



## **Exploration des spécificités et des enjeux de l'essaimage en PME.**

**Eric Michael LAVIOLETTE**

Doctorant (Allocataire-Moniteur)  
Euristik UMR 5055  
CNRS-Université Jean Moulin Lyon 3  
15, quai Claude Bernard  
B.P 0638 - 69239 Lyon Cedex 02  
Tel: 04 78 78 71 58 - Fax: 04 78 78 77 50  
E-mail : [laviolet@univ-lyon3.fr](mailto:laviolet@univ-lyon3.fr)

### **Résumé**

L'essaimage couvre toutes les situations de création d'entreprise par les salariés avec un appui de leur ex-employeur. Relativement peu étudié, l'essaimage a fait l'objet d'une attention plus soutenue ces dernières années. Toutefois, l'angle privilégié reste systématiquement celui de la grande entreprise. Notre recherche explore les spécificités et les enjeux de ces processus en petite et moyenne entreprise et nous défendons la thèse que l'essaimage peut être un levier stratégique dans ce contexte. En appui sur des études de cas, nous ferons valoir que si l'essaimage s'inscrit dans des enjeux de la gestion communs à toute entreprise : innovation, externalisation ou encore mobilité, il reste néanmoins particulièrement adapté au contexte de la PME de par sa capacité de réponse à des problématiques propres à cette dernière. Cette adéquation nous l'expliquons aussi par les congruences entre les dimensions de l'essaimage et les spécificités du management stratégique de la PME.

### **Mots clés**

Essaimage, PME, Spécificités, Entrepreneuriat.



# Exploration des spécificités et des enjeux de l'essaimage en PME.

## 1. INTRODUCTION

Longtemps peu étudié en gestion, l'essaimage a fait l'objet d'études récentes, notamment dans le champ du management stratégique (Brenet, 2000, Daval, 2000b, Kadji-Youaleu et Fillion, 2000, Pirnay, 1998, Ito, 1995 entre autres). Si ces travaux contribuent à améliorer nos connaissances sur ce phénomène managerial et entrepreneurial (Daval, 2000b), ils ont également soulevé des nombreuses interrogations. Parmi elles, deux questions nous ont paru importantes à traiter :

- L'essaimage peut-il être un levier stratégique, au sens où il implique l'entreprise dans son ensemble, affectant plus ou moins ses compétences fondamentales comme le prétendent certains auteurs à travers la notion d'essaimage stratégique (Descamps, 2000) ? Nous pouvons en douter à la lecture de certains travaux (Coiffard et al., 1998) qui tendent à inscrire l'essaimage dans un usage ponctuel et opérationnel : reclassement de salariés ; reconversion de bassins d'emplois, etc.
- Si l'essaimage est un outil de management dans les grandes entreprises, qu'en est-il des entreprises de moyenne ou de petite taille, les formes et les enjeux de l'essaimage seront-ils similaires? En effet, rares sont les références faites à la PME en tant qu'entité source : c'est-à-dire celle dont est issu l'entrepreneur, à l'exception de Carrier (1992) qui présente, dans sa thèse, un cas d'essaimage comme forme innovante de développement de la PME.

Dans cet article, nous proposons de relier ces deux questions en une seule problématique en émettant l'hypothèse que l'essaimage se présente avec acuité en tant que levier stratégique dans le contexte de la PME. Autrement dit, les spécificités de la PME expliqueraient l'enjeu stratégique que peut présenter l'essaimage dans ce contexte. Pour développer cette hypothèse, nous pensons qu'il est nécessaire d'approfondir le concept d'essaimage avant de le confronter à celui de PME (§ 1.1). Cet exercice nous a semblé d'autant plus important que ces notions sont fortement polysémiques. A l'issue de ce travail conceptuel, nous proposons un modèle de définition différencié de l'essaimage en PME enrichi par des études de cas (§1.2). Dans une seconde partie, une démarche similaire est appliquée en évaluant les enjeux de l'essaimage au regard des spécificités de la PME (§2.1). Puis, nous illustrerons, à travers des études de cas, que l'essaimage peut être un levier particulièrement propice au contexte de la PME de par la

congruence de ses dimensions intrinsèques avec celles de l'essaimage (§2.2). Nous commençons par présenter le cadre méthodologique de cette recherche.

### CADRE METHODOLOGIQUE

La faiblesse des données de base sur l'essaimage nous a contraint à solliciter, en sus de notre réseau personnel, plusieurs types d'acteurs : des acteurs publics tels que l'Association pour la création d'entreprises (APCE), la Chambre de commerce et d'industrie (CCI) de Lyon ; la Communauté urbaine de Lyon ainsi que des acteurs privés tel « Créons », un incubateur local. Ces acteurs, à des degrés divers, nous ont permis de repérer vingt cinq cas d'essaimage dont quinze ont débouché sur un premier entretien. Dans cet article, nous allons présenter quatre cas puisqu'ils ont fait l'objet d'un examen plus approfondi (voir Tableau 1 ci-dessous). Le mode principal de collecte a été l'entretien semi directif, qui comme le précise Blanchet (1994) est un « outil de prédilection pour la phase exploratoire d'une enquête ». Ce type d'entretien nous a aussi semblé plus approprié pour restituer la représentation et le vécu des acteurs impliqués dans un processus d'essaimage. L'entretien comportait deux types de questionnement. D'une part les interlocuteurs ont été invités à donner leur acception de l'essaimage et d'autre part, il s'agissait de leur faire décrire, sur un mode rétrospectif, le processus d'essaimage en insistant plus particulièrement sur les enjeux et les apports pour chacune des parties : le terme essaïmé sera employé pour désigner le ou les salarié(s) entreprenant(s) directement impliqué(s) dans le processus d'essaimage et l'essaïmant désignant tout individu de l'organisation d'origine ayant contribué indirectement au processus d'essaimage. Tous les entretiens ont été enregistrés et retranscrits avant de faire l'objet d'une analyse de contenu.

Entreprises	Effectif moyen	Secteur d'activité	Fonction des interlocuteurs	Durée moyenne	Informations complémentaires
Eva (e) Rally (E)	80 250	Services Conception édition de jeux vidéo	Le directeur général (fondateur) Le responsable technique Un responsable achat/sous-traitance	2 : 00 1 : 30 1 : 45	Analyses sectorielles, articles de presse et rapport d'activité.
Optix (e) Temo (E)	10 150	Manufacturier Fabrication de pompe	Le directeur administratif (fondateur) Le directeur technique (fondateur) Le directeur général	1 : 30 1 : 45 1 : 30	Analyses sectorielles et autres documents internes.
Pump (e) Rally (E)	20 250	Services conception de jeux vidéo	Le directeur général (fondateur) Le directeur technique (fondateur) Un responsable achat/sous-traitance	2 : 00 2 : 00 1 : 30	Analyses sectorielles, articles de presse et rapport d'activité
Beca (e) Mecafi (E)	10 200	Manufacturier Fabrication de moteurs	Le dirigeant-fondateur Le directeur général Le directeur achat	1 : 45 1 : 30 1 : 15	Analyses sectorielles et rapports d'intervenants

## 2. VERS UN MODELE DE DEFINITION DE L'ESSAIMAGE EN PME

S'il est entendu que l'essaimage est un processus entrepreneurial au sens donné par Bruyat (1994), nous postulons que sa spécificité découle principalement d'un double rapport social et technique : les liens sociaux (ou les sociabilités) entre l'essaïmé et les membres de son ex-organisation d'appartenance et les liens techniques de son projet à cette même organisation existante. Ainsi, serait « essaïmée » toute entité qui se forme ex-post principalement dans un



rapport social et technique structurant à une organisation existante qui s'avère être celle au sein de laquelle l'entrepreneur travaillait précédemment. C'est à ce principe fondateur que nous ramène l'analyse des définitions de la littérature qui, par ailleurs, est un retour à l'acception originelle du concept d'essaimage désignant en biologie le départ d'un groupe d'abeilles constitué autour d'une future reine qui va quitter son ancienne ruche, celle de la mère-reine, pour en fonder une nouvelle. Les trois dimensions repérées que sont la **proximité**, **l'indépendance** et **l'implication** nous ramènent invariablement vers ce rapport. Nous les développons plus en détail ci-dessous.

