



Mars 2025
LETTRE DE RECHERCHE
#6

L'INNOVATION DANS LES ENTREPRISES FAMILIALES

Dans [*Family Firms and Innovation*](#), Caroline Genc synthétise les travaux académiques sur les différences d'innovation entre entreprises familiales et non familiales. Elle analyse les facteurs expliquant ces écarts, tels que leur structure organisationnelle, leur aversion au risque, leur vision à long terme et l'influence de la richesse socio-émotionnelle sur leurs décisions d'investissement. L'article met aussi en évidence les résultats empiriques sur la R&D, les brevets et la nature des innovations développées.

Jouant un rôle clé dans l'économie, les entreprises familiales adoptent des stratégies d'innovation distinctes. Leur arbitrage entre continuité et transformation favorise l'exploitation des ressources internes et l'innovation progressive, mais limite les ruptures technologiques. Leur réticence à collaborer avec des acteurs externes et leur attachement au contrôle familial influencent aussi leur capacité à absorber de nouvelles connaissances et à s'adapter aux évolutions technologiques.

Cette lettre de recherche explore:

- Les facteurs favorisant ou freinant l'innovation dans ces entreprises.
- Leur propension à investir en R&D et l'efficacité de ces dépenses.
- Le type d'innovations privilégié et l'impact des transmissions familiales sur leur dynamique.

Bien qu'elles investissent moins en R&D, les entreprises familiales optimisent souvent ces dépenses pour générer des innovations efficaces. Elles privilégient les innovations incrémentales et développent leurs innovations en interne plutôt que par acquisition. Toutefois, leur approche varie selon le cycle de vie de l'entreprise, son mode de gouvernance et l'implication des nouvelles générations.

POURQUOI UNE INNOVATION DIFFÉRENTE DANS LES ENTREPRISES FAMILIALES ?

Temps long et flexibilité des entreprises familiales encouragent l'innovation, mais les traditions et valeurs transmises par les générations précédentes peuvent parfois brider l'innovation.

L'innovation dans les entreprises familiales est influencée par plusieurs facteurs structurels et organisationnels. Trois éléments clés expliquent pourquoi leur approche diffère de celle des entreprises non familiales

Une vision à long terme favorisant l'innovation

Les entreprises familiales sont caractérisées par une transmission intergénérationnelle qui leur permet d'adopter une perspective de long terme. Cette stabilité leur offre une plus grande capacité à investir dans des projets innovants aux retombées différées. Contrairement aux entreprises cotées, elles ne sont pas soumises à une pression immédiate des actionnaires et peuvent donc financer des initiatives stratégiques sur des horizons plus longs. De plus, la présence prolongée des dirigeants familiaux favorise la cohérence et la continuité des choix d'investissement en innovation.

Une flexibilité organisationnelle propice à l'innovation

Les entreprises familiales fonctionnent généralement avec des structures plus souples et moins hiérarchisées. Cette flexibilité facilite la circulation de l'information, accélère la prise de décision et encourage un environnement favorable à la créativité. L'innovation y est souvent issue d'un processus informel, porté par des employés en contact direct avec les produits et services, plutôt que par des départements R&D formalisés. Cette approche organique de l'innovation permet d'adapter les ressources et les capacités internes aux besoins changeants du marché (Broekaert et al., 2016 ; Steinerowska-Streb et Kraśnicka, 2023).

L'influence des valeurs familiales: un frein ou un moteur?

L'attachement aux traditions et aux valeurs familiales peut avoir un double impact sur l'innovation. D'un côté, certaines entreprises familiales préfèrent limiter les risques en évitant des innovations trop disruptives, ce qui peut freiner l'exploration de nouvelles opportunités. D'un autre côté, la volonté de préserver l'identité familiale et de transmettre un patrimoine aux générations futures peut aussi motiver des stratégies d'innovation ciblées. Certaines entreprises sont prêtes à prendre des risques pour développer des innovations alignées avec leur vision et leurs valeurs, notamment en matière de durabilité et de responsabilité sociale.

