

Des processus d'essaimage différenciés : l'analyse des logiques des firmes essaimantes

DAVAL Hervé

Maître de conférences

Coordonnées professionnelles :

Ecole Supérieure des Affaires

Laboratoire C.E.R.A.G.

Domaine Universitaire B.P. 47

38 040 Grenoble Cedex 9

☎ : 04 76 82 59 27

Email : Daval@esa.upmf-grenoble.fr

Coordonnées personnelles :

807, route des Varennes

69 650 QUINCIEUX

☎ : 04 72 26 36 35

Email : herve.daval@wanadoo.fr

Mots-clés : Essaimage – Système d'accompagnement – Processus entrepreneurial – Activités – Société mère – Logique d'acteurs

Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique
13-14-15 juin 2001



Faculté des Sciences de l'administration
Université Laval
Québec



La création d'entreprises, et d'une manière plus large, l'entrepreneuriat se situent au cœur des discussions économiques, sociales et politiques actuelles (VERSTRAETE, 2000). Communauté scientifique et praticiens partagent ainsi un objectif commun : réfléchir sur la création d'entreprises dans l'environnement et sur la place des entrepreneurs dans notre système socio-économique (C.N.C.E., 1998). D'une manière générale, l'entrepreneuriat en France semble bien se porter. Ce constat est paradoxalement en totale contradiction avec la réalité de la création d'entreprises dans notre pays puisque, depuis 10 ans, le nombre de créations ne cesse de diminuer. Il apparaît, à cet égard, que le dispositif collectif accompagnant la création d'entreprises en France souffre de profondes carences qui viennent freiner les velléités entrepreneuriales des individus porteurs de projets (ALBERT, FAYOLLE ET MARION, 1994). En conséquence, l'initiative doit être encouragée.

Des solutions sont préconisées, dans l'espoir de redynamiser la création d'entreprises. Elles sont fédérées autour des trois idées-forces suivantes : (1) augmenter le flux de créateurs et de repreneurs, (2) favoriser l'émergence de projets de qualité et (3) mettre en œuvre une politique d'appui visant à accroître la pérennité des jeunes entreprises. Ces objectifs ambitieux doivent nécessairement, pour donner des résultats probants, s'appuyer sur des structures et des dispositifs concrets et performants. Dans cette optique, l'essaimage se positionne comme une voie originale, *a priori* efficiente, méritant d'être explorée. Elle répond en tout cas précisément aux logiques de développement proposées, puisqu'elle se conçoit comme une technique d'appui à la création ou à la reprise d'entreprises ou d'activités.

L'essaimage se définit ainsi : il s'agit d'une **pratique qui se manifeste lorsqu'un employé entreprend de créer sa propre structure ou de reprendre une entité existante, indépendante de l'entreprise essaimante, en bénéficiant de cette dernière qu'il quitte, de diverses formes d'appui et d'accompagnement, afin de limiter les risques d'échec** (DAVAL, 2000). L'objectif est donc bien, pour des firmes établies, d'aider leurs salariés, créateurs potentiels, à se lancer dans l'aventure entrepreneuriale en mettant en place un système d'accompagnement plus ou moins élaboré. L'implication de l'entreprise source, c'est-à-dire de l'employeur, dans le processus entrepreneurial conduit par l'un de ses salariés, est une chance pour celui-ci qui dispose alors d'un mécanisme d'appui *a priori* performant et, en tout état de cause, sécurisant.

L'objectif de cet article est d'approfondir nos connaissances sur ce phénomène novateur qu'est l'essaiimage. En effet, cette pratique, bien qu'elle soit reconnue dans le monde professionnel par les résultats positifs qu'elle dégage, est mal connue, n'ayant fait l'objet que de développements éparses (DESMOUTIER, 1971 ; MERLANT, 1984 ; BRUYAT, 1987 ; SIRE, 1988 ; BRENET, 2000).