## **2.1. LES DIMENSIONS DE L'ESSAIMAGE DANS LA LITTÉRATURE**

Les trois dimensions développées résultent d'une analyse thématique de quarante définitions recensées principalement à partir de travaux de synthèses proposés par Daval (1999), Kadji-Youaleu et Fillion (2000) ainsi que Pirnay (1999). Ce recueil ne prétend pas à l'exhaustivité mais il nous semble satisfaisant pour saisir les principales acceptions selon la littérature.

### **2.1.1. Le degré de proximité entre l'essaimé et l'essaimage**

La plupart des définitions s'accordent pour dire que l'essaimage est un entrepreneuriat salarial. Pour autant, ce statut en tant que tel ne suffit pas sauf à considérer que tout créateur d'entreprise en activité salariale avant l'acte entrepreneurial est un essaimé potentiel, soit environ 65 % des créateurs annuellement<sup>1</sup>. Il faut aller plus loin pour discriminer l'essaimage d'autres formes de création d'entreprise. La proximité existante entre les deux parties est un pas dans cette direction puisque la plupart des définitions font référence à cette dimension exprimée en un lien social entre l'entrepreneur et l'organisation d'origine ou/et en un lien technique entre les entités. Par exemple, pour Desmoutiers (1971, p. 218) : « l'essaimage (...) signifie un phénomène de création d'entreprise technologique dont l'activité était liée à celle de l'organisation incubatrice », Johnsson et Hagg (1987, p. 64) évoquent aussi l'existence d'une proximité pouvant être compétitive ou complémentaire : « (...) a separate firm that competes or completes (...) ».

Dans leurs définitions synthétiques, Daval (2000a, p. 118) et Pirnay (1998, p. 13) vont plus loin en postulant que l'existence de tels liens peut être facteur de réciprocité voire de synergies mais de façon surprenante, la proximité n'est pas explicite alors qu'elle y est fortement présente. Nous pensons que cet « oubli » est une erreur car la proximité est une dimension fondamentale qui exprime les liens complexes latents ou effectifs entre les deux parties rendant l'essaimage possible. Les proximités à l'œuvre sont entendues à un niveau



individuel : social, relationnel, physique, etc. (Grossetti, 1998) et à un niveau organisationnel : technique, économique, institutionnel, etc. (Gilly et Torre, 2000). Par conséquent, nous proposons de rétablir la proximité sous ce double aspect comme variable structurante de l'essaimage. Schématiquement, la proximité peut être entendue comme un des continua de ce concept : plus il y a des proximités entre les deux parties, plus le terme d'essaimage nous semble convenir pour qualifier la situation.

### **2.1.2. Le degré d'implication de l'entité essaimante**

L'analyse des définitions fait également ressortir la notion d'implication comprise à la fois comme une mobilisation des ressources par le salarié et comme celle d'un apport de ressources par l'entité essaimante. Dans le cas de la mobilisation, l'accent est mis sur la part active de l'entrepreneur qui mobilise des ressources accessibles de l'entité essaimante ainsi perçue comme un terreau plutôt passif. Dans le cas d'un apport, l'entité essaimante est plutôt perçue comme un acteur apportant des ressources à une entité réceptacle. A titre d'exemple, Merlant, (1983, p. 69) attribue à l'entité essaimante une part active dans l'émergence du phénomène : « c'est l'entreprise qui essaime (...) une action volontaire et concertée (...) » alors que Lafrance (1996, p. 3) place le curseur sur le salarié « (...) la création d'une entreprise par un salarié à partir de l'entreprise dans laquelle il travaille ». Cette distinction est aussi présente dans les définitions de Pirnay (1998) et Daval (1999) mais elle fait l'objet du même désaccord sur le sens donné.

Pour dépasser ces oppositions, nous proposons d'appréhender l'implication comme une variable admettant les deux états : le premier où l'accent est mis sur la mobilisation des ressources par l'entrepreneur et le second où l'accent est mis sur l'apport des ressources par l'entité essaimante ; ces deux dimensions étant les deux facettes d'un même processus avec des accentuations selon les cas. L'implication sera également entendue au sens d'une co-participation de l'entité établie et de l'entrepreneur à l'émergence de l'entité nouvelle. De même que pour la variable « proximité », plus l'implication des deux parties est forte, plus le concept d'essaimage nous semble plus adapté pour qualifier le cas.

### **2.1.3. De l'indépendance au degré d'autonomie de l'entité essaimée**

La notion d'indépendance est présente dans toutes les définitions : l'essaimage est un processus aboutissant in fine à la création d'une entreprise nouvelle. Daval prend le soin de préciser le statut de cette entité en employant le terme juridique de l'unité économique et sociale (U.E.S) n'ayant pas de lien de subordination à l'égard d'une entité tierce (Daval,



2000b, p. 88). Néanmoins, la plupart des définitions font l'économie d'une telle précision, ce qui fait que l'indépendance, bien qu'affirmée avec plus ou moins de force, reste équivoque. Ainsi Garvin (1983) parle de « (...) companies of their own. » ; Merlant, (1983) évoque « (...) leur propre affaire. », Johannisson et al (1994, p. 2) insistent sur l'indépendance des individus : « (...) independant business persons. » sans qu'il y ait de référence à la nature de l'indépendance : tantôt, il apparaît que certains auteurs se réfèrent aussi à l'assouvissement d'un désir d'indépendance du salarié : « (...) on their own.» (Scheutz, 1986, p. 169), « (...) become independant.» ; tantôt, pour d'autres tels Garvin (1983), Johnsson et Hagg (1987), Lloyd et Seaford (1987 : 1), Bruyat, (1987 : 235), il est plus clairement question d'indépendance de l'entité créée.

Encore une fois, ces deux positions sont conciliables, c'est pourquoi nous proposons de dépasser la stricte acception juridique donnée par Daval pour y inclure d'autres dimensions opérant sur les registres individuel ou organisationnel, comme en témoignent les définitions. Pour faire ressortir davantage cette double dimension, nous proposons de substituer la notion d'autonomie à celle d'indépendance. Comme le précise Avenier (1997, p. 24) : « l'autonomie est un concept complexe qui n'est pas synonyme d'indépendance : l'autonomie implique une certaine solidarité avec le contexte. »

Ce concept apporte un éclairage au rapport fondamental que nous avons évoqué en préambule (§ 1.1) qui traduit l'essaimage en un processus d'autonomisation par lequel un système autonome se construit, affirme son identité, dans la dépendance à son milieu d'appartenance. (Morin, cité par Avenier, 1997 p. 25). En conséquence, ce concept sera appréhendé ici dans un double sens indissociable de l'autonomie de l'entrepreneur et de celle de son entité. Le rapport est ici plus dialectique que pour les autres dimensions. L'autonomie, état a priori désiré par l'entrepreneur, est à la fois nourrie et sevrée par ce rapport structurant.

## **2.2. MODELE PROPOSITIONNEL DE L'ESSAIMAGE EN PME**

Les trois continua identifiés nous permettent d'avoir une acception moins restrictive du concept d'essaimage tout en admettant qu'il existe une forme idéale-type de l'essaimage autour de laquelle gravitent les différentes acceptions de l'essaimage qu'elles soient d'ordre académique ou pratique. Une telle volonté d'élargir les frontières nous a semblé nécessaire avant d'appréhender l'essaimage en PME car il nous semblait, dès nos premières confrontations empiriques, que l'essaimage dans la PME devait encore plus être « spectacle » que concept (Martinet, 1986). Les premières analyses de l'acception de l'essaimage dans le contexte de la PME, valident cette posture en soulignant les trois



dimensions décrites mais aussi en spécifiant deux d'entre elles comme nous allons le développer.