DES DEPENSES R&D MOINDRES DANS LES ENTREPRISES FAMILIALES

Des dépenses R&D en moyenne moindres

Les études référencées dans le tableau ci-dessous montrent que les entreprises familiales dépensent en moyenne moins en recherche et développement (R&D) que leurs homologues non familiales. Cet écart est particulièrement marqué aux États-Unis, mais moins prononcé en Europe (Figure 1).

Plusieurs facteurs expliquent cette tendance :

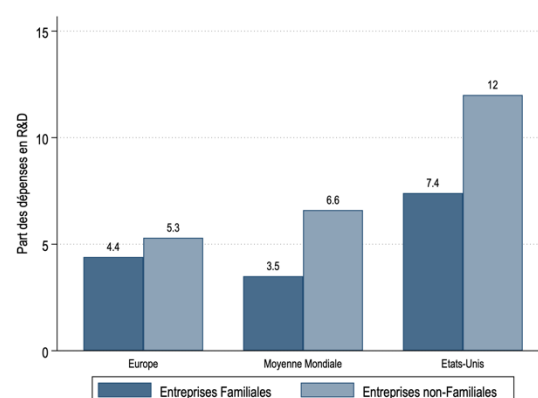
- Une aversion au risque plus marquée, liée à la volonté de préserver le contrôle familial.
- Une préférence pour le financement interne, limitant ainsi les investissements coûteux en R&D.
- Une gestion plus prudente du capital, visant à éviter les projets aux rendements incertains.

Les entreprises familiales dépensent en moyenne moins en R&D.

Mais selon les pays, ce constat peut-être pour partie le résultat d'une moindre propension à reporter ces dépenses.

D'autres études soulignent aussi que les entreprises familiales sont moins enclines à reporter leurs dépenses de R&D dans leurs états financiers, ce qui pourrait sous-estimer leur véritable effort d'innovation (Munari et al., 2010).

Figure 1. Dépenses R&D/Chiffre d'affaires



Source : Crédit Suisse, CS Family 1000

Auteurs	Pays	période	Résultats : entreprises familiales comparées aux entreprises non familiales
Andersen et al., 2012	US	2003-2007	Réduction d'un tiers de la part de la R&D dans les investissements
Chen et Hsu, 2009	Taiwan	2000-2005	Moins d'investissements en R&D, mais possible meilleure efficacité.
Munari et al., 2010	Europe (6 pays)	2000-2007	Moins d'investissement en R&D, mais aussi moindre reporting potentiel des dépenses.
Block, 2012	US	1999-2009	Moins de dépenses en R&D et pas d'impact sur la productivité des brevets.
Chrisman et Patel, 2012	US	2001-2010	Moins de dépenses en R&D mais ajustement en cas de performance en baisse.

DES DEPENSES R&D MOINDRES, UN DEGRE D'INNOVATION VARIABLE

Peu de consensus sur l'efficacité de l'innovation dans les entreprises familiales

Les entreprises familiales investissent généralement moins en R&D que leurs homologues non familiales, mais leur efficacité en innovation reste un sujet débattu. Certaines études montrent qu'elles optimisent mieux ces investissements en convertissant des ressources limitées en résultats plus efficaces, avec une productivité plus élevée des brevets et une meilleure transformation de la R&D en innovations commercialisables. Mais d'autres études au contraire trouvent une moindre efficacité de l'innovation (voir les résultats dans le tableau ci-dessous).

Il n'y a pas de consensus dans la littérature sur l'efficacité de l'innovation dans les entreprises familiales

Cette hétérogénéité des résultats s'explique par des différences de méthodologie, de contexte institutionnel et de mesure de l'innovation

Ainsi, la littérature ne parvient pas à un consensus sur l'impact de l'implication familiale sur la performance en innovation. Certaines études indiquent une conversion plus efficace des investissements en innovation, tandis que d'autres suggèrent une moindre production de brevets et une orientation vers des innovations moins disruptives.

