



La régénération stratégique des PME familiales : une étude de cas

Mariem HANNACHI

Doctorante – Université de Cergy (THEMA)
Assistante pédagogique et de recherche - EM Normandie (*Métis*)

Didier CHABAUD

Université d'Avignon

Lucie BÉGIN

EM Normandie (*Métis*)
Chercheur associé - NIMEC, IAE de Caen Basse-Normandie

La régénération stratégique des PME familiales : une étude de cas

Mariem Hannachi

Doctorante – Université de Cergy (THEMA)
Assistante pédagogique et de recherche - EM Normandie (*Métis*)
30 Rue Richelieu - 76087 Le Havre Cedex, France
Tél. : 33 (0)2.32.92.70.81
M.Hannachi@em-normandie.fr

Didier Chabaud

Université d'Avignon
didier.chabaud@univ-avignon.fr

Lucie Bégin

EM Normandie (Métis)
Chercheur associé - NIMEC, IAE de Caen Basse-Normandie
EM Normandie
30 Rue Richelieu - 76087 Le Havre Cedex, France
Tél. : 33 (0)2.32.92.59.60
L.Begin@em-normandie.fr

Résumé

L'objectif de ce papier est d'apporter une clarification conceptuelle et opératoire au phénomène de la régénération stratégique (*strategic renewal*) à partir d'une revue de littérature et de l'appliquer au champ de l'entreprise familiale, où il n'a quasiment jamais été traité, à partir de l'étude de cas d'une PME familiale multi-générationnelle. Le croisement du modèle des mécanismes de la régénération stratégique et de l'étude de cas longitudinale de l'entreprise nous ont permis d'expliquer la dynamique de la régénération stratégique par la volonté de transmettre à la génération suivante et la dimension familiale.

Mot clés : *PME Familiales, Stratégie, Intrapreneuriat*

La régénération stratégique des PME familiales : une étude de cas

Résumé

L'objectif de ce papier est d'apporter une clarification conceptuelle et opératoire au phénomène de la régénération stratégique (*strategic renewal*) à partir d'une revue de littérature et de l'appliquer au champ de l'entreprise familiale, où il n'a quasiment jamais été traité, à partir de l'étude de cas d'une PME familiale multi-générationnelle. Le croisement du modèle des mécanismes de la régénération stratégique et de l'étude de cas longitudinale de l'entreprise nous ont permis d'expliquer la dynamique de la régénération stratégique par la volonté de transmettre à la génération suivante et la dimension familiale.

1. Introduction

Les entreprises familiales (EF) ont-elles des comportements différents en matière de régénération stratégique (RS) ? Se poser la question peut sembler logique, compte tenu du développement récent des travaux sur chacun de ces thèmes.

En effet, la régénération stratégique (*strategic renewal*) – que l'on peut définir en première analyse comme les « efforts entrepreneuriaux d'une entreprise qui entraînent des changements significatifs dans les activités de l'entreprise, sa stratégie globale ou sa structure » (Sharma et Chrisman, 1999 : 19) – connaît récemment un regain d'intérêt. Si Agarwal et Helfat (2009 : 281) soulignent que la question a « reçu relativement peu d'attention », la tenue de deux numéros spéciaux consacrés à la question par la *Harvard Business Review* en 2008 et *Organization Science* en 2009, témoignent de l'intérêt de cette question. En parallèle des travaux sur la régénération stratégique, au cours des quelques vingt dernières années, un champ de recherche a émergé sur les entreprises familiales lequel comporte dorénavant ses associations, ses revues spécifiques et ses congrès propres (Bird et al., 2002 ; Sharma et al., 2007). De plus, la publication des travaux portant sur les EF trouve désormais une place légitime dans les revues majeures en management ainsi que dans des numéros spéciaux qui leur sont régulièrement dédiés (Craig et al., 2009).

Et pourtant, la question de la RS des EF n'a jusqu'ici reçu quasiment aucun traitement (Sardeshmukh et Corbet, 2008, étant à notre connaissance la seule exception). Ce papier vise à essayer de combler (très partiellement) cette lacune, en proposant une analyse de la RS des EF et, plus précisément d'une PME familiale. Nous voulons par cette démarche montrer que l'approche de la régénération stratégique ouvre une nouvelle perspective sur la longévité des EF et permet de mieux saisir les processus organisationnels qui la sous-tendent. A cette fin, nous débutons par une clarification conceptuelle et opératoire de la RS, pour ensuite mettre l'accent sur la RS des PME familiales. Sur cette base, nous proposons ensuite l'étude de cas unique d'une PME familiale. Celle-ci, fondée en 1826 et désormais aux mains de la 6^{ème} génération, semble particulièrement adaptée au traitement de la thématique, dans la mesure où son activité de négoce l'a conduite à prendre pied sur une douzaine d'activités ou marchés différents au cours de ses 184 années d'existence. Puis, prenant appui sur cette étude de cas, nous discutons des mécanismes de la RS afin d'éclairer les particularités possibles du choix d'une PME familiale. Nous terminons en nous interrogeant sur la portée et les limites de cette approche.

2. La RS des EF : des points de repère issus de la littérature

Si la RS est un concept régulièrement évoqué dans les travaux anglo-saxons, peu nombreux sont les travaux francophones qui s'inscrivent dans cette thématique. De ce fait, il est important de commencer par clarifier ce concept, avant de chercher à cerner la façon dont le contexte de l'EF en affecterait potentiellement le contenu et les effets.

2.1. La Régénération Stratégique : clarification conceptuelle et opératoire

Les questions du changement et de l'évolution de l'environnement sont au cœur de la RS, à tel point que pour Huff et *al.* (1992), le terme de « régénération stratégique » se substitue à celui de « changement stratégique ». Cependant à presque 20 ans d'écart, Stopford et Baden Fuller (1990) et Agarwal et Helfat (2009) soulignent l'absence de consensus sur la définition et le contenu de ce concept. Dans ce qui suit nous essayons de clarifier le concept de RS, sa définition, ses caractéristiques et ses mécanismes.

2.1.1. La RS : en quête de définition

Dans le domaine médical dont il est issu, le terme de « régénération » désigne les phénomènes de réparation au cours desquels un individu retrouve son intégrité. C'est le remplacement par l'organisme d'une partie perdue ou endommagée spontanément, accidentellement ou expérimentalement.

Niveau d'analyse	Auteur(s)	définition
Activités et Produits (micro)	Guth et Ginsberg, 1990	« La RS implique la création de nouvelles richesses en combinant de nouvelles ressources. Ceci inclut des actions telles que le recentrage concurrentiel d'une activité, faire des changements majeurs dans le marketing, la distribution, rediriger le développement des produits ou refondre les opérations », p. 6
	Shamsie et <i>al.</i> , 2009	« Dans des industries basées sur les projets, les entreprises poursuivent des stratégies de régénération fondées sur le timing et les pressions pour renforcer les capacités et les produits existants et les marchés où elles peuvent avoir un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents » p. 1443
	Kim et Pennings, 2009	« La RS renvoie à l'engagement des entreprises dans une nouvelle étape sur leur marchés établis à la fois en développant de nouveaux produits et en ayant un engagement attentif envers leurs client » p. 370
Stratégie et Structure (méso)	Burgelman, 1991	un changement majeur dans la stratégie de l'organisation, réalisé par une expérimentation et une sélection internes, qui offre à l'organisation des possibilités d'adaptation aux nouvelles demandes de l'environnement et /ou d'entrer sur de nouvelles niches. p. 254
	Zahra, 1995	« la régénération signifie la revitalisation d'activité d'une entreprise par l'innovation et le changement de son profil concurrentiel » p. 227
	Zahra, 1996	« la RS renvoie à la revitalisation des activités de l'entreprise en modifiant son champ d'activités, son approche concurrentielle... La RS signifie également construire ou acquérir de nouvelles capacités afin d'en tirer parti pour apporter une valeur ajoutée aux actionnaires » p. 1715
	Covin et Miles 1999	« le label RS est utilisé pour désigner le phénomène de corporate entrepreneurship par lequel l'organisation cherche à redéfinir sa relation avec ses marchés ou les concurrents de l'industrie en changeant fondamentalement la façon dont elle fait face à la concurrence. » p. 52
	Sharma et Chrisman, 1999	« la régénération stratégique renvoie aux efforts entrepreneuriaux d'une entreprise qui entraînent des changements significatifs dans les activités de l'entreprise, sa stratégie globale ou sa structure. » p. 19
	Floyd et Lane, 2000	« La RS est un processus évolutionnaire lié à la promotion, accommodation et l'utilisation de nouvelles connaissances et des comportements innovants afin d'amener un changement au niveau des compétences fondamentales de l'organisation et/ou un changement dans son domaine d'activités » p. 155
	Volberda et <i>al.</i> , 2001	« La RS peut être largement définie comme les activités que l'entreprise entreprend afin de rompre avec son sentier de dépendance. » p. 160
	Flier et <i>al.</i> , 2003	« les actions stratégiques qui alignent les compétences de l'organisation avec l'environnement afin d'accroître l'avantage concurrentiel » p. 2168
	Volberda, 2005	« le renouveau stratégique repose sur une tension constructive entre routines et capacités dynamiques, apprentissage et désapprentissage, administration et entrepreneuriat. » p. 30
Jones et Macpherson, 2006	« la RS signifie que les entreprises doivent sortir des sentiers de dépendance et passer de l'exploitation à l'exploration des connaissances » p. 156	