### **2.2.1. De la proximité à la filiation**

Si l'on revient à la définition originelle de l'essaimage, l'essaimage est un acte quasi-parental puisqu'en biologie, il implique le départ d'une abeille de la ruche de sa reine mère pour en fonder une nouvelle. Cette filiation n'est pas affirmée par commodité, elle nous a paru trop fortement présente dans le discours des acteurs interrogés pour être occultée : du discours des essaimants, des dirigeants pour la plupart, il est ressorti explicitement : « il (l'essaimé) est comme un fils. » (cas Mecafi/Beca) ou plus subtilement : « il s'agissait aussi de l'aider dans ses premiers pas d'entrepreneur. » (cas Rally/Pump). Du discours des essaimés, il était souvent question d'affirmer son autonomie en référence à la tutelle symbolique et souvent concrète de la PME et de son dirigeant : « ils (les employeurs) nous ont fait confiance, à nous de leur montrer qu'ils ont eu raison. » ; « Même si nous avons été aidés, nous sommes capables de trouver nos propres clients. » (cas Temo/Optix).

Il apparaît également que la plupart des essaimés étaient des « proches » du dirigeant : c'est-à-dire des individus jouissant de liens privilégiés avec le dirigeant par l'amitié qui les lie ou par leurs statuts au sein de la PME : par exemple, certains étaient sur les rangs pour succéder au dirigeant, d'autres étaient des connaissances de longue date (cas Temo/Optix ; cas Rally/Eva). Dans d'autres cas, où il n'y avait pas de proximité sociale ou/et statutaire avec le dirigeant, il y a eu soit une forme de parrainage vers ce dernier par un autre directeur jouant aussi le rôle d'essaimant (cas Mecafi/Beca). Dans tous les cas, une forte proximité relationnelle prenant un accent filial était à l'œuvre. A ce titre, il est intéressant de noter qu'étymologiquement la notion de proximité dont l'origine remonte au 17<sup>ème</sup> siècle était employé en référence au sens de la filiation (voir Laut, 1998). Cette idée trouve un écho dans les travaux de Torres (1997, 2000), pour qui, tout le fonctionnement de la PME est animé dans son ensemble par un principe de proximité. Parmi les différentes formes de proximités que Torres énonce, il est aussi fait référence aux liens étroits existant entre le dirigeant et les salariés de la PME (un lien quasi paternaliste) de même qu'au caractère ontologique que prend tout événement au sein de la PME. De Boislandelle (cité par Torres, 2000) parle à ce sujet d'effet de microcosme comme la résultante de « focalisation de l'attention, de l'énergie réflexive d'un sujet dans l'immédiat et dans l'espace. ».

Les acteurs que nous avons interrogés ont également invoqué une autre forme de proximité dans leur acception de l'essaimage. Ainsi, ils considèrent qu'il y a essaimage lorsque le



salarié développe une activité proche de celle de la PME : même métier ; même secteur, etc. L'usage de ce concept d'essaimage serait donc privilégié pour caractériser des processus qui s'opèrent en étroite relation avec le champ d'activité de l'entité essaimante. La proximité trouve ici une validation empirique sous sa forme technique et le caractère filial ressort aussi puisque la plupart des entités essaimées ont une dépendance forte à l'égard de l'entité essaimante puisque pour trois d'entre elles, l'essaimant reste à ce jour le client principal (cas Rally/Pump ; cas Mecafi/Beca et cas Rally/Eva).

En définitive, ces premiers résultats nous autorisent à émettre l'hypothèse que la proximité qu'elle soit individuelle et/ou organisationnelle prennent un accent plus filial dans le champ de la PME. Par conséquent, nous proposons de remplacer la notion de proximité par celle de filiation en référence aux liens quasi parentaux unissant les individus impliqués ainsi qu'aux liens de même nature entre les entités. Cette dimension sera aussi représentée comme un continuum : plus le degré de filiation est fort, plus le processus est appréhendé comme un essaimage dans le cadre de la PME.

### **2.2.2. De l'implication à l'engagement**

Parmi tous les cas étudiés, il nous semble important de souligner la forte implication personnelle du dirigeant. Somme toute, ce résultat est assez conforme à l'idéal type de la PME postulant le centralisme du dirigeant (GREPME, 1994). Pour autant, cette spécificité ne suffit pas pour expliquer la forte implication personnelle repérée dans les cas étudiés. La notion de contrôlabilité développée par Guilhon et al. (1995) nous a paru plus éclairante. En effet, ces auteurs entendent par contrôlabilité « (...) le fait d'être contrôlable, c'est-à-dire le fait qu'une PME soit dotée d'un système organisationnel qui puisse être contrôlée par le dirigeant (...) ». Dans cette optique, l'essaimage peut être appréhendé comme une source de tension potentielle sur la contrôlabilité de la PME car il y a un risque de dislocation du système organisationnel de la PME à la suite du départ d'un individu ou d'un groupe, risque exacerbé s'il s'agit d'individus clés.

Pour illustrer cette mise sous tension, nous prenons deux comportements antagonistes : la première est celle du dirigeant qui considère l'essaimé comme un contestataire voire un traître mettant en danger son autorité et la pérennité de son entreprise ; la seconde est celle du dirigeant qui considère l'essaimé comme un entrepreneur bis dont l'émergence peut être une opportunité pour le développement de la PME. Ces attitudes sont à la fois contraires et complémentaires pouvant non seulement varier dans le temps et être présentes chez le même individu. Elles s'exacerbent dès qu'il y a des proximités à l'œuvre ; l'essaimage devient un



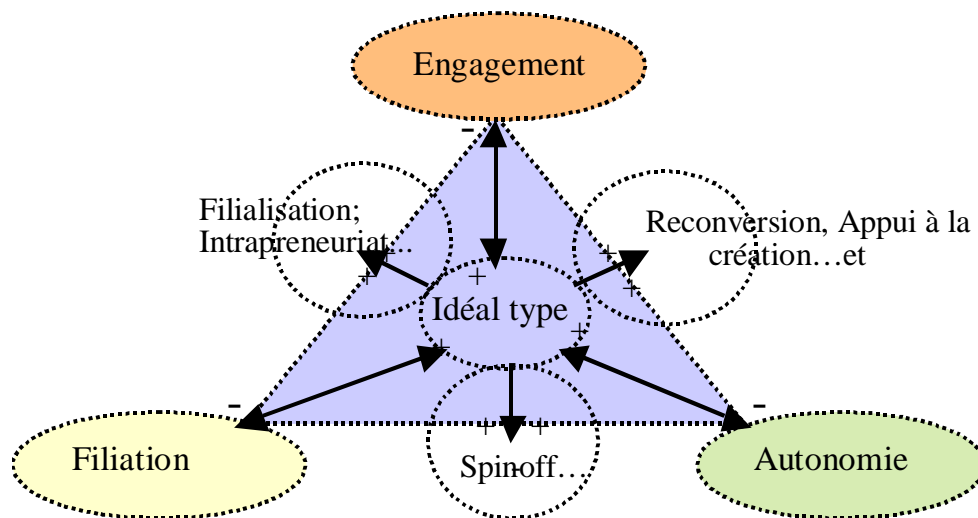


processus perturbant voire déstabilisant car il va rompre la contrôlabilité du dirigeant en inscrivant un nouvel acteur (statut différent) dans son champ d'action. L'émergence de ce nouvel acteur va conduire le dirigeant à s'en accommoder différemment selon qu'il le perçoit comme une menace ou une opportunité mais dans les deux cas, l'événement interpelle le dirigeant à l'action, il est engageant.

Cette mise sous tension de la contrôlabilité s'exprime dans les cas que nous avons étudiés. Ainsi, le cas Temo/Optix illustre comment un projet innovant porté par le directeur technique perturbe la contrôlabilité du dirigeant. Ce dernier met en œuvre alternativement des actions visant à renforcer son emprise sur cette entité et des actions visant à lui accorder plus d'autonomie, donc relâcher son implication. Le cas Rally/Eva rend également compte de la forte perturbation que provoque le départ d'individus clés sur la contrôlabilité du dirigeant qui va tantôt renforcer son contrôle et tantôt leur laisser plus d'autonomie pour ne pas les perdre.

Au regard de ces premiers résultats, nous postulons que dans le cadre de la PME, l'implication prend un caractère plus personnel à la fois pour l'essaimé, bien entendu, car il s'agit d'un processus entrepreneurial, mais aussi pour l'essaimant à travers la personne du dirigeant. Cette double implication personnelle, nous la traduisons par la dimension engagement. Plus cette dimension admet une valeur forte, plus le cas peut être compris comme un essaimage dans le cadre de la PME.

