1983), "Managing Change in the Family Firms – Issues and Strategies", *Sloan Management Review*, 24, p.59-65.
- Bogdan R., Taylor S.J. (1975), *Introduction to Qualitative Research Methods. A Phenomenological Approach to the Social Sciences*, New York, John Wiley and Sons.
- Brockhaus R.H. (1994), "Entrepreneurship and Family Business Research: Comparisons, Critique and Lessons", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.19, n°1, Fall, p.25-39.
- Brockhaus R.H. (2004), "Family Business Succession: Suggestions for Future Research", *Family Business Review*, Vol.17, n°2, p. 165-177.
- Bruyat C. (1993), *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Grenoble II, octobre.
- Charreaux G. (1991), « Structure de propriété, relation d'agence et performance financière », *Revue Economique*, n°3, vol. 42, p.521-552.
- Chollet B. (2004), « Le rôle du capital social de l'ingénieur R&D, une étude exploratoire dans le secteur de la microélectronique », *Actes de la 13^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Normandie, juin.
- Chrisman J.J., Chua J.H., Steier L.P. (2003), "An introduction to theories of family business", *Journal of Business Venturing*, vol.18, p.441-448.
- Churchill N.C., Hatten K.J. (1987), "Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: a Research Framework for Small Businesses", *American Journal of Small Business*, 11, n°3, p.51-64.
- Churchill, N. C. (1992), "Research issues in entrepreneurship", in D. L. Sexton & J. D. Kasarda (Eds.), *The state of the art of entrepreneurship*, Boston: PWS-Kent, p. 579-596.
- Daily R.C. (1977), "Uncertainty and the Family Corporation », *Journal of General Management*, Vol.4, n°2, p.60-67.
- Daily C.M., Dollinger M.J. (1993), "Alternative methodologies for identifying family-versus nonfamily-managed business", *Journal of Small Business Management*, vol.31, n°2, avril, p.79-90.
- Davidsson P., Wiklund J. (2001), "Levels of analysis in entrepreneurship research: current research practice and suggestions for the future", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.25, n°4, p.81-99.
- Davis P. (1983), "Realizing the Potential of the Family Business", *Organizational Dynamics*, vol.12, n°1, p.47-56.
- De Freyman J., Richomme-Huet K. (2005), « La triade Père Fils Fille dans la succession familiale : une approche par le récit de vie », *Actes du colloque L'entrepreneuriat : des enjeux, des stratégies et des hommes*, octobre, Brest.
- Denzin N.K., Lincoln Y.S. (2003), *Strategies of Qualitative Inquiry*, Thousand Oaks, Sage.
- Donckels R., Fröhlich E. (1991), "Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS", *Family Business Review*, Vol. 4, n° 2, Été, p.149-160.
- Dumas, C. (1989), "Understanding of father-daughter and father-son dyads in family-owned businesses?", *Family Business Review*, vol.2, n°1, p.31-46.
- Dyer, W.G. (1988), "Culture and continuity in family firms", *Family Business Review*, vol.1, n°1, p.17-50.
- Dyer W.G., Handler W. (1994), "Entrepreneurship and Family Business: Exploring the Connections", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.19, n°1, p.71-83.
- Gallo, M.A. (1995), "Family businesses in Spain: tracks followed and outcomes reached by those among the largest thousand", *Family Business Review*, Vol. 8, n°4, p.245-54.
- Gartner W.B. (2001), "Is There an Elephant in Entrepreneurship? Blind Assumptions in Theory Development", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.25, n°4, p.27-39.

- Gavard-Perret M.L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A. (2008), *Méthodologie de la recherche*, Editions Pearson.
- Gélinier O. (1996), *La réussite des entreprises familiales*, Edition Maxima.
- Glaser B., Strauss A. (1967), *The Discovery of grounded Theory, Strategies for Qualitative Research*, Aldine Publishing Company.
- Greenwood, R. (2003), "Commentary on: toward a theory of agency and altruism in family firms", *Journal of Business Venturing*, Vol.18, p. 559-563.
- Haddadj S., d'Andria A. (2001), « Mesurer les phénomènes agissant sur la transmission des PME familiales », *Revue Française de Gestion*, n°132, p.11-22.
- Handler W. (1989), "Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses", *Family Business Review*, Vol. 2, n°3, p. 257-276.