Verbeke et <i>al.</i> , 2007	« ce que nous appelons généralement RS implique une action entrepreneuriale de l'entreprise en entier ou... d'une filiale dans son ensemble » p. 587
Huy, 2009	« La RS est un processus évolutionnaire qui interrompt l'inertie organisationnelle (1) pour tenter de causer un changement dans les compétences de l'organisation et son orientation stratégique en réponse à l'évolution du contexte concurrentiel ou (2) de créer de nouveaux domaines produits/marchés afin d'étendre son avantage concurrentiel » p. 1
Agarwal et Helfat, 2009	« La RS inclut le processus, le contenu et le résultat du rafraîchissement ou du remplacement des attributs d'une organisation ayant le potentiel d'affecter substantiellement ses perspectives à long terme » p. 282

Tab.1 : Recension des définitions de la Régénération Stratégique

Dans les sciences de gestion, le concept de RS renvoie à une action délibérée. Lors des vingt dernières années, des articles en ont traité en le considérant comme une alternative au changement et aux turbulences de l'environnement (Huff et *al.*, 1992 ; Simons 1994 ; Whitney, 1996 ; Floyd et Lane, 2000 ; Pappas et Wooldridge, 2002 ; Volberda, 2005). Baden Fuller a permis d'en faire un courant stratégique à part (Germain, 2007), bien que la récente perspective ouverte par Agarwal et Helfat (2009) se soit construite de façon indépendante, les travaux de Charles Baden Fuller n'étant cités dans aucun des articles du numéro spécial d' *Organization Science*. La recension des définitions proposées dans la littérature (cf. annexe 1) montre que tous les auteurs s'accordent pour inclure les dimensions du changement et de la temporalité comme centrales à la RS en plus d'inclure d'autres dimensions telles que : l'inertie, la maturité, la dynamique, la concurrence, la capacité entrepreneuriale, les opportunités, les compétences et capacités, etc. (Volberda et Baden Fuller, 1997 ; Volberda et *al.*, 2001 ; Floyd et Lane, 2000 ; Huy 2009 ; Capron et Mitchell 2009 ; Baden Fuller et Stopford ; 1996, Agarwal et Helfat ; 2009, Huff et *al.*, 1992 ; Verbeke et *al.*, 2007). Sans doute est-il possible de distinguer deux niveaux d'analyse de la RS, le premier qui considère qu'elle s'opère au niveau des activités et des produits (niveau micro), tandis que le second se situe au niveau de l'entreprise, celle-ci tentant de se régénérer en apportant des changements au niveau de sa stratégie et de sa structure d'activités.

La survie de l'entreprise est l'un des enjeux majeurs de la RS bien qu'elle n'en soit pour autant son seul but (Baden Fuller et Stopford, 1996). Pour Sharma et Chrisman (1999), elle concerne les changements significatifs au niveau des activités d'une organisation ou à celui de la structure et de la stratégie. Dans la même logique, Volberda et *al.* (2001 : 160) la définissent comme l'ensemble des activités qu'une firme entreprend pour changer de sentier de dépendance¹. La RS est ainsi assimilée à un type d'activité entrepreneuriale mis en œuvre par les entreprises déjà établies ou matures afin de lutter contre les dangers liés à la maturité ou au déclin (Baden Fuller et Stopford, 1996 ; Verbeke et *al.*, 2007). Le développement de cette capacité à entreprendre des changements internes et externes caractéristique de la RS (Capron et Mitchell, 2009) est nécessaire dans une situation d'hyper-compétitivité ou face à aux menaces issues d'un environnement dynamique et complexe (Pappas et Wooldridge, 2002 ; Volberda, 2005).

Enfin, pour Agarwal et Helfat (2009), la RS inclut le processus et le contenu ; elle est la résultante du « rafraîchissement » ou du « remplacement » des attributs d'une organisation qui lui permettent d'avoir un potentiel pour atteindre ses objectifs à long terme. Dans la littérature francophone, Basso (2004), en se fondant sur les travaux de Sharma et Chrisman (1999), présente la RS comme une voie d'intrapreneuriat, et considère la régénération ou le renouvellement comme la transformation d'une entreprise stagnante déjà existante à travers une reconfiguration des fondements organisationnels ou stratégiques sur lesquels elle était établie, en changeant soit son périmètre d'activité soit son positionnement concurrentiel. De

¹ « *Strategic renewal can be broadly defined as the activities a firm undertakes to alter its path* ».

ce point de vue, la RS est une voie d'intrapreneuriat distincte de l'innovation et du « *corporate venturing* ».

2.1.2. La RS : une conduite adaptée dans un contexte de changement

Si le concept de RS peut être ainsi clarifié, il convient d'être attentif au fait que la prise de conscience de son intérêt et de sa spécificité est apparue dans les débats sur le changement stratégique. Ainsi, au sein d'un numéro spécial de *Gestion 2000* consacré à la gestion des changements stratégiques, Vas (2005) souligne l'existence de deux grandes écoles de pensée traitant du thème : l'école du « contenu » qui tente d'expliquer les facteurs générateurs du changement et ses conséquences et l'école du « processus » qui s'intéresse au rôle du manager et des acteurs organisationnels en période de changement. Nous adoptons ici la seconde approche, en étudiant le processus de gestion de changement dans une perspective adaptativiste où la PME se réorganise suite à l'évolution, alors qu'en parallèle, elle s'ajuste à l'évolution de l'environnement.

Représentant un enjeu majeur de la dynamique des organisations, il est important d'étudier de quelle manière les entreprises réussissent à se régénérer. La stratégie est nécessaire à l'évolution organisationnelle (Durand, 2006) et, dans une ère de mondialisation et d'hyper-compétitivité, les organisations doivent définir la stratégie qui leur permettra de contrecarrer ou s'ajuster à l'environnement et à ses évolutions. Le déclenchement du processus de régénération dépend aussi de la capacité d'apprentissage de l'organisation qu'elle a pu acquérir avec l'expérience et le partage des connaissances entre les différents niveaux de l'organisation. (Jones et Macpherson, 2006)

La tâche n'est pas aussi facile pour les organisations présentes depuis des générations dans une industrie ou un secteur. Elles se voient contraintes parfois d'opter pour des stratégies nouvelles, changer de métier ou disparaître. Dans une autre perspective, l'échec et la disparition de l'organisation peuvent être dus au changement organisationnel qui est en fonction de l'âge de l'entreprise : plus l'entreprise est jeune plus la probabilité de changement organisationnel est forte (Amburgey et al., 1993). Selon Mintzberg et al., (2005), « *le changement ne peut pas être géré. On peut l'ignorer, lui résister, lui répondre, capitaliser sur lui et le créer* » (p. 329). En reprenant cette idée, face au changement de l'environnement et aux pressions qui en résultent, les réponses de l'organisation peuvent prendre diverses formes : « *redimensionnement* », « *sous-traitance* », « *reingénierie* », « *corporate venturing* », « *restructuration* », « *rajeunissement* » (Baden Fuller, Volberda, 1997).

Le second problème auquel l'entreprise est confrontée vient de la routine et de l'inertie qui en découle. Les forces d'inertie favorisent la continuité en promettant un contexte organisationnel stable. Cependant, le paradoxe de l'inertie et du changement auquel fait face l'entreprise constitue la pression qu'exerce l'environnement via l'émergence de la technologie, la globalisation, la privatisation et l'hypercompétitivité du marché. (Baden Fuller et Volberda 1997). Une des réponses à ce paradoxe est la régénération stratégique.