### 2.2.3. Modèle propositionnel de l'essaimage en PME



A l'issue de cette analyse enrichie par des matériaux empiriques, nous proposons un modèle propositionnel de définition de l'essaimage en PME articulé autour de trois dimensions clés. A titre récapitulatif et descriptif, les trois dimensions sont représentées en pôles structurants formant une zone triangulaire qui recouvre tous les cas d'essaimages. Plus le positionnement du cas est central, plus nous pouvons considérer que le cas se rapproche d'un archétype de l'essaimage en PME. Autrement dit, plus le processus admet des valeurs fortes sur chacune de ces trois dimensions plus il correspond à un idéal-type de l'essaimage en PME. Les centres des « frontières » reliant deux pôles renvoient à des cas dépourvus d'une des trois dimensions. Ces cas admettent des proximités avec d'autres concepts : à titre d'exemple, plus l'autonomie de l'entité est faible et tend vers zéro, plus le cas s'apparente au concept d'intrapreneuriat ; autre exemple, plus l'engagement des deux parties est faible, plus le cas s'apparente à une spin-off. L'apport de ce modèle de définition nous paraît double. Il permet, d'une part, d'introduire de la variabilité, dans la caractérisation de situations d'essaimage. D'autre part, il permet de concevoir la définition même de l'essaimage en dynamique : en admettant la perméabilité des frontières du concept d'essaimage avec d'autres concepts tels l'intrapreneuriat ou encore la spin-off et l'évolution possible dans le temps d'un même cas selon sa position sur chacune de ses dimensions. La définition nous semble également mieux restituer la nature instable de cette forme organisationnelle qu'est l'essaimage.

### 3. L'ESSAIMAGE : DES ENJEUX PLUS STRATEGIQUES POUR LA PME ?

Hormis Carrier (1992 ; 2000), peu d'auteurs se sont intéressés aux enjeux que pourrait présenter l'essaimage en PME. Dans sa thèse, Carrier (1992) illustre comment l'essaimage a



permis de déboucher sur un partenariat fructueux entre un dirigeant et son ex-employé. Néanmoins, ce résultat n'a pas donné lieu à des développements plus poussés. Par contre, la littérature est plus disserte sur les enjeux de l'essaimage pour la grande entreprise. En appui sur ces travaux, nous en proposons une synthèse critique au regard des spécificités de la PME (§ 2.1) avant d'illustrer, à travers des études de cas, les enjeux stratégiques que peut présenter l'essaimage pour la PME (§2.2).

### **3.1. VERS DES PROPOSITIONS D'ENJEUX PLUS SPECIFIQUES A LA PME**

Comme le précise Brenet (2000), les enjeux de l'essaimage sont rarement exclusifs, bien souvent, ils sont multiples et plus ou moins étroitement liés selon les contextes. A partir de la littérature, nous avons dégagé ces grands enjeux pour les questionner au regard des spécificités de la PME. Cette analyse nous a conduit à émettre des propositions pour chaque catégorie d'enjeux.

#### **3.1.1. Enjeux de l'innovation par la forme PME**

L'essaimage trouve une résonance particulière dans le management de l'innovation puisqu'elle conduit à la création d'entités autonomes de petite taille, réputées plus aptes à la mise en œuvre de l'innovation. Comme le postulent les tenants de la « corporate entrepreneurship » (Zahra et al., 1999), la grande firme, empâtée dans ses lourdeurs bureaucratiques habituelles, serait inspirée de gérer l'innovation par le biais de petites unités autonomes dont l'essaimage serait l'une des formes les plus abouties. Idéalement, l'essaimage permettrait : d'atteindre une flexibilité plus importante permettant un développement plus rapide du projet que les salariés s'approprient (Ito, 1995), d'obtenir une partie des rentes en cas de succès tout en limitant les risques encourus en cas d'échec (Garvin, 1983) et d'effectuer une veille sur le potentiel stratégique d'une activité sans remise en cause de son cœur de compétences (Brenet, 2000).

Néanmoins, si dans la grande entreprise, l'essaimage est un moyen d'accéder aux avantages de la forme PME (Nunès, 1991) dans l'optique d'innover, la logique sera sensiblement différente pour la PME si l'on admet qu'elle détient ces atouts. Nous proposons que l'enjeu pourrait être celui de la conservation de la forme PME dans le cadre de son développement [P1 : « forme PME »]<sup>ii</sup>. Les observations empiriques de l'INSEE<sup>iii</sup> viennent appuyer cette hypothèse puisqu'il apparaît que bon nombre de PME se développent sous des formes réticulées tel que l'hypogroupement, entendu comme : « la création d'entités juridiquement distinctes fortement imbriquées entre elles par des participations croisées (...) » (Marchesnay,



1991). Ces modalités organisationnelles visent à conserver les atouts de la PME : capacité d'innovation et réactivité tout en admettant la croissance de l'entité (Debray et Leyronas, 1996).

Pour autant, un tel mode de développement impose au dirigeant de trouver des partenaires. Nous émettons l'hypothèse que l'essaimage peut être un levier pertinent dans cette optique. Par exemple, plutôt que de rechercher des partenaires extérieurs, le dirigeant peut mobiliser certains de ses salariés en les encourageant à entreprendre et en les aidant. Nous proposons que cette modalité pourrait présenter deux avantages principaux :

- Premièrement, il permet au dirigeant de s'appuyer sur des individus avec lesquels il a un capital relationnel, en lesquels il aurait plus confiance si de surcroît, ils ont une bonne connaissance du fonctionnement de la PME ; ces conditions faisant que le partenariat risque d'être plus aisé (Froehlicher, 1998) [P1.1 : « capital relationnel »].
- Deuxièmement, l'essaimage peut aussi être un moyen d'innover puisqu'il peut inciter les salariés à être plus entrepreneurs face aux opportunités et aux ressources qu'ils perçoivent du marché. Dans ce cas, l'essaimage est vu comme un effet de levier (Hamel et Prahalad, 1993) sur les compétences individuelles, souvent fortement constitutives de celles de la PME, dans l'optique de leur valorisation sous la forme d'activités nouvelles [P1.2 : « effet de levier »].

### **3.1.2. Enjeux de l'externalisation d'actifs stratégiques**

L'essaimage est souvent associé à l'externalisation qui, selon Barthélemy et al. (2001), désigne l'action de confier à un prestataire externe une activité réalisée en interne. Toutefois, ces auteurs précisent qu'elle se distingue de l'impartition ou de la sous-traitance par le fait qu'elle implique un transfert du personnel et d'équipements vers le prestataire. Donc, ces deux concepts ne renvoient pas la même réalité sauf si les actifs sont transférés à une entité nouvelle créée par un ou des ex-salariés. Dans ce cas, l'externalisation s'effectue par essaimage, elle peut aussi prendre un caractère stratégique si les actifs concernés sont essentiels au bon fonctionnement de l'entreprise : par exemple s'il s'agit de compétences à la lisière du cœur de métier avec une spécificité moyenne et une présence limitée sur le marché. Nous pensons que c'est dans ce contexte qu'il peut s'avérer beaucoup plus pertinent pour l'entreprise de confier l'activité externalisée à un ex-salarié entreprenant plutôt qu'à un tiers.

De plus, l'externalisation par essaimage s'effectue sur la base de ressources proches et accessibles, ce qui est susceptible d'avoir plus de sens pour les petites entreprises qui, comme le démontre Michun (1994) dans une étude empirique, « (...) sont souvent amenées à prendre



sur les potentialités de leur environnement local afin d'améliorer la résolution de nombreux problèmes d'information, d'innovation, d'organisation du travail. » Dans cette optique, nous proposons que l'essaimage peut être un levier attractif pour la PME puisqu'elle permet de mettre en oeuvre une démarche d'externalisation stratégique en appui sur les ressources locales, tout en limitant les coûts potentiels de cette démarche : licenciements ; baisse de morale des salariés « survivants » ; dégradation de l'image auprès de ses parties prenantes, etc. [P2 : « externalisation stratégique »].