Auteurs	Pays	période	Résultats : entreprises familiales comparées aux entreprises non familiales
Duran et al., 2016	International	1990-2015	Moins d'investissement en R&D mais conversion plus efficace en brevets et innovations.
Amore et al., 2023	Danemark	1990-2013	1% moins de brevets et 7% moins de citations que les entreprises non familiales.
Bughin et Colot, 2010	Belgique	2000-2008	Utilisation plus efficace de la R&D et des brevets pour générer de la rentabilité.
Tsao et al., 2015	Taiwan	1996-2010	Meilleure conversion des investissements en R&D en innovations grâce à une rémunération des dirigeants plus sensible à la R&D.
Block et al., 2013	US	1990-2010	Impact négatif de la propriété et de la gestion familiale sur la qualité des brevets.
Decker et Günther, 2017	Allemagne	2000-2015	Diminution de l'innovation avec les générations suivantes dans les entreprises familiales.

UNE INNOVATION PLUS SOUVENT INCREMENTALE

Les entreprises familiales choisissent plus fréquemment des innovations incrémentales plutôt que des innovations de rupture.

Les entreprises peuvent innover de manière incrémentale, en améliorant progressivement leurs produits et processus, ou de manière radicale, en développant des solutions totalement nouvelles pour pénétrer de nouveaux marchés. Le choix entre ces deux stratégies dépend du niveau de risque accepté et des capacités organisationnelles disponibles.

Les entreprises familiales ont tendance à privilégier l'innovation incrémentale. Cette approche, moins risquée, leur permet de capitaliser sur leur savoir-faire et leurs ressources internes tout en préservant la continuité de l'entreprise. En revanche, l'innovation radicale implique des transformations majeures qui peuvent menacer la structure organisationnelle et le contrôle familial. De ce fait, ces entreprises préfèrent ajuster et perfectionner leurs offres existantes plutôt que d'engager des changements disruptifs. Elles tendent à être plus performantes en innovation de processus (Classen et al., 2014) et moins enclines à investir dans des innovations radicales, préférant des approches incrémentales et internes (Sciascia et al., 2015).

La vision à long terme des entreprises familiales contribue également à cette préférence. Plutôt que de rechercher des gains immédiats, elles misent sur une évolution progressive en s'appuyant sur des relations durables avec leurs clients et partenaires. Cette approche leur permet d'innover tout en maintenant une stabilité stratégique, évitant ainsi les risques associés aux innovations de rupture.

Si cette orientation leur assure une continuité et une gestion prudente du changement, elle peut néanmoins limiter leur capacité à capter des opportunités de transformation majeures.

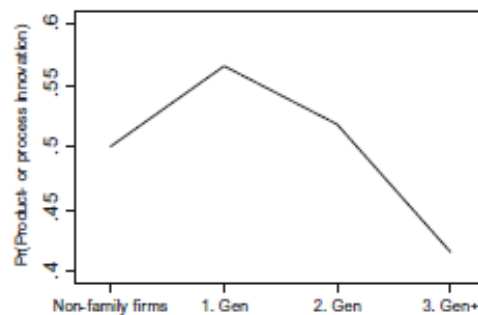
Auteurs	Pays	période	Résultats : entreprises familiales comparées aux entreprises non familiales
Classen et al., 2014	Allemagne	2003-2011	Efficacité plus élevée dans l'innovation de processus, mais comparable pour l'innovation produit.
Sciascia et al., 2015	Espagne	2000-2012	Forte aversion au risque qui limite l'innovation radicale.

UNE INNOVATION PLUS PRESENTE DANS LES ENTREPRISES FAMILIALES DE PREMIERE GENERATION QUE LES SUIVANTES

L'innovation dépend de la génération en charge de l'entreprise familiale : les fondateurs sont plus innovants

La figure ci-dessous, tirée de Werner et al (2018) illustre les résultats d'une vaste enquête menée auprès de PME allemandes. Elle mesure la probabilité d'une innovation produit ou process au cours des trois dernières années, et montre que si les entreprises familiales de première génération sont plus innovantes que les entreprises non familiales, les générations suivantes sont en moyenne moins innovantes que les entreprises non familiales. Cet effet est particulièrement notable pour les petites entreprises. Decker et Günther (2017) confirment ces résultats.

Les entreprises familiales de première génération sont plus innovantes que les entreprises non familiales. En moyenne, l'innovation se réduit dans les entreprises familiales au fil des transmissions.