Une première partie sera consacrée à l'étude des différentes formes d'essaiimage. En effet, une revue de la littérature, complétée par une analyse exploratoire du terrain, met clairement en évidence la pluralité des processus. La plupart des grandes entreprises françaises parlent d'essaiimage, mais chacune dispose de ses propres critères pour qualifier cette pratique. Il résulte de ces positions que l'essaiimage pratiqué au sein de chaque entreprise ne renvoie pas à une réalité unifiée. Il n'existe donc pas un phénomène unique, mais plusieurs processus qui ont des fondements communs, mais également des spécificités propres. Ce constat nous incite à reconnaître et à identifier précisément ces différentes modalités, afin de proposer une typologie, préalable indispensable à une meilleure compréhension du phénomène. Dans un second temps, les formes d'essaiimage mises en évidence seront analysées afin d'apprécier l'influence des logiques suivies par les firmes essayantes sur le processus mis en œuvre et, notamment sur le système d'accompagnement proposé. A partir d'un modèle générique décomposant le processus en phases successives, l'implication de l'entreprise mère sera étudiée respectivement pour chacune des modalités repérées. Il en découle une variabilité de ses actions, qui nous aidera à comprendre la diversité des situations observées en termes d'accompagnement du salarié entrepreneur.

1. Essai typologique

La définition proposée de l'essaiimage synthétise les multiples approches repérées dans la littérature. Cette pratique n'a fait l'objet, jusqu'à aujourd'hui, que de contributions théoriques limitées ; malgré cette absence d'intérêt de la part des chercheurs, nous avons pu recenser 24 définitions différentes de l'essaiimage (DAVAL, 2000), ce qui tend à prouver la variabilité du terme, ainsi que des processus qui lui sont associés en pratique. Ces définitions s'inscrivent dans quatre dimensions complémentaires : la gestion des ressources humaines, la dimension économique, la stratégie et enfin la dimension entrepreneuriale. Ainsi, l'essaiimage n'est pas unique mais renvoie à une réalité plurielle. Dans la pratique, différentes opérations pourront ainsi être qualifiées d'essaiimage sans qu'elles admettent la même logique. Ainsi, BRENET

(2000) considère que l'essaimage peut obéir à des logiques aussi variées que la gestion de l'emploi, l'externalisation industrielle, la recherche d'innovation et d'exploration d'opportunités risquées ou encore la création spontanée par des salariés expérimentés. La formulation d'une définition synthétique permet d'intégrer ces multiples situations. Elle intègre les principes généraux permettant de reconnaître une pratique d'essaimage mais demeure néanmoins insuffisante pour caractériser pleinement le phénomène. En effet, si des éléments invariants, contenus dans la définition proposée, semblent indispensables pour qualifier une pratique d'essaimage, d'autres paramètres, spécifiques à chaque situation, seront utiles pour repérer et différencier les multiples modalités du phénomène.

1.1. Une classification basée sur une proximité des concepts

La périphérie du concept témoigne d'une réelle complexité, due à l'enchevêtrement de pratiques voisines. Une telle proximité, si elle n'est pas strictement établie, amène des risques de confusion sérieux. L'essaimage est dans une telle situation ; il est souvent identifié à des notions telles que l'extrapreneuriat, l'intrapreneuriat, la PMIsation ou l'externalisation. L'opposé est également vrai, ce qui entraîne un désordre conceptuel à la périphérie de l'essaimage. Une analyse comparative de ces pratiques se pose en préalable indispensable à la constitution d'une typologie de l'essaimage.

1.1.1. La vision périphérique de l'essaimage

Les pratiques répertoriées précédemment présentent chacune de fortes similitudes avec le phénomène d'essaimage. Ce sont ces ressemblances qui ont amené chercheurs et praticiens à associer à juste raison, mais aussi souvent à confondre, cette fois-ci à tort, les concepts.

- **Proximité de concepts entrepreneuriaux**

L'association entre essaimage et intrapreneuriat est complexe ; elle a du reste été l'objet de certaines polémiques entre chercheurs. Si pour BURGELMAN (1983) et VACHON-CARRIER (1992), l'essaimage peut se concevoir comme une modalité externe de l'intrapreneuriat, nous pensons à l'instar de nombreux chercheurs que la différenciation majeure de ces deux concepts réside dans la question de l'autonomie des structures. En effet, l'indépendance est l'une des conditions *sine qua non* de l'essaimage ; or, dans les situations d'intrapreneuriat, l'indépendance n'est pas requise, une intraprise n'étant pas une structure juridique autonome.

En conséquence, l'essaimage ne peut pas être assimilé à une modalité intrapreneuriale. La forme juridique de l'entité créée diffère selon la situation envisagée : l'essaimage implique la création d'une structure juridiquement autonome, alors que l'intrapreneuriat vise à la création de nouvelles entités, cultivées en interne. La relation entre ces deux pratiques n'intervient que dans le temps : le développement intrapreneurial est souvent la première phase, moins risquée et moins complexe, d'un processus d'essaimage.