Nous énonçons deux sous propositions sur les raisons essentielles pouvant amener une entreprise à opter pour l'externalisation stratégique par essaimage.

- Premièrement, l'essaimage permet à la direction de procéder par tâtonnement, ce qui permet d'assurer une certaine continuité dans le fonctionnement de l'entreprise tout en aspirant à une meilleure performance, cet atout est loin d'être négligeable quand des compétences stratégiques sont en jeu [P2.1 : « continuité »].
- Deuxièmement, l'essaimage permet de limiter fortement les coûts potentiels d'une externalisation : indemnités suite à des licenciements, impact négatif sur le moral des salariés restant ainsi que sur l'image interne et externe de l'entreprise auprès des ses différentes parties prenantes [P2.2 : « coûts »].

### **3.1.3. Enjeu de la mobilité des compétences individuelles**

En tant que levier de gestion des compétences du salarié, l'essaimage obéit souvent à une logique de reclassement de compétences individuelles quand ces dernières sont excédentaires, peu spécifiques et faiblement valorisées en interne. L'essaimage est employé sous une forme connue et usitée par bon nombre d'entreprises, notamment les grandes, celle de levier à de la mobilité externe (Coiffard et al., 1998). Toutefois, nous pouvons penser que cet usage risque d'être plus restreint dans la PME idéale-type, qui est le plus souvent confrontée à des problèmes de recrutement, de fidélisation plutôt que ceux de reclassement.

En effet, il apparaît que les PME ont certaines difficultés à attirer et maintenir les compétences humaines, notamment celles d'individus plus qualifiés (Bayad et Paradas, 1998). A l'instar de Koenig (1999), nous pensons que la mobilité professionnelle des employés constitue une menace pour les entreprises dont la compétitivité dépend des talents particuliers d'un petit nombre d'individus. Cette problématique se présente avec acuité dans le cadre de la PME où il peut y avoir des effets de concentration des compétences autour d'individus clairement identifiés et valorisés. Face à cet enjeu de la mobilité, nous pensons que l'essaimage peut être une forme de compensation pour les salariés entrepreneurs en leur



donnant la possibilité de se mettre à leur compte tout en continuant à bénéficier de leurs compétences (Carrier, 2000).

Dès lors, nous postulons que l'essaimage se prêtera également à une utilisation inverse de celle évoquée précédemment. En effet, l'essaimage sera une façon de conserver les compétences du salarié en lui accordant une certaine autonomie tout en évitant qu'il parte définitivement, ou pire qu'il rejoigne la concurrence. En définitive, nous proposons que l'essaimage peut se prêter à une utilisation « réversible » soit pour reclasser ou pour maintenir du personnel [P3 : « réversibilité »]. Nous traduisons cette double utilisation de l'essaimage en deux sous propositions :

- Dans la première acception, l'essaimage s'inscrit pleinement dans une logique connue de reclassement que ce soit dans le cadre d'un plan social à court terme ou dans le cadre d'une réorganisation à plus long terme. Dans les deux cas, l'objectif est bien de déplacer les compétences en question hors du champ d'usage de l'entreprise. Plus globalement, nous pourrions voir dans cette logique une modalité de gestion transfrontalière de l'emploi (Brenet, 2000 ; Garvin 1983 ; Ito, 1995) [P3.1 : « reclassement »].
- Dans la deuxième acception, l'essaimage va être utilisé par le dirigeant en dernier recours pour limiter la perte que provoque le départ du salarié aux compétences adéquates. Ainsi, nous pouvons imaginer qu'après avoir tenté de dissiper l'envie d'entreprendre du salarié « indispensable » par d'autres moyens, l'essaimage n'intervient qu'en dernier recours face à la détermination du salarié à entreprendre. Cet acte peut être interprété comme une manière de conserver une forme de sociabilité avec plus ou moins une visée de réintégration de essaimés en cas d'échec de la création d'entreprise. De façon encore plus générale, nous pourrions y voir une volonté de conservation des compétences à portée d'usage (Daval, 1999 ; Garvin, 1983) [P3.2 : « conservation »].

### **3.2. L'ESSAIMAGE : QUELS ENJEUX STRATEGIQUES POUR LA PME ?**

Pour plus de clarté, chacun des cas est présenté au regard de l'enjeu dominant dans lequel il nous a semblé s'inscrire. Cela aboutit à un maintien un peu artificiel des catégories d'enjeux énoncées dans la littérature. Dans les faits, les enjeux se sont révélés davantage enchevêtrés comme l'illustrent certaines propositions transversales.

#### **3.2.1. Levier de développement de nouvelles compétences sans bureaucratiser la PME**

Le développement d'activités nouvelles est souvent un véritable dilemme pour le contrôle de la PME par son dirigeant. S'il y a une diversification, il y a perte de contrôle potentiel car



cette manœuvre implique un déplacement vers des savoir-faire ou des marchés peu connus et peu maîtrisés. Si l'entité décide de se spécialiser, il y a aussi un risque de perte de contrôle en raison d'une dépendance accrue envers une catégorie de clientèle ou à l'égard d'un savoir-faire. Pour résoudre ce dilemme que nous qualifions « de perte de la forme PME », l'essaimage peut s'avérer être un moyen satisfaisant comme l'illustre le cas Temo/Optix.

Temo, entreprise familiale moyenne d'environ 150 salariés, conçoit, fabrique et commercialise des pompes à garniture mécanique essentiellement sur le marché français. Le dirigeant d'Emo est confronté à une problématique de déclin de son activité principale dû à la banalisation de la technologie et une saturation du marché français voire européen. Alerté par l'érosion pressante des marges, il a entamé des actions diverses : une diversification internationale sur des marchés émergents (Asie et Amérique latine) par le biais d'une fusion avec un concurrent belge et une recherche de technologies alternatives à la garniture mécanique.

Dans le cadre de cette dernière action, il mobilise fortement ses directeurs qui, après réflexion, estiment que c'est la technologie dite « à rotor noyée » la plus appropriée : à la fois en termes de moyens, de savoir-faire et de clientèle qu'elle impliquerait. Toutefois, son développement interne est jugé quasi impossible car les savoir-faire internes sont fragmentaires voire nuls. La veille sur le marché apparaît comme un passage obligé pour tenter de récupérer ces savoir-faire manquants. Tous les directeurs, dont celui de la technique qualifié « d'entrepreneur », sont invités à adopter une telle posture. [La proposition P1.2 « effet de levier » trouve ici une illustration puisque le dirigeant use d'un effet de levier sur les compétences de l'entreprise, en l'occurrence celles de ses salariés, pour atteindre un objectif ambitieux : développer la technologie « à rotor noyé » (Hamel et Prahalad, 1994)].

Cette manœuvre s'avère payante car le directeur technique « entrepreneur » identifie au bout de quelques mois un technicien réparateur de pompes à rotor noyé, à son compte, manifestant son désir de passer à la fabrication de ce type de pompes. Le directeur technique sympathise avec ce technicien et ils décident de monter ce projet ensemble. Alerté par ce projet, le dirigeant est surpris par la forme mais emballé par le fond. Aussi, il propose des solutions plus intégratives (division indépendante ; intrapreneuriat, etc.) dans l'espoir de maintenir son contrôle mais il se heurte à une forte volonté d'autonomie de la part des deux protagonistes. Face à cette obstination, il se voit contraint d'accepter leurs conditions à défaut de ne pas être de la partie. Ainsi, il accepte de soutenir cette création d'entreprise en échange d'une prise de participation à hauteur de 15 % du capital. Ce soutien est à la fois commercial et technique car



Optix, l'entité créée, a accès aux compétences de Temo en hydraulique de même qu'à son réseau commercial tout en bénéficiant d'une assimilation sous la marque ombrelle notoire qu'est Temo. Cet engagement, il l'explique par les liens amicaux et professionnels qu'il entretient depuis plus de quinze ans avec son directeur technique [La proposition P2.1 « capital relationnel » trouve ici un renforcement].