Suite à l'évolution de l'environnement, l'organisation elle-même tente d'évoluer en entreprenant une série d'activités susceptibles de changer ses caractéristiques essentielles pouvant la mener soit à continuer d'exister, soit à disparaître (Durand, 2006). Sachant que le taux de survie des entreprises est d'à peine 38% après cinq ans d'existence, la question de leur disparition — ou des conditions de leur survie — est loin d'être triviale. De fait, la disparition de l'organisation est considérée comme l'une des conséquences de son incapacité à s'imposer dans son environnement. Afin d'éviter cette disparition, l'entreprise doit alors savoir saisir les opportunités, optimiser l'utilisation de ses ressources et, selon la situation, soit revitaliser ou réordonner ses compétences, ses routines et ses capacités (Baden Fuller et Volberda, 1997; Baden Fuller et Stopford, 1996; Prashantham, 2008; Capron et Mitchell, 2009; Knott et Posen, 2009; Agarwal et Helfat, 2009). La RS est alors une dynamique d'adaptation qui

permet à l'entreprise de répondre à des demandes internes et externes (Huff et *al.*, 1992). Cette dynamique est due au paradoxe du changement et de l'inertie (Baden Fuller, Volberda, 1997) ou à la tension entre l'inertie et le stress (Huff et *al.*, 1992; Prashantham, 2008; Agarwal et Helfat, 2009).

Deux conditions nous paraissent ainsi essentielles à la régénération de l'entreprise. La première est l'existence de pressions liées à l'évolution de l'environnement telles que l'introduction des nouvelles technologies, la saturation du marché, l'évolution du comportement du consommateur. La deuxième condition réside dans la volonté des managers et des membres de l'entreprise d'assurer la longévité et la réussite de l'entreprise, en d'autres termes, dans leur désir de développer l'entreprise et de réagir aux nouvelles demandes qu'impose la concurrence ou, plus globalement, l'environnement. Ces deux conditions peuvent être considérées respectivement comme des facteurs externes et internes à l'entreprise.

2.1.3. La RS : vers une approche opératoire

D'après la lecture que Germain (2007) fait des travaux de Baden Fuller, pour que le processus de régénération soit déclenché, l'entreprise doit faire face à des facteurs qui peuvent handicaper son adaptation à l'évolution de l'environnement et entraver la perception du sommet stratégique des menaces et occasions. Ces facteurs sont (1) la complexité de l'organisation qui crée des problèmes de perception des actions requises dans l'urgence, et (2) la confiance en soi, le manque de travail en équipe et l'inertie (p 12). Les forces d'inertie peuvent mener à la rigidité de l'entreprise qui l'empêche souvent de réussir à faire des changements radicaux au niveau de la stratégie et la structure face aux menaces de l'environnement (Hannan et Freeman, 1984) et limiter son rythme de développement et le développement de ses capacités (Keil, 2004). Selon Baden Fuller et Volberda (1997) l'entreprise peut avoir trois réponses face à l'évolution de l'environnement :

- (1) Elle peut éviter le changement ce qui se traduit par l'inertie.
- (2) Elle peut l'accepter en externalisant son traitement, suivant une stratégie d'externalisation, par exemple en concluant des contrats, alliances et des partenariats qui lui permettent de saisir de nouvelles technologies ou de nouvelles idées.
- (3) Elle peut opérer une adaptation interne, se régénérer.

Quatre mécanismes sont alors envisageables (cf. tableau 1), qui superposent deux modes de gestion du changement (séparation spatiale et séparation temporelle) avec deux types de conséquences du changement (« revitalisation » et le « reordering ») (cf. tableau 2, pour la définition des termes).

Tableau 1 : les quatre mécanismes de la RS (d'après Baden Fuller et Volberda, 1997, p. 105)

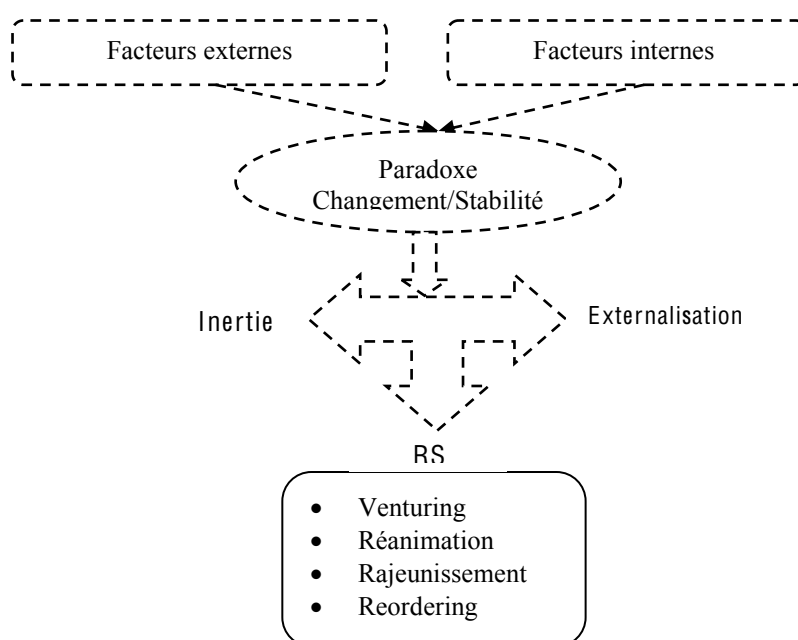
Modes de gestion du changement / Conséquences du changement	Séparation Spatiale : le contrôle du risque est vital	Séparation temporelle : la vitesse est vitale
Revitalisation des compétences existantes	Réanimation	Rajeunissement
Réordonner les compétences centrales et des routines périphériques	Venturing	Restructuration

Tableau 2 : Définition des mécanismes de la RS (d'après Baden Fuller et Volberda, 1997, p. 105-110)

Mécanisme	Définition
Réanimation	Consiste à revitaliser des compétences existantes d'une unité dynamique séparée de l'organisation afin de tester un nouveau produit ou de nouvelles technologies.
Rajeunissement	Ce mécanisme consiste à revitaliser les compétences centrales de l'organisation. Il nécessite un changement radical dans la structure ou la stratégie ou la technologie et le comportement de l'individu (Baden Fuller et Stopford, 1990).
Venturing	C'est la création de petites entités entrepreneuriales en isolant une unité flexible d'un ensemble rigide de l'organisation qui se voit accéléré dans un espace d'opportunités. C'est un des mécanismes le moins rapide et le moins risqué.
Restructuration	C'est la restructuration de nouvelles divisions au sein de l'organisation, de nouveaux produits et de nouvelles priorités. Ce mécanisme est caractérisé par une certaine rapidité et est un processus de changement assez risqué.

La figure 1 nous permet ainsi de faire ressortir le cadre conceptuel qui préside à la démarche de la RS. Comme nous l'avons mentionné précédemment, la RS est un comportement entrepreneurial qui dépend de la perception du changement dans l'esprit du manager et des équipes qui travaillent avec lui ; c'est un processus chargé d'émotion (Baden Fuller et Stopford, 1996 ; Huy, 2009 ; Floyd et Lane, 2000).

Figure 1 : Démarche de la RS



Elle n'est pas uniquement nécessaire aux entreprises matures ou en phase de déclin mais aussi pour les jeunes entreprises qui ont besoin de se développer et d'avoir un positionnement concurrentiel sur un marché, quand elles se retrouvent dans une situation d'hyper-compétitivité et face à des pressions de l'environnement. La maturité d'une entreprise est un état d'esprit et relève des croyances des managers qu'ils sont prisonniers des pressions de l'environnement et ne sont pas capables de réussir (Baden Fuller et Stopford, 1996). Ni l'âge ni la performance financière ne sont des indicateurs de la maturité d'une organisation, les entreprises qui ont réussi à s'imposer sur un marché donné et de contrecarrer les pressions de

l'environnement, sont celles qui ont adopté des stratégies créatives et flexibles. La réalisation de ces stratégies, dans les moments critiques de changement, nécessite un climat où règnent confiance, respect, partage des objectifs et familiarité entre les membres de l'entreprise (Baden Fuller et Stopford, 1996). Nous retrouvons ces notions de confiance, familiarité et de partage d'objectifs communs dans les entreprises familiales (Allouche et Amann, 1998 ; Habbershon et Williams, 1999); ceci pourrait *a priori* expliquer la RS de ces entreprises qui leur ont permis d'assurer leur longévité. Dans ce qui suit, même si la littérature est quasi-inexistante sur le sujet, nous envisageons comment le contexte des PME familiales pourrait intervenir dans ce qui vient d'être souligné sur la RS.