L'association entre essaimage et extrapreneuriat est moins problématique : la quasi-totalité des contributions associent ces termes puisque les concepts présentent effectivement des similarités prononcées. L'extrapreneuriat est une modalité de l'essaimage qui se limite à la création d'activités liées à celles de l'entreprise parent. Cette proximité de métier ouvre la voie à l'établissement de relations partenariales basées sur la confiance et établies sur le long terme. Le bénéfice réside dans l'apparition d'effets de synergie entre les activités respectives, au cœur d'un même secteur stratégique. Ainsi, l'essaimage couvre un concept plus large que celui d'extrapreneuriat, lequel restreint la création d'entreprises aux activités connexes à celles de l'entreprise mère, c'est-à-dire situées dans le même secteur d'activités.

Il est possible de visualiser la position conceptuelle respective de chacun de ces concepts à l'aide de trois variables : l'indépendance juridique des entités, leur indépendance économique et enfin la proximité de leurs activités.

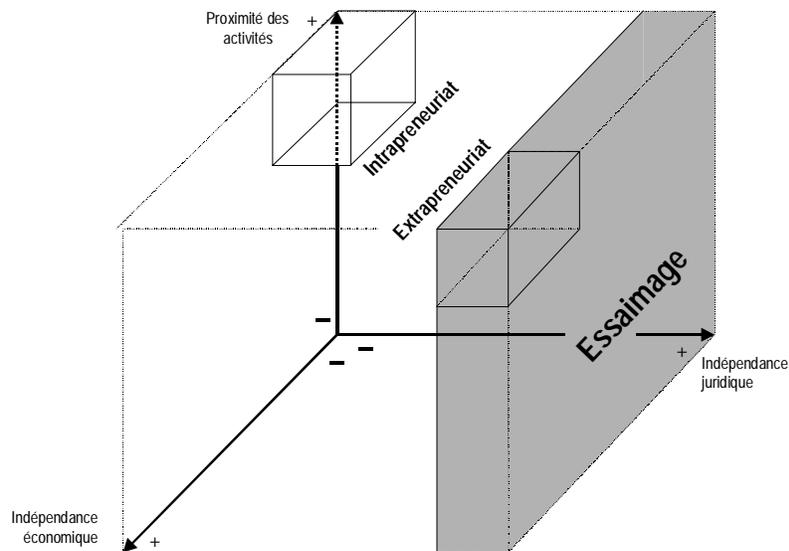


Figure 1 : Le rapprochement de l'intrapreneuriat, de l'extrapreneuriat et de l'essaimage

- **Proximité de concepts stratégiques**

Les liens qui unissent essaimage, PMIsation et externalisation sont complexes à démêler. L'examen de la littérature spécialisée permet d'apprécier les positions suivantes.

- L'essaimage conduit plutôt à la création d'entreprises de petite taille ; il s'agit dans cette perspective, d'une modalité de PMIsation économique ;
- L'essaimage peut concerner l'exploitation d'activités, de produits ou de services auparavant au sein de l'entreprise ; il s'agit dans cette perspective d'une modalité d'externalisation, également appelée essaimage industriel (BRENET, 2000).

Aucune relation n'a été avancée entre la PMIsation et l'externalisation. Dans les modalités de PMIsation économique présentées par NUNES, la logique d'éclatement apparaît très proche du phénomène d'externalisation. « *L'éclatement de la structure actuelle de l'organisation est obtenu par la vente de branches d'activités soit à des repreneurs de forme PME, soit au personnel lui-même* » (NUNES, 1991 : 65). On retrouve la même logique que celle qui guide les processus d'externalisation.

L'externalisation, menée dans le cadre d'un processus d'essaimage, ne peut se réaliser que par recours à la forme PME. En effet, il est difficile d'imaginer l'abandon d'une activité par une organisation qui serait reprise par des salariés au sein d'une structure nouvelle de taille supérieure à celle de la société externalisante, essaimante ou PMIsante. De fait, lorsque le processus est entrepreneurial, externalisation rime avec PMIsation.

