

# **« L'enrichissement » de l'entreprise » : Quand la capacité d'innovation relève avant tout du capital social (Deus ex Humana)**

**Couzineau-Zegwaard, Elisabeth**  
Enseignante -chercheuse  
Laboratoire Vallorem

**Meier, Olivier**  
Professeur des Universités  
LIPHA Paris Est

### **Résumé :**

Dans le contexte de compétition globale où les entreprises doivent développer en continu des solutions nouvelles (Carmona-Lavado, Cuevas-Rodríguez, & Cabello-Medina, 2010), plus que les ressources traditionnelles telles que le capital technique ou physique, c'est la connaissance qui apparaît s'imposer comme l'une des ressources critiques. A la différence des aspects néoclassiques précédents, cette réalité est à rechercher dans le développement de capacités difficilement reproductibles, favorables au développement d'innovations radicales. Cet article vise à étudier les liens étroits entre l'entreprise familiale, le capital social et la légitimation au service d'une innovation radicale dans un secteur hautement concurrentiel. Nos résultats suggèrent que c'est l'intégration réussie et conjointe du capital technique et du capital humain qui au sein d'un « processus d'enrichissement », au sens de Sirmon et al. (2007), a permis la légitimation de l'entreprise à travers le développement de nouvelles capacités créatrices, au coeur de l'innovation en question.

### **Mots clés :**

Capacités, innovation radicale, capital social, capital technique, capital culturel, capital intellectuel, entreprise familiale, légitimation, processus d'enrichissement

Dans le contexte de compétition globale où les entreprises doivent développer en continu des solutions nouvelles (Carmona-Lavado, Cuevas-Rodríguez, & Cabello-Medina, 2010), plus que les ressources traditionnelles telles que le capital technique ou physique, c'est la connaissance qui apparaît s'imposer comme l'une des ressources critiques (Quinn, Anderson, & Finkelstein, 2005). A la différence des aspects néoclassiques précédents, cette réalité est à rechercher dans le développement de capacités<sup>1</sup> difficilement reproductibles, favorables au développement d'innovations architecturales ou radicales (Boudreau & Ramstad, 1997; Hurley & Hult, 1998). Au sein de ce capital immatériel, le capital intellectuel en tant que ressource de connaissances que les organisations utilisent pour atteindre un niveau de succès durable, apparaît bien souvent lié à la capacité d'innovation de l'entreprise (Subramaniam & Youndt, 2005).

En règle générale, trois sous-catégories du capital intellectuel peuvent être considérées (Reed et al., 2006; Subrawmaniam & Youndt, 2005; P. M. Wright et al., 2001) :

1. Le capital humain : au niveau individuel (qui correspond à la connaissance individuelle, à la fois tacite et explicite mentionnée par Spender<sup>2</sup>), le capital humain renvoie aux connaissances et capacités des collaborateurs de l'entreprise. Son impact sur la capacité d'innovation ne sera significative qu'à la condition que la connaissance soit partagée, accessible (via le réseau) et diffusée par les relations interpersonnelles (Subramaniam & Youndt, 2005).
2. Le capital organisationnel : il correspond aux aspects de la connaissance explicite qui peuvent être documentés et mis par écrit, rendant ainsi la connaissance accessible et utilisable par les différents membres de l'entreprise (Hansen, Nohria, & Tierney, 1999). Cette dimension est assimilable à ce que Huber (1991) appelle la mémoire organisationnelle, en référence à la connaissances organisationnelle relative aux pratiques, enregistrées sous formes de procédures et de routines (Eisenhardt & Martin, 2000; Winter, 2003) ;
3. Le capital social : en première instance, le capital social apparaît comme le résultat d'une collaboration et de l'interaction entre des personnes qui partagent leurs idées (Subramaniam & Youndt, 2005; Wright et al., 2001). Avec l'avancée des travaux de recherche, le concept s'est progressivement enrichi et complexifié, conduisant à plusieurs définitions possibles.

Le présent article s'attache à montrer l'importance de l'intégration réussie et conjointe des capitaux technique et intellectuel dans le processus d'accumulation de ressources de l'entreprise, permettant le développement d'une innovation de « service tout-en-un » dotée d'avantages distinctifs. Le cas étudié concerne un groupe familial européen, intervenant dans différents domaines tels que les services, la logistique et le transport des biens et des personnes. L'entreprise est devenue un acteur majeur du secteur, grâce au développement d'une offre de services « tout-en-un ». Nous nous sommes ici intéressés au lien entre l'entreprise familiale, le capital social et la légitimation au

---

<sup>1</sup> Makadok (2001) defined a capability as a “special type of resource—specifically, an organizationally embedded nontransferable firm specific resource whose purpose is to improve the productivity of other resources” (p. 389).