2.2. Des particularités de la Régénération stratégique des PME familiales : éléments de propositions

Si le champ des EF est en plein développement, la question initiale de leur délimitation théorique a longtemps focalisé ou orienté les débats (Allouche et Amann, 2000). Si des réponses multiples sont possibles, nous retiendrons ici l'idée que les entreprises familiales sont caractérisées par une implication de la famille (plus ou moins élargie) dans la propriété de l'entreprise et dans son management, ainsi que par la volonté de transmettre celle-ci aux générations suivantes (Chua et *al.*, 1999). On conçoit sur cette base l'intérêt qui doit être porté à la RS des EF. En effet, l'accent de celles-ci sur l'objectif de pérennité (Mignon, 2000), leur inscription dans des processus multi-générationnels conduit à observer les deux conditions à la manifestation de la RS (*cf. supra*). Ainsi, du fait de leur volonté d'assurer leur pérennité, les EF seront nécessairement confrontées à des évolutions de l'environnement. En outre, considérant la volonté de poursuivre l'activité et de transmettre à leurs descendants, face à des changements de marché et/ou de technologie, les dirigeants d'EF seront conduits à mettre l'accent sur la RS de l'entreprise, plutôt qu'à accepter la fatalité d'une fermeture (inertie ?), ou d'envisager une cession de leurs intérêts et/ou de leurs activités à des sociétés externes (externalisation ?).

Si l'on perçoit ainsi les différents niveaux de choix génériques (inertie/cession/RS), il est intéressant de se pencher également sur les modalités prises par la RS. Sur chacun de ces aspects, la nature familiale de l'entreprise peut conduire à des influences différentes de ce qui apparaît généralement dans la littérature.

3. La RS des EF : des points de repère issus de la littérature

Pour mieux comprendre le phénomène de régénération stratégique dans les PME familiales et illustrer les mécanismes de la régénération, nous avons opté pour l'étude de cas unique d'une PME familiale créée en 1826, qui en est aujourd'hui à sa sixième génération : la maison Edmond Raoul Duval et Cie (ci-après ERD et Cie). Comme le montrera l'analyse du cas, cette entreprise a dû faire face à de multiples événements qui auraient pu causer sa disparition. Le choix de l'étude de cas est souvent privilégié comme voie d'investigation compte tenu de son apport en analyses fines en termes de processus et de modèles théoriques (De La Ville, 2000). En effet, cette étude permet de suivre ou de construire des événements chronologiques, d'évaluer les causalités locales et de formuler des explications qui seront testées auprès des acteurs (Wacheux, 1996).

D'un point de vue méthodologique, le recours à un cas unique est une approche relativement fréquente dans les travaux sur les entreprises familiales (Chrisman et *al.*, 2007), et plus généralement en gestion (Hlady-Rispal, 2002 ; David, 2003). Cette approche offre l'avantage de permettre l'analyse en profondeur de l'entreprise étudiée et de prendre en compte le contexte dans lequel son histoire se déroule (Yin, 2003). Cependant, l'utilisation de cas est souvent critiquée, en ce qu'elle limite la possibilité de généralisation des résultats et est parfois jugée anecdotique ; sous cet angle, l'étude de cas unique ne permet pas de répondre

aux critères de fidélité, d'économie et de robustesse (Giordano, 2003). Et un des débats majeurs dans la recherche en sciences sociales lors de son utilisation reste le nombre de cas nécessaire et suffisant (Eisenhardt, 1991).

Pour réaliser cette étude de cas en profondeur, nous avons mené une vingtaine d'entretiens entre 2007 et 2009, auprès de membres de la direction de ERD et Cie, qu'il s'agisse du dirigeant actuel ou d'un ancien dirigeant entré dans l'entreprise en 1946 et, enfin, d'une employée de longue date. A ces données de première main, se sont ajoutées les recherches dans les archives de l'entreprise composées principalement des procès-verbaux des Assemblées générales et des réunions du Conseil d'administration de ERD et Cie et de ses filiales coloniales, depuis 1932 jusqu'à nos jours, des registres de transactions de la maison Foerster entre 1878 et 1932, des livres de comptes, registre de transfert d'action de notes confidentielles et rapports internes. L'étude a été complétée notamment par l'obtention du texte intégral d'une conférence tenue à l'université du Havre par un ancien dirigeant, et par la lecture des travaux d'historiens tels que Claude Malon sur le Havre colonial (ouvrage de 2006 et thèse qui contient notamment l'entretien avec un ancien dirigeant), Hubert Bonin (2008) sur l'histoire du commerce outre-mer de 1887 à 2007, d'une Note sur l'histoire du groupe familial ERD et Cie, rédigée par Mathieu Goguel en 2005 (document interne non publié), et de la thèse de Nathalie Aubourg (2000) sur le négoce du café au Havre.

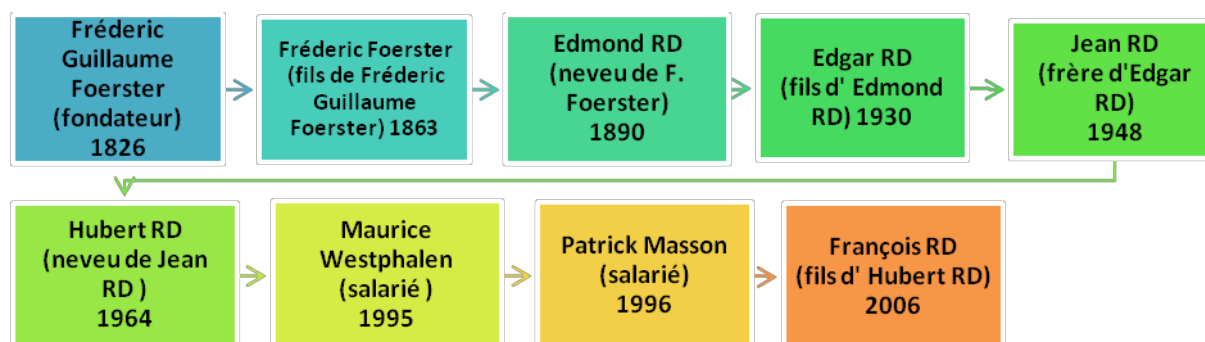
4. La RS des EF : des points de repère

Nous reprenons dans ce qui suit l'historique de la PME familiale sous forme d'épisodes et nous essayons de souligner les moments marquant la régénération de cette entreprise face aux événements auxquels elle a dû faire face.

Dans un dernier point, nous reprenons quelques activités décrites dans les épisodes présentés et à partir des mécanismes de régénération stratégique proposés par Baden Fuller et Volberda (tab. 1 et tab. 2) nous expliquons comment cette PME familiale s'est régénérée tout au long de son existence.

La maison Foerster a été fondée par Frédéric Guillaume Foerster en 1826, au Havre (France). Devenue affaire de famille lorsque son fils unique, Frédéric, le rejoignit en 1835 puis lui succéda en 1863, l'entreprise s'intéressait aux produits tropicaux en provenance des Antilles et des colonies françaises. Lorsque Edmond Raoul Duval (RD), héritier de l'affaire familiale en prend la direction en 1890, l'établissement change de nom pour devenir la maison Raoul-Duval. Enfin, quelques années plus tard, avec l'entrée dans l'EF des fils d'Edmond, la maison se constitue en société par actions et devient ERD et Cie. Depuis plus de 180 ans, le groupe a su maintenir son activité principale qui est le négoce malgré les aléas et les changements qui ont affecté le métier. A cet égard, la volonté des dirigeants successifs de maintenir le patrimoine familial a fait que cette entreprise a survécu alors qu'un grand nombre d'entreprises du métier qui ont disparu au fil du temps (Aubourg, 2000). Aujourd'hui, le groupe ERD et Cie compte 70 employés répartis dans deux activités : le négoce du bois et la production de produits chimiques (Bégin, Chabaud, 2010). La figure 2 illustre la succession des dirigeants familiaux et non familiaux (Maurice Westphalen et Patrick Masson salariés du groupe) du groupe ERD et Cie, tout au long de son existence depuis la fondation jusqu'aujourd'hui :

Figure 2 : Les dirigeants successifs d'ERD et Cie depuis 1826



4.1. Les activités de négoce de produits tropicaux et d'armement

Les activités initiées par le fondateur, Frédéric Guillaume Foerster, portaient sur le négoce et le commerce de produits tropicaux. Celles-ci étaient complétées par une activité d'armement, via des bateaux à voile. Comme l'époque était caractérisée par l'expansion géographique et le développement du commerce maritime avec les États-Unis, les Antilles et les Colonies Françaises, Frédéric Guillaume Foerster, le fondateur, ainsi que son successeur, Frédéric Foerster, ont orienté leurs activités pour traiter avec ces destinations en important les produits peu connus à l'époque en France et en exportant des spécialités nationales comme le beurre salé (Goguel, 2005). Ainsi, en 1868, la maison Foerster avait dans son actif pas moins de neuf bateaux à voile qui assuraient les liaisons avec ses comptoirs sis à l'étranger ce qui lui permettait à la fois d'assurer le transport de ses marchandises et de rentabiliser ses actifs en offrant des services de fret à d'autres commerçants. Il commercialisait alors tous genres de denrées tropicales (café, cacao, caoutchouc, épices, bois tropical, peaux de serpent, plumes d'autruche, etc.). Reprenant les activités en 1890, Edmond Raoul Duval suivait la logique de la maison Foerster, tout en essayant de diversifier les produits traités. C'est ainsi qu'il prend en 1907 une participation dans l'une des plus importantes sucrerie/rhumerie de la Guadeloupe (la Société Industrielle Agricole de Pointe à Pitre « SIAPP ») alors en faillite, ce qui lui permet d'obtenir le monopole de représentation de cette société en France.