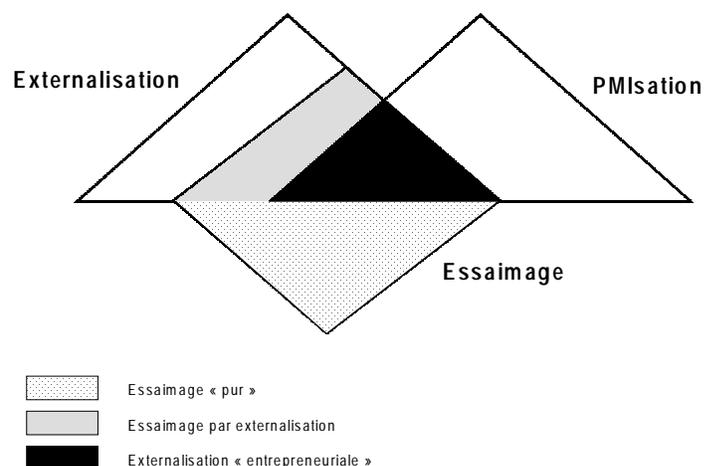


Figure 2 : Le rapprochement de la PMIsation, de l'externalisation et de l'essaimage

1.1.2. La classification des logiques d'essaimage

Les relations qu'entretient l'essaimage avec les concepts que le jouxtent montrent clairement que des logiques multiples sont à l'origine de processus diversifiés. L'essaimage est donc une réalité plurielle. De nombreuses typologies existent dont les fondements scientifiques ne sont pas toujours évidents. Une conception prédomine cependant : c'est celle basée sur la distinction entre la logique individuelle et la logique dite « stratégique ».

La logique individuelle met l'accent sur une problématique à dominante entrepreneuriale. L'entreprise présente une volonté affirmée de mobiliser le potentiel humain en favorisant le dynamisme entrepreneurial des individus. Le principe est donc d'appuyer tous les projets des créateurs potentiels, quel que soit leur secteur d'activités, par des mesures d'accompagnement effectives. On peut alors parler d'**essaimage de projets**.

L'essaimage de projets repose sur l'exploitation d'une activité nouvelle, différente de celle de l'entreprise parent, au sein d'une structure juridique nouvelle.

La seconde forme d'essaimage met l'accent sur une problématique à dominante stratégique. Les projets de création des essaimés présentent un intérêt stratégique pour l'entreprise parent, dans le sens où ils permettent de répondre à ses objectifs de réorganisation. Avec PASQUET, nous considérons que « *le désinvestissement est un moyen d'accès vers une nouvelle étape qui seule permet le développement* » (2000 : 27). En conséquence, seuls les projets qui concernent la création d'entités nouvelles, dans le même secteur d'activités que l'entreprise mère, pourront bénéficier des mesures de l'essaimage.

L'essaimage stratégique peut donc se définir comme l'appui à la création d'entreprises dont l'activité est liée à celle de l'entreprise mère.

Cette terminologie apparaît cependant trop imprécise pour rendre compte des situations réelles de l'essaimage. Elle supporte, en effet, des logiques encore plurielles, qu'il est nécessaire de différencier. Les relations établies entre les concepts d'essaimage, et ceux d'extrapreneuriat et d'externalisation vont nous aider à accroître la précision de la classification. L'extrapreneuriat et l'externalisation, telles qu'ils ont été définis, concernent exclusivement des activités de proximité, c'est-à-dire en relation avec celles de l'entreprise parent. L'extrapreneuriat est la restriction de l'essaimage à ces activités. L'externalisation,

conduite dans une perspective d'accompagnement des salariés, va permettre aux entrepreneurs de construire leur entreprise sur la base d'activités externalisées, donc, par essence, en relation plus ou moins franche avec le métier de l'entreprise mère. Ces deux pratiques peuvent se concevoir comme des formes d'essaimage stratégique. Deux logiques se côtoient donc au cœur de l'essaimage stratégique :

- la logique extrapreneuriale qui consiste en la création « *ex nihilo* » d'activités nouvelles, mais qui seront proches de celles de l'entreprise mère ; l'objectif final réside généralement dans le développement d'un maillage de compétences, au sein d'une structure de forme réseau, dont l'entreprise source constitue le point central ;
- l'essaimage par externalisation qui implique une reprise d'activités exploitées précédemment par l'entreprise parent. L'activité n'est pas nouvelle, mais la proximité se conçoit bien évidemment de fait.

La distinction entre ces deux modalités d'essaimage stratégique apparaît en termes de nouveauté de l'activité exploitée.

L'essaimage d'extraprisés repose sur l'exploitation d'une activité nouvelle, proche de celles de l'entreprise parent, au sein d'une structure juridique nouvelle.

L'essaimage par externalisation repose sur la poursuite d'exploitation d'une activité, initialement intégrée par l'entreprise parent, reprise au sein d'une structure juridique nouvelle.