<sup>2</sup>Spender, 1996 cité par Carmone-Lavado et al. (2010)

service d'une innovation radicale. Nos résultats suggèrent que c'est l'intégration réussie et conjointe du capital technique et du capital humain qui au sein du « processus d'enrichissement », au sens de Sirmon et al. (2007), a permis la légitimation de l'entreprise à travers le développement de nouvelles capacités créatrices, au coeur de l'innovation en question.

Cette recherche s'inscrit dans le cadre d'un réalisme critique (Bhaskar, 1975), où nous avons retenu comme méthodologie de recherche, la *Classic Grounded Theory*. Ce travail porte sur l'étude d'un cas unique et vise à construire une théorie sur le processus de légitimation de l'entreprise familiale, grâce à une analyse approfondie des données terrain collectés. Les données ont ainsi été analysées, en utilisant l'ensemble des procédures comprises dans la méthodologie de la *Classic grounded Theory* développée par Barney Glaser (Glaser, 1978; Holton, 2008)<sup>3</sup>. Nous avons affiné notre théorie enracinée en nous appuyant sur d'une part le processus d'accumulation de ressources développé par Sirmon et al. (2007) et d'autre part sur le rôle du concept de capital social familial et non familial. Ce processus est impacté par trois spécificités des entreprises familiales : la vision de l'entreprise familiale, l'orientation entrepreneuriale et la valorisation du capital social. Ce travail d'analyse a ainsi conduit à un processus cumulatif de 5 phases, ayant abouti à une innovation radicale inédite, fondée sur les caractéristiques de l'entreprise (société familiale), le capital social et culturel mobilisés et l'imbrication de plusieurs facteurs relationnels.

## **1. La phase initiale d'enrichissement : enjeux et perspectives**

La phase initiale d'enrichissement porte sur l'élargissement et l'élaboration sur les capacités existantes. Il s'agissait de recombinaison des ressources actuelles en termes de connaissances et savoir-faire, pour étendre les capacités de l'entreprise. Dans cette phase, l'impact du capital social familial est observé au travers des liens familiaux forts et la connaissance profonde des ressources disponibles (tissu culturel, système famille, réseau relationnel, profils des acteurs). Ceci permet d'identifier rapidement les opportunités et de gérer efficacement la phase d'enrichissement. Dans notre cas d'étude, il s'agissait de procéder à la reconversion du métier historique du groupe et de transformer le savoir-faire existant en compétence stratégique, en vue de produire des films ultra-fins pour supercondensateur. De plus, en valorisant une des filiales du groupe acquise plusieurs années auparavant, le groupe est en mesure de mettre au point deux avancées techniques : des batteries et des bornes de charges.

## **2. La Phase de valorisation du capital social externe par le développement d'alliances stratégiques**

L'objectif de la démarche consiste ici à entrer par la technique, en acquérant des sociétés ou en y prenant des participations. Le capital social familial fort permet d'établir des relations de confiance avec les parties prenantes, favorisant l'établissement d'alliances durables basées sur la confiance et des engagements réciproques (interdépendance stratégique et relationnelle). Grâce au développement d'alliances, d'une part avec un

---

<sup>3</sup> Originellement, la *Grounded Theory* a été mise au point conjointement par Glaser et Strauss. Différents courants en ont émergé. La *classic grounded theory* est la méthode défendue par Barney Glaser comme étant la plus proche des fondamentaux initiaux.

énergéticien et d'autre part avec une autre entreprise familiale, le groupe construit une usine de fabrication de batterie et un véhicule permettant de tester la technologie batterie.

### **3. La Phase d'initialisation et d'intégration symbiotique**

L'entreprise commence à créer de nouvelles capacités, avec l'intégration de nouvelles ressources et sa recombinaison avec l'existant par la mise en œuvre des capacités d'innovation (innovativeness). Cette étape nécessite la mobilisation à la fois du capital technique, du capital social familial et du capital intellectuel. Grâce à des connaissances tacites profondes au sein de l'entreprise (niveaux et fonctions) issues de relations particulières établies avec l'ensemble des collaborateurs, l'entreprise familiale intègre ici rapidement des nouvelles ressources. L'approche consiste ici à s'assurer de l'intégration des « pépites » de l'entreprise, qu'elles soient matérielles ou humaines au sein du nouvel ensemble. Le développement de l'innovation a pour objectif le développement de services / solutions « clé en main ». Dans le cas de l'électromobilité, il s'agit de l'ensemble technologique batteries, véhicule, informatique et station de charge associé aux éléments techniques requis pour l'autopartage. Le groupe maîtrise la chaîne de valeur. Il se positionne en tant que fournisseur de services, même si les innovations technologiques sont développées en interne. Il s'agit d'une innovation de services fondée sur l'innovation produit, réalisée grâce à l'intégration réussie des technologies, des compétences et des savoir-faire issus des différentes structures intégrées.