- Harris L.C., Ogbonna E. (2007), "Ownership and Control in Closely-Held Family-Owned Firms: An Exploration of Strategic and Operational Control", *British Journal of Management*, Vol.18, n°1, p.5-26.
- Hoy F., Verser T. (1994), "Emerging Business, Emerging Field: Entrepreneurship and the Family Firm", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, p. 9-23.
- Hugron P. (1983), « La succession managériale dans les PME familiales au Québec », *W.P. N°83-22*, HEC, Montréal.
- Kalika M. (1988), *Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performances*, Economica Gestion.
- Lansberg I.S., Perrow E.L., Rogolsky S. (1988), "Family Business as an Emerging Field", *Family Business Review*, vol.1, n°1, p.1-8.
- Lee S.H. (2008), "A theoretical Framework on the Role of HRM Practices in Family Business Succession", in P.H Phan & J.E Butler, *Theoretical Developments and Future Research in Family Business*, p.261-285.
- Litz R.A. (1995), "The Family Business: Toward Definitional Clarity", *Family Business Review*, 8, n°2, p.71-81.
- Low M.B. (2001), "The adolescence of entrepreneurship research: specification on purpose", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.25, n°4, p.17-25.
- Matthews H.C., Moser B.S. (1996), "A Longitudinal Investigation of the Impact of Family Background and Gender on Interest in Small Firm Ownership", *Journal of Small Business Management*, Vol. 34, n°2, p.29-43.
- Mignon S. (2000), « La pérennité des entreprises familiales : un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire ? », *Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol.3, n°1, p.169-196.
- Mitchell, R., Morse, E., Sharma, P. (2003), "The transaction cognitions of non-family employees in the family business setting", *Journal of Business Venturing*, vol.18, p.533-551.
- Neegaard H., Ulhøi J.P. (2007), *Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship*, Edward Elgar UK.
- Paturel R. (2007), « Grandeurs et servitudes de l'entrepreneuriat », *Revue Internationale de Psychologie*, n°32, hiver, p.27-43.
- Poza E.J. (2004), *Family Business*, Mason, Thomson.
- Richomme-Huet K. (2006), « Une interprétation des stratégies artisanales à partir des trajectoires professionnelles dans le secteur des métiers », *Revue Internationale PME*, vol.19, n°3-4, p.51-76.
- Ronstadt R.C. (1984), *Entrepreneurship*, Lord Publishing, Dover.
- Salganicoff, M. (1990), "Women in family businesses: Challenges and opportunities", *Family Business Review*, Vol. 3, n°2, p.125-138.
- Schneider S.C., Angelmar R. (1993), "Cognition in Organizational Analysis: Who's Minding the Store?", *Organization Studies*, vol.14, n°3, p.347-374.
- Schumpeter J.A (1935), *Théorie de l'évolution économique*, Editions Dalloz, Paris.

- Schwartz M.A., Barnes L.B. (1991), "Outside boards and family business : another look", *Family Business Review*, vol.4, n°3, 1991, p.269-285.
- Shane S., Venkataraman S. (2000), « A promise of Entrepreneurship as a field of research », *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 1, pages 217-226.
- Sonnenfeld J. (2002), "What makes great boards great ?", *Harvard Business Review*, n°9, September, p.1-8.
- Stern M.H. (1986), *Inside the family-held business*, Harcourt Brace Jovanovich, New York.
- Thietart, R.A. (1999), *Méthodes de recherche en management*, Collection Gestion Supérieur, Dunod.
- Verstraete T. (2003), *Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat : $PhE = f[(C \times S \times P) C (E \times O)]$* , Editions ADREG, <http://www.editions-adreg.net>
- Verstraete T., Fayolle A. (2005), « Paradigmes et Entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.4, n°1, p.33-52.
- Vesper K.H. (1982), "Research on Education for Entrepreneurship", in C.A Kent, D.L. Sexton et K.H. Vesper (éds.), *Encyclopedia of entrepreneurship*, Prentice Hall, p. 321–343.
- Ward, J.I. (1987), *Keeping the family business healthy*, San Fransisco, Jossey-Bass.
- Welsh J.H.W (1993), "The Impact of Family Ownership and Involvement on the Process of Management Succession", *Family Business Review*, vol. 6, n°1, p.31-54.
- Yamashiro A. (1969), "Family foundations: high risks, high rewards", *Family Business Review*, vol.3, n°4, p.331-335.