Malgré certaines réticences au départ, le dirigeant estime, après coup que l'essaimage s'est avéré être la solution la plus satisfaisante. En moins de cinq ans, les entrepreneurs ont pu mettre au point une technologie peu maîtrisée et l'entreprise est aujourd'hui un des leaders de ce marché de niche en France (trois concurrents au niveau mondial). Comme le précise le dirigeant, une telle rapidité de développement aurait été impossible si les deux entrepreneurs avaient été des salariés de Temo. Selon lui, leur motivation aurait été beaucoup moindre et leurs initiatives plus frileuses dans le cadre d'une organisation moyenne comme Temo qui s'était « bureaucratisée » selon le dirigeant. L'essaimage peut être compris comme une modalité pour Temo de « retrouver » les atouts de la forme PME. [La proposition générale P1 « forme PME » trouve ici un renforcement]. Cet avis est partagé par les deux protagonistes qui affirment également qu'ils n'auraient jamais pris les mêmes risques s'ils n'avaient pas été indépendants : « le nombre de fois que cela s'est joué sur le fil, jamais on aurait osé le faire chez Temo ». L'essaimage a aussi permis de dépasser les ressources limitées de Temo pour atteindre un objectif ambitieux [La proposition P1.2 (« effet de levier ») est ici renforcée].

### **3.2.2. Levier facilitant l'externalisation stratégique en appui sur des ressources internes**

Quand elle porte sur des activités cruciales au bon fonctionnement de l'entreprise, l'externalisation peut s'avérer problématique pour la PME car elle fait peser une menace sur le contrôle du dirigeant sur les ressources du système organisationnel de la PME. Une telle situation peut inciter le dirigeant à renoncer à cette manœuvre et à ses gains potentiels par peur de mettre en difficulté son entité. Le cas Mecafi/Beca illustre comment l'essaimage peut être un levier en réponse à cet enjeu (spécifique à la PME) que pose l'externalisation.

Mecafi, une moyenne entreprise d'environ 200 personnes, fabrique des moteurs de faible intensité à usages multiples (balnéothérapie, barrières de péage, etc.) sur le marché français principalement. Le dirigeant se demande si l'atelier d'usinage ne pourrait pas faire l'objet d'une externalisation qu'il justifie par trois raisons : gain de productivité, gain de place et remplacement progressif de la tôle par le plastique. Pour en avoir une idée plus précise, il décide de lancer un appel d'offre pour l'externalisation de cette activité. Très vite, il se rend compte que si les postulants proposent un niveau de coût inférieur, il y a peu de garanties sur





le maintien du niveau de qualité atteint en interne. Le dirigeant se rend aussi compte que l'atelier d'usinage a développé un réel savoir-faire dans la transformation de petites pièces en tôle ; savoir faire qui découle non seulement des instruments de serrage développés en interne mais aussi fortement des compétences individuelles de ses salariés. L'externalisation devient d'autant plus problématique que les prestataires ne garantissent pas la reprise totale de l'effectif, risquant ainsi de provoquer un impact sur le moral des salariés restant et surtout une dissipation du savoir-faire.

Dès lors, le projet d'externalisation est dans l'impasse jusqu'au moment où le chef d'atelier, alerté par ces supputations, manifeste son désir de reprendre cette activité à son compte. Vivement intéressé par cette proposition, le dirigeant accepte de relancer le processus d'externalisation mais il veut néanmoins le soumettre à la concurrence d'autres prestataires pour le contraindre à formaliser son projet. Cette manœuvre s'avère payante puisque le chef d'atelier fait rapidement preuve d'ingéniosité en dégageant des ressources insoupçonnées. En appui sur son réseau de relations, il réalise des études de marché et des tests techniques pour démontrer les gains de productivité réalisables si cette activité lui était confiée. Puis, il décroche l'appui financier d'une entreprise existante spécialisée dans la réalisation de prototypes de moteurs pour des laboratoires de recherche avec laquelle il entrevoit des synergies. Et enfin, il garantit une reprise quasi-totale de l'effectif salarié de l'atelier. Convaincu, le dirigeant de Mecafi confie l'externalisation à son chef d'atelier ; Beca est ainsi essaimée. L'essaimage permet de dépasser les contraintes que posait une externalisation stratégique, notamment en mobilisant et en décuplant les compétences individuelles internes. Comme dans le cas précédent, il y a aussi un effet de levier sur les compétences individuelles pour aller au delà des limites perçues par le dirigeant. [La proposition principale P2 « externalisation stratégique » est renforcée, de même que la proposition P1.2 « effet de levier ».].

Au bout de deux ans, la coopération entre Mecafi et Beca porte ses fruits. Pour Mecafi, l'externalisation s'est effectuée sans accroc majeur, lui permettant de maintenir son fonctionnement, de ne pas licencier et de réaliser des gains de productivité substantiels [La proposition P2.2 « coûts » trouve ici une validation]. De plus, le directeur achat estime que cette relation va au delà d'une sous-traitance classique : « ils connaissent parfaitement nos produits et nos façons de faire, il leur arrive de nous renvoyer notre cahier de charges en nous disant: on peut faire plus simple pour telle ou telle pièce (...), cela nous permet de réaliser des gains substantiels sur notre produit final ». Les proximités existantes qu'elles soient d'ordre



technique ou social ont permis de déboucher sur des échanges d'informations plus fluides améliorant la coopération. [La proposition P2.1 « continuité » est renforcée car il est bien question de maintenir l'appropriation de ces compétences, notamment à travers les proximités existantes mais il y a aussi une volonté de rompre, d'innover par une focalisation sur les savoir-faire de l'atelier pour en décupler la performance. Les propositions P1.1 « capital relationnel » et P1.2 « effet de levier » sont aussi renforcées].

De plus, la totalité de l'effectif de l'atelier externalisé a été maintenue et renforcée puisque Beca a recruté depuis, comme l'affirme, non sans fierté le dirigeant de Mecafi qui revendique un peu la paternité de cette réussite auprès du milieu professionnel local et des pouvoirs publics locaux. Il exprime aussi une certaine affection pour le dirigeant de Beca qu'il n'hésite pas à qualifier de « fils ». [La proposition P2.2 « coûts » est renforcée puisque, non seulement, le dirigeant use de cette pratique pour limiter l'impact sur son environnement direct mais aussi pour renforcer son positionnement dans le cadre de ses relations. La logique à l'œuvre dans cette proposition prend ainsi un caractère plus proactif que réactif.].

### **3.2.3. Levier « réversible » de la mobilité salariale**

Nous avons postulé qu'à la différence des grands groupes, les PME disposent relativement de moyens moindres pour attirer et retenir les meilleurs éléments du marché du travail. Ainsi, dans le cadre de la gestion des ressources humaines, elles sont le plus souvent confrontées à des difficultés importantes en matière de recrutement et de fidélisation de ses salariés les plus qualifiés plutôt qu'à des problématiques de reclassement. Ainsi, l'essaimage s'inscrirait dans une optique de conservation des compétences sous des formes réticulaires. Le cas Rally/Eva illustre un tel usage.

Rally est une entreprise éditrice de jeux vidéo, employant environ 250 personnes dont l'activité s'appuie sur des compétences artistiques et techniques constituées dans des groupes de travail (mode équipe-projet) dont l'autonomie est admise comme indispensable pour atteindre une plus grande créativité (un des indicateurs clés de sa performance)<sup>iv</sup>. En 1998, le dirigeant de Rally doit faire face à une menace de départ animée par un désir d'entreprendre d'un groupe de salariés mené par un leader, la plupart de ces individus détenant des compétences clés. Cette menace s'avère encore plus critique dans un contexte de croissance du marché et de pénurie de main d'œuvre où les concurrents sont réceptifs. L'entreprise se voit contrainte par ces salariés de s'inscrire en tant que partenaire de leur démarche entrepreneuriale, au risque de perdre le contrôle sur ces compétences fortes dont la valeur est aussi symbolique : l'équipe en question est la première équipe de développeurs de Rally,



créateurs du jeu phare (le plus grand succès) dans l'histoire du groupe. Face à cet enjeu, Rally choisit de préserver l'usage de ces compétences humaines en aidant l'équipe à monter l'entité autonome Eva qui devient ainsi le développeur attitré de Rally. Cette solution s'avère d'autant plus fructueuse que cette forme d'impartition (Barreyre, 1992) permet d'atteindre un niveau de performance supérieur à celui qui était atteint en interne. Si au départ, l'essaimage était entendu par Rally comme une solution inattendue visant principalement le maintien de l'usage de compétences individuelles clés. [La proposition P3.2 « conservation » est ici précisée ; cette modalité s'est avérée être une innovation organisationnelle permettant de favoriser la créativité en valorisant les compétences individuelles des salariés. La proposition P1.2 « effet de levier » trouve aussi un renforcement à travers ce cas.].