Au début du XXème siècle, l'arrivée des bateaux à vapeur sonne le glas de l'armement à voile. Se définissant d'abord en tant que négociant/importateur, devant cette innovation technologique majeure qui raccourcit de beaucoup les temps de transport, les dirigeants décident de ne pas s'engager dans le renouvellement de la flotte marchande et ils abandonnent progressivement l'armement pour se concentrer sur les activités de négoce et développer celles-ci via la création d'une filiale en Indochine. Cette dernière, la Société Havraise Indochinoise (SHIC), créée en 1926 à Saïgon (ancienne colonie française), venait consolider la logique d'expansion et de diversification.

4.2. L'Indochine et la transition vers le café/ cacao

La SHIC est alors venue assurer l'approvisionnement de la maison-mère, en éliminant les intermédiaires locaux. L'entreprise « ...en tant que spécialiste des produits tropicaux et exotiques, s'implante naturellement sur ce nouveau territoire, afin de faire profiter le monde de ses nouveaux produits : peaux, poivres, café, caoutchoucs et dérivés, Kapok, arachides. » (Goguel, 2005 : 9). La maison mère, devenue en 1933 ERD & Cie, suite au développement des affaires en Indochine créait un bureau à Marseille, une filiale en Cambodge et à Phnom Penh, mais vite l'instabilité politique et économique en Indochine ainsi que le déclenchement de la deuxième guerre mondiale venaient ralentir les échanges et affectaient les résultats réalisés : « nous serons, cette année, très brefs, tous nos efforts sont tendus à la liquidation du

passé et à l'organisation de l'avenir tout en continuant dans la mesure du possible où les circonstances le permettaient à travailler dans le cadre de notre activité habituelle... le bureau que nous avons ouvert à Marseille en février 1941 répond à notre attente ». (PV de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 12 Mai 1942). Les importations se voyaient arrêtées en 1942 suite à la guerre par mesure de prévention des risques importants qu'ils pouvaient rencontrer « *les affaires d'importation, qui ont connu jusqu'au début de novembre 1942 une certaine activité, se sont trouvées complètement arrêtées, à la suite des événements que vous connaissez, et nous ne perdons tout espoir, jusqu'à nouvel ordre, pour les articles d'importation qu'avoir notre part d'attribution faites sur les marchandises arrivées antérieurement en France* » (Assemblée générale des Actionnaires du 19 Avril 1943). La réactivité, en matière d'anticipation du changement suite aux aléas de l'évolution de l'environnement, avait permis au groupe de créer de nouveaux bureaux à Phnom Penh, Paris et Bordeaux pour poursuivre leurs activités ainsi qu'en cherchant des opportunités telles que le début des échanges avec la Côte d'Ivoire (un des premiers pays producteurs de café et de cacao) qui commençaient début des années 1940.

Les aléas de la guerre d'Indochine ont conduit finalement le groupe à mettre fin à sa filiale indochinoise sans pourtant arrêter totalement les échanges avec cette partie du monde. La chute de Dien Bien Phu en 1954 obligeant le transfert de la filiale au Havre, la fermeture de l'agence à Saigon en 1960, la fermeture du bureau de Marseille en 1962 suite à l'indépendance de Madagascar et l'arrêt des échanges avec ce territoire et ensuite la baisse consécutive des échanges avec l'Indochine ont obligé la maison mère à fermer le Bureau de Phnom Penh en 1965.

Cette succession de fermetures, qui a conduit à la perte de la SHIC, a été menée parallèlement au développement d'une autre activité. Cette dernière est l'activité de commerce de café et cacao au Côte d'Ivoire dans laquelle le groupe a retrouvé un nouvel élan pour continuer ses activités.

4.3. Une spécialisation dans le café

Même si le groupe a commencé dès sa fondation à traiter le café, avec les cafés ramenés des Antilles de l'Indochine et de l'Amérique, ce n'est qu'au milieu des années 1940 qu'il décide d'y porter une attention plus grande, notamment lorsque l'Indochine est en proie aux problèmes politiques. Une filiale africaine est créée à Abidjan en Côte d'Ivoire en 1952 : la Société Havraise Africaine de Commerce (SHAC). La création de la SHAC avait pour principal objectif la commercialisation du café Robusta et du cacao en plus de fournir une plateforme d'exportation internationale à partir de l'Afrique. Le début de la filiale ivoirienne a été difficile, le groupe avait marqué des pertes dès sa première année d'exercice comme l'indique ce rapport d'activité : « *la compagnie de cacao et café s'est déroulée dans des conditions difficiles... la qualité du cacao a laissé fortement à désirer ... la quantité du café était inférieure à la récolte précédente et la concurrence active... nous avons réalisé une perte de 5 647 846 fr cfa à cause d'une défaillance de l'un des traitants* » (Registre des PV des AGO de la SHAC du 28 Janvier 1954). Pourtant, malgré les pertes, ce fut une occasion de se faire connaître sur le marché local et de se préparer pour l'avenir, si bien que les dirigeants décident de poursuivre. A partir des années 1960, la filiale enregistre des gains et commence à développer la structure : « *Nous sommes heureux de pouvoir vous dire que nous avons, au cours de cet exercice, pu développer sensiblement notre activité et obtenir des résultats correspondant enfin aux efforts d'investissements que nous avons effectués dans le passé et au travail inlassable de notre personnel au cours de cette compagnie* » (AGO du 4 mars 1961). L'évolution favorable de l'activité café/cacao s'est poursuivie jusqu'au début des années 1970 où le groupe décide d'ouvrir d'autres filiales de la SHAC en Côte d'Ivoire pour soutenir l'activité florissante du café/cacao. Ainsi, elle créa une seconde usine en 1970 dans la

ville de San Pedro. A partir des années 1973, elle fonda des sociétés en partenariat avec d'autres entreprises du secteur ² et une filiale en propre fut créée pour le décorticage du café/cacao en 1978 : Société Havraise Africaine de Décorticage (la SHAD) (Goguel, 2005 : 10). Cependant, dans la foulée du vent de décolonisation qui a balayé l'Afrique, cette réussite ne pouvait pas être pérenne. Suite à l'indépendance de la Côte d'Ivoire, les actifs de la filiale ivoirienne ont été progressivement confisqués ce qui a mis fin à l'histoire de la SHAC en 1987. Anticipant cette fin tragique, le groupe croyant quand même en l'avenir du café, rachète successivement l'Inter- Océanique, en 1980, activité de négoce de café qui appartenait à la maison Rufenacht, puis en 1988, la maison Jobin & Cie, spécialisée dans le négoce et la distribution de café aux grossistes; dans la foulée, la Société Commerciale Raoul-Duval (SCRD) est créée afin d'héberger toute l'activité café du groupe.

4.4. La recherche de diversification

En parallèle des activités de café qui représentent la majeure source de revenus du groupe et compte tenu de l'abandon d'une part importante des activités de négoce portant sur d'autres produits exotiques, à partir des années 1965, s'amorce une série de rachats (croissance externe). Sous la direction du tandem formé par Gilbert et Hubert Raoul-Duval (deux cousins germains de la 5^{ème} génération), ces rachats visent à diversifier les activités du groupe et à réduire sa dépendance vis-à-vis d'une seule source d'approvisionnement : « *le Président indique au Conseil que les rentrées dues à nos deux filiales (SHAC et SHIC, nda) représentent plus de 75% du total et celles afférentes à l'activité outre-mer (SHAC, SHIC, Sté Pointe à Pitre et Optorg) plus de 82% du total. Cette situation est dangereuse pour l'avenir et doit donc être modifiée. Si l'exercice 1965 se présente bien, il est impératif de prévoir, pour celui de 1966, des activités nouvelles. Nous devons évidemment développer nos activités traditionnelles (Négoce café, Assurances) mais il est certain qu'il faudra que notre Société s'intéresse à un ou plusieurs secteurs économiques entièrement différents. Dans la recherche de ces activités nouvelles, le Président serait heureux de recueillir toutes les suggestions que les Administrateurs pourraient avoir à formuler* » (218^{ème} CA, 15/03/1965).