Source : Werner et al, 2018

L'INNOVATION DANS LES ENTREPRISES FAMILIALES

Bibliographie

- Amore, M.D., Bennedsen, M. and Nielsen, K.M. (2023). Are family firms less innovative? Evidence from Denmark. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(4), pp.1496–1520.
- Andersen, R.C., Duru, A. and Reeb, D.M. (2012). Investment policy in family-controlled firms. *Journal of Banking & Finance*, 36, pp.1744–1758.
- Block, J. (2012). R&D investments in family and founder firms: An agency perspective. *Journal of Business Venturing*, 27(2), pp.248–265.
- Block, J., Miller, D., Jaskiewicz, P. and Spiegel, F. (2013). Economic and technological importance of innovations in large family and founder firms: An analysis of patent data. *Family Business Review*, 26(2), pp.180–199.
- Broekaert, W., Andries, P. and Debackere, K. (2016). Innovation processes in family firms: The relevance of organizational flexibility. *Small Business Economics*, 47(3), pp.771–785.
- Chrisman, J.J. and Patel, P.C. (2012). Variations in R&D investments of family and nonfamily firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives. *Academy of Management Journal*, 55(4), pp.976–997.
- Classen, N., Carree, M., Van Gils, A. and Peters, B. (2014). Innovation in family and non-family SMEs: An exploratory analysis. *Small Business Economics*, 42(3), pp.595–609.
- Decker, C. and Günther, C. (2017). The impact of family ownership on innovation: Evidence from the German machine tool industry. *Small Business Economics*, 48(1), pp.199–212.
- Duran, P., Kammerlander, N., Van Essen, M. and Zellweger, T. (2016). Doing more with less: Innovation input and output in family firms. *Academy of Management Journal*, 59(4), pp.1224–1264.
- Munari, F., Oriani, R. and Sobrero, M. (2010). The effects of owner identity and external governance systems on R&D investments: A study of Western European firms. *Research Policy*, 39(8), pp.1093–1104.
- Sciascia, S., Nordqvist, M., Mazzola, P. and De Massis, A. (2015). Family ownership and R&D intensity in small- and medium-sized firms. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), pp.349–360.
- Steinerowska-Streb, I. and Kraśnicka, T. (2023). Product and process innovation activities of family firms in comparison to non-family firms. In: Kraus, S., Clauss, T. and Kallmuenzer, A. (eds.), *Research Handbook on Entrepreneurship and Innovation in Family Firms*. Edward Elgar Publishing, pp.239–260.
- Tsao, S.M. and Lien, Y.C. (2015). Family management and innovation performance in Taiwanese family and nonfamily firms. *Journal of Business Research*, 68(9), pp.1945–1953.
- Werner, A., Schröder, C. and Chlosta, S. (2018). Driving factors of innovation in family and non-family SMEs. *Small Business Economics*, 50, pp.201–218.

CHAIRE

ENTREPRISES FAMILIALES, INVESTISSEMENT DE LONG TERME

Développer des recherches sur les entreprises familiales et leurs dynamiques

À toutes les échelles - mondiale, européenne, et française - les entreprises familiales constituent, de par leur nombre et leur poids dans l'activité, une part substantielle de l'économie.

Quels sont les performances, les stratégies, les modèles économiques et sociaux de ces entreprises ? Sont-elles armées pour relever le défi des transformations numérique et environnementale en cours ? Autant de questions auxquelles la nouvelle Chaire « Entreprises familiales et investissement de long terme » de l'Université Paris Dauphine - PSL, ambitionne de répondre.

Cette Chaire est rattachée au Laboratoire Dauphine Recherche Management (DRM) et au Laboratoire d'Économie de Dauphine (LEDA) de l'Université.



Edith Ginglinger & Farid Toubal

Professeurs des Universités, co-directeurs scientifiques de la Chaire Entreprises familiales et investissement de long terme.

UNIVERSITÉ PARIS DAUPHINE - PSL

Place du Maréchal de Lattre de Tassigny - 75775 Paris cedex 16
Dauphine.psl.eu