#### **3.2.4. Levier de reclassement de compétences individuelles**

Dans un contexte fort différent du précédent (endettement, crise, etc.), nous retrouvons chez Rally, l'essaimage en tant que pratique de reclassement de compétences. En 2001, le dirigeant de Rally doit faire face à un endettement massif. Pour faire face à cette situation, le dirigeant décide de procéder à la suppression d'une cinquantaine de postes par le biais d'un plan social, jugé assez traumatisant par les salariés d'une entreprise dont la croissance était soutenue depuis vingt ans. Aussi, la crise pèse sur certains salariés « survivants » qui vivent mal cette situation. Une équipe de développeurs, non concernés par le plan social, manifestent leur intention de partir pour créer leur propre studio. Le dirigeant de Rally y voit un moyen de réduire les effectifs tout en donnant la possibilité à des salariés d'aspirer à un reclassement satisfaisant. Il propose au groupe de les aider dans cette démarche et leur propose une aide logistique (matériel, local temporaire, etc.) ainsi qu'une aide commerciale sous la forme d'une commande pour un jeu sur une période de deux ans.

L'entité Pump est créée en mai 2001 avec une vingtaine de personnes. La situation de crise perdurant, la coopération entre les deux entités est en dents de scie avec une première menace de rupture du contrat en février 2002 et une rupture consommée en août 2002. Lors de la première menace, les dirigeants de Pump avaient été déstabilisés par la précocité de ce retournement. Ils ont vite tiré comme leçon que Rally ne souhaitait plus continuer à les soutenir dans cette aventure. En conséquence, ils ont accéléré leur prospection pour trouver de nouveaux clients. Finalement, la rupture est intervenue en août mais les dirigeants de Pump ne considèrent pas ce processus comme un échec ; ils estiment que Rally leur a offert la chance de se reclasser sous une forme satisfaisante malgré les fortes incertitudes qui pèsent sur l'entité essaïmée depuis la rupture. [La proposition P3.1 « reclassement » est ici validée.].



Toutefois, le reclassement a une signification plus forte dans le cadre de Rally : PME ayant connue une croissance soutenue, membre-fondateur d'un milieu productif local spécialisé dans le jeu vidéo. Ainsi, cette action apparaît plus clairement comme une manœuvre dans le cadre des stratégies relationnelles de Rally au niveau du milieu qui l'a vu croître. L'essaimage vise notamment à limiter la dégradation de son image à la suite du plan social, auprès des diverses parties prenantes : les acteurs productifs mais aussi les acteurs publics locaux. [Ces éléments empiriques précise la proposition 3.1 « reclassement » puisque l'essaimage dépasse la simple modalité de reclassement pour devenir une outil de gestion des compétences «frontalières » ; un levier particulièrement adéquat pour les entités ancrées territorialement comme le sont bon nombre de PME (Michun, 1997).].

#### 4. CONCLUSION

A l'issue de cette confrontation empirique, les trois propositions principales ainsi que leurs sous propositions sont renforcées ; cela nous permet de conforter l'idée principale que l'essaimage peut être un levier stratégique particulièrement pertinent pour la PME. Toutefois, si les enjeux sont loin d'être exclusifs à la PME, force est de constater qu'ils donnent lieu à des problématiques sensiblement différentes dans la PME comme l'illustrent les cas. Le premier cas exposé montre comment l'essaimage permet de dépasser les faibles dotations en ressources pour renouveler le savoir-faire de l'entreprise. Dans le deuxième cas, l'externalisation par essaimage permet de développer des compétences tout en maintenant une certaine contrôlabilité. Le troisième cas exposé illustre comment l'essaimage permet de maintenir les bénéfices du savoir-faire d'individus clés tout en leur accordant de l'autonomie. Quant au dernier cas, l'essaimage apparaît être davantage qu'un simple levier de reclassement car il permet de limiter l'impact négatif qu'un licenciement peut avoir sur le milieu local d'appartenance de la PME. En conséquence, nous pouvons affirmer que l'essaimage peut être un levier stratégique pertinent de par sa capacité de réponse à des problématiques propres au management stratégique de la PME. Toutefois, cette pertinence trouve aussi une explication dans les dimensions que l'essaimage met en jeu : filiation, engagement et autonomie. Ces dimensions sont fortement présentes comme l'illustre le caractère transverse et prononcé des propositions « capital relationnel » et « effet de levier » dans les cas analysés. La proposition « capital relationnel » renvoie aux relations fortes de nature filiale entre les parties et qui constituent dans la plupart des cas le soubassement de la coopération existante. Ces relations expliquent l'engagement personnel, le pacte qui découle de ce processus d'essaimage. La proposition « effet de levier » renvoie à l'idée d'une dissociation pour mieux se focaliser et



décupler ses forces. A notre sens, le rapprochement avec la dimension « autonomie » de l'essaimage peut être effectué ici sans difficultés. En définitive, toutes ces congruences nous font penser que l'essaimage s'apparente à un jeu d'équilibrage entre ces trois pôles et, à la lumière de nos premiers résultats nous avançons que les PME seront plus aptes à tirer parti de ce jeu dans le cadre de leur management stratégique. Toutefois, l'approfondissement d'une telle thèse passe par des matériaux empiriques additionnels dans l'optique d'une saturation qui n'a pas été atteinte dans le cadre de cette recherche exploratoire.

---

<sup>i</sup> Source : estimation de l'enquête SINE 1998 de l'association pour la création d'entreprises (APCE). Pour plus de détails, voir le dernier rapport de l'APCE : *La création d'entreprise en 2001*, document accessible sur le site ([www.apce.com](http://www.apce.com)).

<sup>ii</sup> Pour plus de clarté, chacune des propositions sera identifiée dans le texte par la lettre P suivi d'un chiffre à de deux niveaux maximum ainsi que d'un label mis entre guillemets, le tout encadré par les encarts [...].

<sup>iii</sup> Voir par exemple la synthèse INSEE Premières n° 764, Mars 2001 de Hervé Loiseau : « Des groupes de la taille d'une PME : Un phénomène en plein essor ».

<sup>iv</sup> Voir l'étude réalisée par Lidiberder A. et Lidiberder F. pour le compte du Ministère de la Culture et de la Communication et publiée en juillet 2002 dans le Bulletin du département des études et de la perspective, n° 139, juillet. Document accessible sur le site [www.culture.gouv.fr/dep](http://www.culture.gouv.fr/dep).

## 5 REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- **Avenier M.J (1997)**, « Une conception de l'action stratégique en milieu complexe : la stratégie tâtonnante », in : M.J. Avenier (Dir.), *La stratégie « chemin faisant »*, Economica, chapitre 1, pp.7-35.
- **Barreyre P.Y. (1992)**, « La sous-traitance à l'heure des nouvelles pratiques d'impartition », in *Encyclopédie de Management*, Vuibert,
- **Barthélémy J., F. Fulconis et C. Mothe (2001)**, « Les coopérations inter-organisationnelles : approche théorique et illustrations », in : A.C Martinet et R.A Thietart (Dir.), *Stratégies : Actualité et futurs de la recherche*, Vuibert-Fnege, chapitre 18, pp. 289-323.
- **Bayad M. et A. Paradas (1998)**, « Difficultés de recrutement : recherche sur les déterminants organisationnels » in Torres O. (dir.), *PME : De Nouvelles Approches*, Ed. Economica, chapitre 9, pp. 145-164.
- **Blanchet C. (1994)** : *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Nathan.