Comme le rappelle Goguel, « *en bon groupe patrimonial, le souci de ses dirigeants a toujours été de diversifier les activités pour diminuer les risques* » (2005 : 4). Après avoir examiné plusieurs affaires, la diversification débute par le rachat d'une opportunité présentée par le commissaire aux comptes en 1970 : une société spécialisée dans l'import/export de matériel industriel, basée à Strasbourg, la Société Nouvelle de Réorganisation et de Modernisation de l'Industrie Alimentaire, (appelée la SNRMIA). La possibilité d'investir dans une société d'exploitation de navires de transports maritimes et fluviaux se présente en 1971, puis dans une société de fabrication de matériel de décorticage d'escargots en 1975. Par la suite un rachat d'entreprise spécialisée dans les fibres, les miels et les manches à balais en 1982 et le rachat des parts d'une entreprise spécialisée dans les extraits végétaux en 1983 : la Compagnie Française des Extraits (CFE) qui produit des extraits végétaux utilisés dans la tannerie, la cosmétologie et l'alimentaire animal. Si ces rachats ont participé au développement du groupe, la plupart de ces activités ont depuis été revendues ou arrêtées...

4.5. Refonder le groupe autour des extraits et du bois

La mondialisation et la transparence du marché du café ont conduit à une réduction très forte des marges, ainsi qu'à la montée des risques au milieu des années 1990. Le groupe a décidé de viser un développement important sur les extraits (CFE), dont la direction a été assurée dès 1999 par un représentant de la 6^{ème} génération François Raoul-Duval, et sur le négoce de bois

² Notamment, des participations furent prises dans une société de transit (la Prodexport), une société assurant l'entretien, la réparation, l'achat et la représentation de tout matériel de pesage (la SBCI), une société de stockage (la SCSP), une société immobilière (la SCI), une usine de traitement de produits agricoles (l'UTPA) et la STLICI (activité non précisée).

avec la société Havraidex. Si la dégradation continue des perspectives sur le café a fini par convaincre les dirigeants de céder l'activité (ce qui sera fait en 2006), la dernière décennie est marquée par la volonté de développer les autres activités pour assurer la pérennité du groupe. Reposant sur la capacité à développer et formuler de nouveaux produits à partir d'extraits végétaux, l'activité de la CFE suppose d'aller sur des territoires encore peu exploités ou difficilement accessibles. Un site a été acheté au Nicaragua en 2004, pour permettre un changement de dimension, tant parce qu'il ouvre des possibilités de plantation de végétaux qui assure les approvisionnements du groupe, que parce qu'il ouvre la voie à l'implantation d'une activité de transformation sur place.

Dans le domaine du négoce de bois, la société avait historiquement œuvré en exportant des bois français et important des bois exotiques. La décision de se désengager du café conduit le dirigeant à s'interroger sur les moyens de développer cette activité. Si de nombreux acteurs de l'exploitation des ressources forestières sont encore dans une logique d'exploitation massive des sites, les dirigeants du groupe familial sont attentifs à préserver une vision qui privilégie une exploitation écologique – ou soutenable – des sites forestiers. Les dirigeants du Gabon ayant pris conscience de la nécessité de préserver les ressources forestières du pays, via la mise en place d'une législation qui empêche à la fois la déforestation et l'exploitation anarchique du domaine, les conditions paraissent alors établies à ERD et Cie pour la réalisation d'un investissement conséquent. La société qui s'engage dès 2006, a pris une concession et créé une scierie qui permet de mieux valoriser la ressource sur place, et d'assurer une exploitation raisonnée. L'unité locale compte aujourd'hui une trentaine de salariés, et rentre cette année dans une première année de production.

Ainsi, ces 184 années ont-elles vu le groupe familial passer d'une logique de négoce international, de transport et d'armement, à un groupe spécialisé dans les extraits végétaux et le bois. Cette transition a été possible grâce à plusieurs épisodes, qui ont marqué des développements en Indochine (SHIC), puis en Afrique (SHAC). Si le groupe a pu paraître se focaliser sur le café et cacao, il a toujours cherché à préserver une certaine diversification des activités. Tous les épisodes ont cependant montré combien les dirigeants ont essayé de renouveler l'activité.

4.6. Les mécanismes de RS du cas ERDL

A partir de ces épisodes et d'une grille de lecture des mécanismes de la régénération stratégique présentés dans la première partie (2.1.3), nous expliquons comment cette entreprise a pu se régénérer en se limitant à deux mécanismes, le reprise de la SIAPP « réanimation », et le rachat de CFE et la création d'HAVRAIDEX « restructuration ».

En 1907, suite à la faillite de la SIAPP, l'entreprise déjà présente sur le marché du rhum, reprend les activités de cette entreprise de rhumerie du Guadeloupe qui cherchait des repreneurs et prend l'exclusivité de ses activités rhums. Cette prise de participation est venue consolider les compétences d'ERDL en matière de vente de rhums et son savoir faire de négoce. Cette action a donc permis au groupe Raoul Duval de revitaliser son corps de compétence avec une prise de risque plus contrôlée (Baden Fuller, Volberda, 1997). Cette action correspond donc au mécanisme de « *réanimation* » défini dans le tableau 2.

Avec l'écroulement du marché du café, dans les années 80, le groupe Raoul Duval se voyait contraint de trouver un support à ses activités principales et les développer afin d'éviter la faillite. Une société est créée en 1983, exerçant dans un métier qui ne lui est pas totalement inconnu, l'exportation du bois français à l'étranger, HAVRAIDEX, et une deuxième entreprise rachetée en 1984 spécialisée dans la fabrication et le négoce de produits chimiques, CFE, connue autre fois sous le nom de CFETT (compagnie Française d'Extraits Tropicaux et Tannants). Ces activités ont donc permis à l'entreprise de restaurer la totalité de ses compétences et de s'orienter vers de nouvelles activités autre que le négoce du café qui se voyait progressivement disparaître suite aux successions des événements et la chute du

marché de café. Nous pouvons alors dire que ces actions entreprises par l'entreprise correspondent au mécanisme de « *restructuration* » proposé par Baden Fuller et Volberda (tab.2)

5. Résultats et Discussion

Malgré l'évolution de l'environnement qui n'était pas toujours propice à l'évolution et la prospérité du groupe ERDL, l'entreprise a toujours essayé de pérenniser le patrimoine familial et le garder pour les générations suivantes. Cette volonté a été appuyée par sa capacité entrepreneuriale et sa capacité à saisir les opportunités.

Les cinq épisodes décrits précédemment illustrent les choix stratégiques du groupe et les actions déployées face aux turbulences et l'évolution de l'environnement. Suite aux pressions de l'environnement, événements politiques, concurrence, nouvelles technologies, le groupe se retrouvait face à une situation où il finissait par céder ou vendre l'activité, c'est ce que Baden Fuller et Volberda (1997) appellent la stratégie d'« *outsourcing* ». Cependant, étant une entreprise familiale, l'une des priorités majeures de ce groupe était la continuité de l'affaire (Miller et Le Breton-Miller, 2005) et la transmission à la génération suivante. Le groupe ERD et Cie a toujours essayé de se déployer dans une nouvelle activité ou source d'approvisionnement avant de cesser une activité ou de la vendre afin de préserver la continuité des affaires et assurer la survie du groupe. Ainsi, la volonté de pérennisation appuyée par la dynamique entrepreneuriale des dirigeants consécutifs de l'entreprise qui ont contribué à la saisie d'opportunités, jouait aussi un rôle déterminant dans le choix de la stratégie adoptée face à l'évolution de l'environnement. Le choix du mécanisme de régénération n'est ainsi pas systématique et, selon la situation dans laquelle se retrouvait l'entreprise, un de ces mécanismes a été déployé soit par une exploitation des compétences et des capacités déjà existantes dans l'entreprise, soit par l'exploration d'autres pistes de développement.

Dans le cas de l'armement à voile qui était une activité non négligeable du groupe, c'est l'arrivée des bateaux à vapeur, considérée comme une innovation technologique majeure, qui déclenche le processus de RS. Le dirigeant décide de ne pas renouveler sa flotte et tout en maintenant pendant un temps son activité d'armement. Il amorce sa diversification en prenant une participation dans la distillerie SIAPP ce qui lui assure un commerce exclusif sur ces produits et parallèlement, il crée une filiale en Indochine qui vient renforcer son activité de négoce de produits tropicaux. Et ce n'est qu'après le lancement de l'activité en Indochine et le renforcement de ses activités d'échanges qu'il abandonne l'armement. Ici, l'entreprise explore alors de nouveaux horizons en rachetant la SIAPP et devient représentant du Rhum guadeloupéen (Réanimation) et exploite ses compétences en matière de négoce et de commerce maritime en créant la filiale SHIC en Indochine (*Venturing*).