### **4. La phase finale d'enrichissement - développement du nouveau métier du groupe**

Cette phase s'opère à travers une recombinaison des ressources nouvellement produites, à savoir : un capital social familial augmenté (extension du périmètre d'influence), un capital technique renforcé (innovation technologique) et un capital intellectuel rénové (innovation culturelle et relationnelle). A nouveau, ce sont les liens familiaux forts et la connaissance profonde des ressources disponibles qui permettent d'identifier rapidement les opportunités et de gérer efficacement la phase d'enrichissement. On aboutit à la création d'une entreprise en tant que résultat de la fusion des équipes de deux entités acquises par le groupe étudié et sur la base des innovations produits et services. Le service développé est à l'intersection de 5 technologies (batterie ; véhicules ; bornes de charge, logiciel de communication ; interface de gestion) et de 4 entreprises, donnant ainsi naissance à un nouveau métier, mais également à une nouvelle entreprise, résultat de la fusion de plusieurs équipes. Grâce à des intégrations technologique et humaine réussies, cette nouvelle entreprise dispose de sa propre image, de sa propre culture et d'un savoir-faire spécifique.

### **5. La phase de légitimation**

Le positionnement acquis au sein du marché permet la reconnaissance institutionnelle et l'acceptation par les « nouveaux » pairs. Les éléments de confiance, de connaissances partagées et de vision à long terme concourent à la réussite de la phase de légitimation. Le groupe ayant été capable de livrer un produit fonctionnel clé en main en moins d'un

an et de constituer de nouvelles alliances, notamment avec un constructeur historique français, il assoit sa légitimité professionnelle, structurelle et institutionnelle.

La nouvelle entreprise est ainsi le résultat de la valorisation des innovations et co-innovations du groupe : l'intégration de l'entreprise la plus récemment acquise au sein des équipes de l'autre pépite n'a pas été uniquement un moyen de capter des ressources, ni même une façon d'accroître son pouvoir de marché ou de réaliser des économies de coûts. Elle a contribué aussi à créer des interdépendances stratégiques nouvelles avec l'entité acquise, dans le but de proposer des systèmes, services ou produits nouveaux à forte valeur ajoutée, destinées à répondre aux nouvelles exigences de l'environnement. D'un point de vue managérial, ce modèle de croissance doit avant tout se voir comme un groupement de différences, fondé sur une combinaison de complémentarités qui autorise une utilisation plus complète ou plus intense d'actifs détenus de manière dissymétrique. Cette stratégie n'est plus simplement un moyen de capter des ressources, ni même une façon d'accroître son pouvoir de marché ou de réaliser des économies de coût. Elle contribue aussi à créer des interdépendances stratégiques nouvelles, dans le but de proposer des systèmes, services ou produits nouveaux à forte valeur ajoutée, destinées à répondre aux nouvelles exigences des marchés.

- Bhaskar, R. (1975). 1978. A Realist Theory of Science.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (1997). Measuring intellectual capital: Learning from financial history. *Human Resource Management*, 36, 343–356.
- Carmona-Lavado, A., Cuevas-Rodríguez, G., & Cabello-Medina, C. (2010). Social and organizational capital: Building the context for innovation. *Industrial Marketing Management*, 39(4), 681–690.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
- Glaser, B. G. (1978). Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory.
- Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 77(2), 106–116.
- Harrison, J. S., Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (2016). Synergies and Post-Acquisition Performance: Differences versus Similarities in Resource Allocations. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700111>.
- Haspeslagh, P. C., & Jemison, D. B. (1991). Managing Acquisitions: Creating Value Through Corporate Renewal. *Academy of Management Review*, 370–375.
- Holton, J. A. (2008). Grounded theory as a general research methodology. *Grounded Theory Review*, 7(2), 67–89.
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88–115.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42–54.
- Joffre, P., & Koenig, G. (1984). Stratégies de coopération et d'alliances inter-entreprises. *Enseignement et Gestion*, (31), 97–73.
- Meier, O. (2012). Intention, mouvement et innovation stratégique dans le cas de fusions acquisitions. *Gestion 2000*, 29(1), 23.

- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Quinn, J. B., Anderson, P., & Finkelstein, S. (2005). Leveraging Intellect. *Academy of Management Executive*, 10(3), 7–27.
- Reed, K. K., Lubatkin, M., & Srinivasan, N. (2006). Proposing and testing an intellectual-capital based view of the firm. *Journal of Management Studies*, 43(4), 867–893.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*.
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450–463.
- Swan, J., Goussevskaia, A., Newell, S., Robertson, M., Bresnen, M., & Obembe, A. (2007). Modes of organizing biomedical innovation in the UK and US and the role of integrative and relational capabilities. *Research Policy*, 36(4), 529–547.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10 SPEC ISS.), 991–995.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721.