- 
- **Brenet P. (2000)**, « Stratégie d'essaimage des grandes entreprises et création de PME », *5<sup>ème</sup> congrès International Francophone sur la PME*, Lille, 25-27 octobre, actes sur cédérom.
  - **Bruyat C. (1987)**, « Maîtriser l'essaimage peut être une condition importante de l'efficacité future de l'entreprise. Pour cela, il faut concilier les logiques de l'essaimeur et de celles de l'essaimé », *Actes des 7<sup>ème</sup> journées des IAE*, vol. I, 233-243, Poitiers, 18 au 20 novembre, pp.233-243.
  - **Bruyat C. (1994)**, « Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat », *Revue Française de Gestion*, n° 101, novembre-décembre, pp. 87-99.
  - **Burgelmann R.A et L.R. Sayles (1987)**, *Les intrapreneurs. Stratégie, structure et gestion de l'innovation dans l'entreprise*, traduit de l'anglais par F. Herbulot, Mc Graw Hill, Série Stratégie et Management.
  - **Carbone M., J. Howells, A. Tubke et P. Moncada-Paterno-Castello (2000)**, « The Impact of Corporate Spin-offs on competitiveness and employment in the European Union – A first study », ESC-EEC-EAEC, Brussels-Luxembourg, European Commission.
  - **Carrier C. (1992)**, *L'intrapreneuriat dans la PME : une étude exploratoire du phénomène à partir des représentations des principaux acteurs concernés*, Thèse pour le doctorat ès Sciences de Gestion, Faculté de droit et de sciences économiques, Université de Montpellier I.
  - **Carrier C. (1993)**, « Les stratégies intrapreneuriales dans les petites entreprises », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp. 96-103.
  - **Carrier C. (2000)**, « L'intrapreneuriat : à la recherche de complices innovants et entreprenants », T. Verstraete (dir.), *Histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat*. Paris : Editions Management et Société (EMS) pp.199-210.
  - **Coiffard M., H. Cunin et J. Planet (1998)**, *Les conditions de développement de l'essaimage. Rapport Final*, Rapport Réseaux pour le Développement de l'Entreprise réalisé pour le Secrétariat d'Etat aux PME, au Commerce et à l'Artisanat, avril.
  - **Daval H. (2000a)**, « L'externalisation d'activités chez Thomson : une application du modèle des ressources et compétences à l'essaimage », IX Conférence de l'A.I.M.S., Actes, Montpellier, 24-26 Mai, Site Internet.
  - **Daval H. (2000b)**, *Le processus entrepreneurial d'essaimage*, Thèse pour le doctorat ès Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France, Grenoble 2.



- 
- **Daval, H. (1999)**, « Conceptualisation et Modélisation de l'Essaimage », *Actes du premier congrès de l'Entrepreneuriat*, pp. 106-123.
  - **Debray C. et C. Leyronas (1996)**, « Réseau et hypogroupe : émergence de stratégie organisationnelle en petite entreprise », *Actes des 12<sup>ème</sup> Journées Nationales des IAE*, Toulouse, 1996, pp.(réf.).
  - **Descamps M. (2000)**, *L'essaimage stratégique, Guide opérationnel*, Editions d'Organisation, Collection Développement et Emploi.
  - **Desmoutiers H. (1971)**, *Contribution à l'étude des entreprises de haute technologie*, Thèse pour le doctorat ès Sciences Economiques, Université des sciences sociales, Toulouse.
  - **Froehlicher T. (1998)**, « Les liens sociaux entre les dirigeants et le déclenchement de la coopération interentreprises », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 1, n° 1, mars, pp. 99-124.
  - **Garvin D.A. (1983)**, « Spin-off and the New Firm Formation Process », *California Management Review*, vol. 25, n° 2, January, pp. 3-20.
  - **Gilly J.P. et Torre A. (2000)**, *Dynamiques de Proximité*, L'Harmattan.
  - **GREPME (1994)**, *Les PME : bilan et perspectives*, ouvrage collectif, Economica, 1<sup>ère</sup> édition.
  - **Grossetti (1998)**, « **La proximité en sociologie : une réflexion à partir des systèmes locaux d'innovation.** », in **Bellet M., T. Kirat et Ch. LARGERON**, « Approches multiformes de la proximités », Hermès, chapitre 4, pp. 84-100.
  - **Guilhon A. B. Guilhon et D. Péguin (1994)**, « Innovation, exportation et contrôlabilité », 2<sup>ème</sup> Congrès International Francophone de la PME, Paris, octobre, actes sur cédérom.
  - **Hamel G. et C.K. Prahalad (1993)**, « La stratégie à effet de levier », *Harvard L'expansion*.
  - **Ito K. (1995)**, « Japanese Spin-offs : Unexplored Survival Strategies », *Strategic Management Journal*, vol. 16, n° 6, pp. 431-446.
  - **Johanisson B., T. Arvidson et T. Johnson (1994)**, « Radical Venture Strategies on Industrial Markets – Extrapreneurship and Illegitimate Spinoffs », *SIRE, Scandinavian Institute of Management and Organisation*, WP 2.
  - **Johnsson T. et I. Hagg (1987)**, « Extrapreneurs : between Markets and Hierarchies », *International Studies of Management and Organisation*, vol. 17, 1, pp. 64-74.



- 
- **Kadji-Youaleu C et L.J. Fillion. (2000)**, « Essaimage, examen de la documentation », *Cahier de Recherche*, n° 2000-01, HEC Montréal.
  - **Knight R.M. (1988)**, « Spin-off Entrepreneurs, How Corporations Really create Entrepreneurs », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, pp. 134-143.
  - **Koenig G. (1999)**, « Les ressources au principe de la stratégie », in : G. Koenig (Dir.), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI<sup>ème</sup> siècle*, Economica Gestion.
  - **Lafrance M. (1996)**, « L'entrepreneur multiplicateur », 5<sup>ème</sup> séminaire de la Fondation de l'entrepreneurship, Université Franco-Québécoise, Université Laval, Québec.
  - **Laut J-F. (1998)**, « La proximité, un concept qui se dérobe », *Humanisme et Entreprise*, n°227, février, p.37-53.
  - **Llyod S. et Seaford C. (1987)**, « New Forms of Entreprise : From Intrapreneurship to Spin-Off », *Small Business Institute Research Trust, Institute of Small Business*, London Business School.
  - **Marchesnay M. (1991)**, « De l'hypofirme à l'hypogroupe : naissance, connaissance et reconnaissance », *Les Cahiers du Lerass*, Toulouse, n° 23.
  - **Martinet A.C. (1981)**, « Internationalisation ou diversification domestique de la PME : instruction d'un dilemme stratégique », *Cahiers lyonnais de recherche en gestion*, n° 4.
  - **Martinet A.C. (1986)**, « Pour une théorie des formes stratégiques : réflexions épistémologiques naïves », *Stratégia*, Cahier lyonnais de recherche en gestion, n° 8.
  - **Merlant P. (1984)**, « On l'appelle spin-off », *Autrement, les Héros de l'Economie*, n° 59, pp. 68-73.
  - **Michun S. (1994)**, « Phénomènes de proximité et petite entreprise », Actes de la 39<sup>ème</sup> Conférence Mondiale de l'I.C.S.B, 27-29 juin, Strasbourg, pp. 227-235.
  - **Nunès P. (1991)**, *Les opérations de PMisation : pratique ou stratégie ?*, Thèse de Doctorat, U.P.M.F, Grenoble II, ESA.
  - **Pirnay F. (1998)**, « Le phénomène de spin-off : élucidation d'une réalité plurielle », 6<sup>ème</sup> Conférence de l' A.I.M.S, 27-29 Mai, Louvain-la-Neuve, Belgique, actes sur cédérom.
  - **Scheutz C. (1986)**, « Critical Events for Swedish Entrepreneurs in Entrepreneurial Spinoffs », *Technovation*, n° 5, pp. 169-182.
  - **Torres O. (1997)**, *Pour une approche critique de la spécificité de gestion de la petite et moyenne entreprise : application au cas de la globalisation*, Thèse pour le doctorat ès sciences de gestion, janvier, Montpellier.





- 
- **Torres O. (2000)**, « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME », *5<sup>ème</sup> Congrès International sur la PME*, 25-27 octobre, Lille, actes sur cédérom.
  - **Zahra S.A., Jennings D.F. et Kuratko, D.F. (1999)**, « The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship : The state of the field », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Waco, Winter.