Dans un deuxième temps, lorsque les affaires ralentissent en Indochine suite à la guerre, les perturbations politiques et économiques à Saigon et le Cambodge, le groupe commence à explorer de nouvelles destinations où il pourrait exercer ses activités de négoce de produits tropicaux. Il commence alors à traiter avec la Côte d'Ivoire qui était l'un des premiers producteurs de café, et progressivement il y crée sa filiale SHAC en 1952 (*Venturing*). Au début, les activités ivoiriennes ne sont pas rentables de sorte que ERD garde parallèlement ses activités en Indochine, tout en les réduisant progressivement jusqu'à leur arrêt complet dans les années 1970, c'est-à-dire lorsque les activités de la SHAC sont à leur apogée et des plus florissantes. Dans cette même filiale, la SHAC, le groupe développe une spécialisation dans le café par une intégration verticale des activités, en plus de créer de nouvelles filiales et de s'engager dans des activités en-dehors du négoce telles que le décorticage du café/ cacao, l'entretien, la construction, etc. (Réanimation). Finalement, en anticipant la perte de la filiale ivoirienne, le groupe saisit toutes les opportunités qui se présentent : il diversifie ses sources

d'approvisionnement en café en rachetant la Maison Jobin ainsi que l'Interocéanique (*Rajeunissement*), s'engage dans de nouveaux métiers avec l'entreprise de construction de matériel industriel (la SNRMIA), puis dans celle de fibres, miels et manches à balais (qui deviendra la Société Havraidex), etc. (*Restructuration*).

La figure 3 illustre la démarche de régénération stratégique du groupe ERDL décrite dans la partie précédente, et fait ressortir le recouvrement entre les différentes initiatives de RS, le groupe ayant toujours cherché à lancer une nouvelle activité lorsque l'une des activités anciennes est menacée. Cette étude cas de cette entreprise familiale permet d'illustrer la démarche stratégique de régénération face aux pressions de l'environnement. Nous avons essayé en premier temps de clarifier le concept de la régénération stratégique souvent abordé dans la littérature d'étude des entreprises en phase de déclin ou dans un secteur mature (Baden Fuller et Stopford, 1996) ayant réussi ou tenté de survivre en se renouvelant et optant pour des choix stratégiques leur permettant de faire face à l'inertie et au changement (Agarwal et Helfat, 2009). Ces choix se sont traduits par des actions d'intrapreneuriat, de « *corporate entrepreneurship* » et de « *renewal* » (Sharma et Chrisman, 1999), qui demeurent largement inexplorés dans le cadre des entreprises familiales.

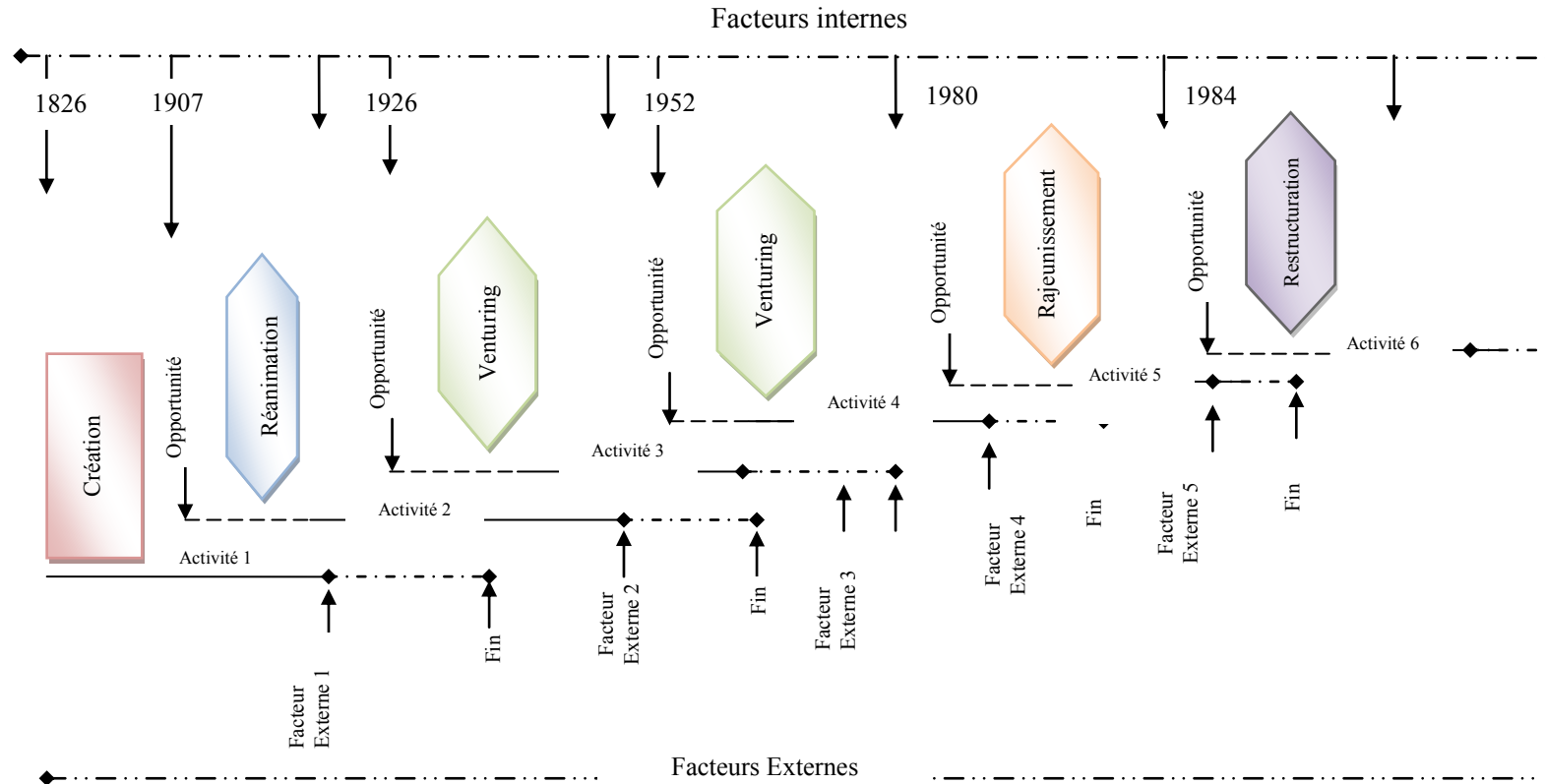
6. Conclusion :

La capacité de l'entreprise à saisir les opportunités et sa dynamique entrepreneuriale lui ont permis de dépasser le paradoxe du changement et de la stabilité et de faire face à l'évolution de l'environnement pour atteindre l'objectif de sa pérennité organisationnelle, même si l'on a pu voir combien l'entreprise a été soumise à de nombreux aléas et remises en question.

Ce travail a permis, dans un premier temps, une clarification conceptuelle et opérationnelle de la régénération stratégique, thème qui a été peu travaillé dans le contexte francophone. En outre, nous avons proposé l'analyse d'une PME familiale, essayant de contribuer à la compréhension des particularités de la RS dans un contexte spécifique. Sans doute cette étude n'est-elle qu'un premier essai pour étudier la RS dans un contexte familial. Nous ne pouvons pas prétendre la généralisation sur toute entreprise familiale, nous étant focalisés sur un cas unique. Cependant, nous avons pu montrer comment la dimension familiale – et la volonté de transmettre l'entreprise à la génération suivante – a pu contribuer à expliquer la dynamique de RS à l'œuvre.

Il serait pertinent de poursuivre l'étude de la RS dans ce champ en croissance exponentielle de l'EF. A cette fin, il sera judicieux d'étudier d'autres cas d'entreprises familiales et non familiales qui ont rencontré de telles remises en question de leur activité, afin de cerner au mieux les particularités de la RS dans le contexte des EF. Enfin, Des travaux futurs peuvent permettre d'instaurer ce courant stratégique comme voie de développement et facteur de pérennité organisationnelle de l'entreprise familiale.

Figure 3 : Démarche de la régénération stratégique



<p>Activité 1 : Armement à voile ; Activité 2 : Rachat de la SIAPP ; Activité 3 : Création SHIC ; Activité 4 : Création SHAC ; Activité 5 : Rachat Maison Jobin et Interocéanique ; Activité 6 : Havraidex et CFE</p>	<p>Facteur 1 : Bateau à vapeur Facteur 2 : Guerre d'Indochine Facteur 3 : Décolonisation et indépendance Facteur 4 : Échec des activités de diversification Facteur 5 : Écroulement du marché du café</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Bibliographie

- Agarwal R., Helfat C.E. (2009), "Strategic renewal of organizations", *Organization Science*, Vol. 20, No 2, p. 281-293.
- Allouche J., Amann B. (1998), "La confiance : une explication des performances des entreprises familiales », *Economies et Sociétés, SG*, No 8-9, p. 129-154
- Allouche J., Amann B. (2000), "L'entreprise familiale : un état de l'art", *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 3, No 1, p. 33-79.
- Amburgey, T.L., Kelly, D. et Barnett, W.P. (1993), "Resetting the clock: the dynamics of organizational change and failure", *Administrative Science Quarterly*, No 38, p. 51-73
- Aubourg N., (2000), *Adaptation ou sélection par l'environnement? Apports et limites de l'écologie des populations à la problématique du changement organisationnel*, Thèse, Université de Caen, Basse-Normandie.
- Baden Fuller C., Stopford J.M. (1996), *Rejuvenating the Mature Business: the competitive challenge*, Routledge.
- Baden Fuller, C. Volberda H.W. (1997), "Strategic renewal how large complex organizations prepare for the future", *International Studies of Management and Organization*, Vol. 27, No 2, p. 95-120.
- Basso O. (2004), *L'intrapreneuriat*, Economica, Paris.
- Bégin L., Chabaud, D. (2010), "La résilience des organisations : le cas d'une entreprise familiale", *Revue Française de Gestion*, Vol. 36, No 200, p. 127-142
- Bird B., Harold W. Astrachan J.H. et Pistrui D. (2002), "Family business research: the evolution of an academic field", *Family Business Review*, Vol.15, No 4, p. 337-350.
- Bonin H. (2008), *CFAO 1887-2007*. Paris Publication de la SFHOM.
- Burgelman R.A. (1991), "Intra-organizational ecology of strategy making and organizational adaptation: theory and fields research", *Organization Science*, Vol. 2, No 3, p. 239-262.
- Capron L., Mitchell W. (2009), "Selection capability: How capability gaps and internal social frictions affect internal and external strategic renewal", *Organization Science*, Vol. 20, No 2, p. 294-312.
- Chrisman J.J, Sharma P. et Taggar S. (2007), "Family Influences on Firms: an introduction", *Journal of Business Research*, Vol. 60, No 10, p. 1005-1011.
- Chua J., Chrisman J.J et Sharma P. (1999), "Defining the family business by behavior", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 23, No 4, p. 19-39.
- Covin J.O., Miles M.P. (1999), "Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 23, No 3, p. 47-63.
- Craig J.B., Moores K., Howorth C. et Poutziouris P. (2009), "Family business research at a tipping point threshold", *Journal of Management & Organization*, Vol. 15, No 3, p. 282-293.
- David A., (2003), "Étude de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion", *Revue Sciences de Gestion*, No 39, p. 139-166.
- De La Ville I. (2000), "La recherche idiographique en management stratégique : une pratique en quête de méthode", *Finance Contrôle Stratégie*, Vol 3, No 3, p. 73-99.
- Durand R. (2006), *Organizational evolution and strategic management*, Sage Publications
- Eisenhardt K.M. (1991), "Better stories and better constructs: the case for rigor and comparative logic" », *Academy of Management Review*, Vol. 16, No 3, p. 620-627.
- Flier B., Ven Den Bosch F.A.J. et Volberda H.W. (2003), "Co-evolution in strategic renewal behavior of British, Dutch and French financial incumbents: Institutional effects and managerial intentionality", *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No 8, p. 2163-2187.
- Floyd, S.W., Lane, P.J. (2000), "Strategizing throughout the organization: managing role conflict in strategic renewal", *Academy of Management Review*, No 25, p. 154-177.
- Germain, O. (2007), "Charles Baden Fuller, A contre courant stratégique: expérimentation, régénération, coévolution.", in Th. Loilier, A. Tellier (dir.), *Les grands auteurs en stratégie*, Editions Management & Société, Colombelles, pp. 359-377.
- Giordano Y. (2003), *Conduire un projet de recherche: une perspective qualitative*, EMS
- Guth W.W., Ginsberg A. (1990), "Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No 4, p. 5-15
- Habbershon T.G., Williams M.L. (1999), "A resource-based framework for assessing the strategic advantages of firms", *Family Business Review*, Vol. 12, No 1, p 1-25

- Hannan M.T., Freeman J. (1984), "Structural inertia and organizational change", *American Sociological Review*, Vol. 49, No 2, p. 149-164.
- Hlady-Rispal M., (2002), *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*, DeBoeck Université.
- Huff J.O., Huff A. S., et Thomas H. (1992), "Strategic renewal and the interaction of cumulative stress and inertia", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, p. 55-75.
- Huy Q.N., (2009), "Interaction between cognition and emotion of strategic renewal", *Academy of Management Proceedings*, p. 1-6.
- Jones O., Macpherson A. (2006), "Inter-organizational learning and strategic renewal in SMEs", *Long Range Planning*, Vol. 39, No 2, p. 155-175.
- Keil T., (2004), "Building external corporate venturing capability", *Journal of Management Studies*, Vol. 41, No 5, p. 799-825.
- Kim H.E., et Pennings J.M. (2009), "Innovation and strategic renewal in mature markets: a study of the tennis racket industry", *Organization Science*, Vol. 20, No 2, p. 368-383.
- Knott A.M., Posen H.E. (2009), "Firm and R&D behavior and evolving technology in established industries", *Organization Science*, Vol. 20, No 2, p. 352-367.
- Malon C., (2006), *Le Havre colonial de 1880 à 1960*, Presse Universitaire de Caen.
- McNamara P., Baden Fuller C. (1999), "Lessons from the Celltech case: Balancing knowledge exploration and exploitation in organizational renewal", *British Journal of Management*, Vol. 10, p. 291-307.
- Mignon S. (2000), "La pérennité de l'entreprise familiale : un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire ?", *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 3, No 1, p. 169-196.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., et Lampel, J. (2005), *Safari en pays de stratégie : l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Pearson Education France.
- Pappas, J.M., Wooldridge B. (2002), "Social networks and strategic knowledge: a study of strategic renewal from mid-level perspective", *Academy of Management Proceedings*, p. 1-6.
- Prashantham S. (2008), "New venture internationalization as strategic renewal", *European Management Journal*, Vol. 26, No 6, p. 378-387.
- Sardeshmukh S.R., Corbett A.A. (2008), "Strategic renewal in family firms: the role of successor's work experience and entrepreneurial self efficacy", *Academy of Management Proceedings*, p. 1-6.
- Shamsie J., Xavier M. et Miller D. (2009), "In with the old, in with the new: capabilities, strategies, and performance among the Hollywood studios", *Strategic Management Journal*, Vol. 30, p. 1440-1452.
- Sharma P., Chrisman J.J. (1999), "Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 23, No 3, p. 11-27.
- Sharma P., Hoy F., Astrachan J.H. et Kairanen M. (2007), "The practice-driven evolution of family business education", *Journal of Business Research*, Vol. 60, No 10, p. 1012-1021
- Simons R. (1994), "How new top managers use control systems as levers of strategic renewal", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, p. 169-189.
- Stopford J.M., Baden Fuller C. (1990), "Corporate Rejuvenation", *Journal of Management Studies*, Vol. 27, No 4, p. 399-415.
- Vas A. (2005), "Le changement stratégique dans tous ses états", *Gestion 2000*, No 5, p. 19-26
- Verbeke A., Chrisman J.J. et Yuan W. (2007), "A note on strategic renewal and corporate venturing in the subsidiaries of multinational enterprises", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 31, No 4, p. 585-600.
- Volberda H.W., (2005), "Piloter le renouveau stratégique : mobilisation du changement au sein des grandes entreprises diversifiées", *Gestion 2000*, Vol. 22, No 5, p. 29-57.
- Volberda H.W., Baden Fuller C. (1997), "Strategic renewal: how large complex organizations prepare for the future?", *International Studies of Management and Organization*, Vol. 27, No 2, p. 95-120.
- Volberda H.W., Baden Fuller C., et Van Den Bosch F.A.J. (2001), "Mastering strategic renewal: mobilizing renewal journeys in multi-unit firms", *Long Range Planning*, Vol. 34, p. 159-178.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitative et recherche en gestion*, Economica.
- Whitney J.O. (1996), "Strategic renewal for business units", *Harvard Business Review*, july-august, p. 84-98.
- Yin R.K. (2003), *Case Study research: design and methods*, 33ème Ed, Sage Publication.

Zahra S.A. (1995), "Corporate entrepreneurship and company performance: the case of management leveraged buyouts", *Journal of Business Venturing*, Vol. 10, p. 225-247.

Zahra S.A. (1996), "Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: the moderating impact of industry technological opportunities", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No 6, p. 1713-1735.