1.2. Vers une typologie des formes d'essaimage

La classification proposée mérite d'être précisée. En effet, elle est construite à partir d'éléments théoriques et doit être confrontée à la réalité du terrain afin d'être validée, complétée ou infirmée. Cette typologie stabilisée, il sera alors possible d'analyser les différences qu'elle nourrit en termes de processus.

1.2.1. La démarche méthodologique adoptée

L'accès au terrain pour étudier l'essaimage est relativement complexe, car ce phénomène est aujourd'hui encore « tabou » au sein des entreprises. Son association aux opérations de restructuration explique la méfiance des praticiens et donc une forte rétention d'informations de leur part. En outre, ni l'INSEE, ni les bases de données auxquelles nous avons eu accès (Kompass et Diane) ne distinguent l'essaimage des autres formes de création d'entreprises.

Afin de recenser les entreprises qui pratiquent l'essaimage en France, nous avons choisi de débiter notre étude par une phase préliminaire d'entretiens avec les responsables d'organismes, privés ou publics, *a priori* compétents en matière d'essaimage. Nous avons ainsi rencontré les responsables de la DRIRE Rhône-Alpes, des chambres de commerce de Lyon et de Grenoble, ainsi que des personnes de l'Agence Pour la Création d'Entreprises, à Paris. Ces entretiens nous ont permis d'accéder à diverses informations centrées sur les entreprises essaimantes et notamment de repérer les firmes françaises connues pour pratiquer l'essaimage.

Celles-ci ont été contactées à deux niveaux. Dans un premier temps, des questionnaires ont été adressés à 98 entreprises essaimantes. Chaque questionnaire a été envoyé nominativement au Directeur des Ressources Humaines, ou au responsable de l'essaimage s'il existe. Ce questionnaire, accompagné d'une lettre introductive, a été construit à partir de nos connaissances conceptuelles sur l'essaimage ; il avait pour objectif de récolter des informations de base qui nous permettent de comprendre l'essaimage et de repérer les différentes modalités de cette pratique. 21 questionnaires nous ont été retournés : ils ont été traités à l'aide d'analyses statistiques simples : moyennes, variances, tris à plat et tris croisés. Ils ont notamment permis de recenser, sur le terrain, les différentes modalités de l'essaimage mises en œuvre et se situent donc à la base de la typologie qui suit. Dans un second temps, des entretiens ont été réalisés. Ils nous aidé à approfondir les connaissances sur le processus d'essaimage, en recueillant des informations directement auprès des responsables des entreprises essaimantes. Des entretiens de type semi-directif ont été retenus, afin de guider l'interviewé vers le phénomène étudié, sans toutefois conditionner ses réponses de manière strict. 11 individus chargés de mener les processus d'essaimage au sein des organisations mères ont ainsi été interrogés. Leurs discours ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique et les données recueillies ont été traitées dans des matrices inter et intra sites (MILES ET HUBERMAN, 1991). Les informations récoltées ont permis de reconstruire les processus (section 2.1.), d'en apprécier les différentes phases et l'implication respective des acteurs, et enfin d'élaborer des modèles (section 2.2.).

1.2.2. Une typologie de l'essaimage à quatre niveaux

A partir des réponses fournies par les responsables de l'essaimage des grandes entreprises, nous pouvons mettre en évidence deux critères qui permettent de catégoriser les formes d'essaimage, à savoir le niveau de proximité des activités et l'initiateur du projet de création.

- **Le niveau de proximité des activités**

Le niveau de proximité entre les activités de l'entreprise mère et l'essaimé provient essentiellement du choix réalisé par l'entrepreneur lorsqu'il élabore son projet de création ou de reprise : il est donc lié aux opportunités repérées et exploitables par l'individu. Néanmoins, il serait inexact d'affirmer que l'individu est totalement maître de sa décision. L'entreprise mère influence également l'initiative de son salarié, par la politique d'essaimage mise en place, ainsi que par les projets qu'elle soumet à ses salariés.

- **L'initiateur du projet d'essaimage**

Selon les cas, la prise d'initiative dans le lancement du processus d'essaimage n'incombe pas nécessairement au même acteur économique. L'identité du promoteur du projet de création d'entreprise constitue de fait un facteur clé de discrimination des situations d'essaimage.

Certaines opérations d'essaimage découlent de la réelle volonté des salariés de se lancer dans la création d'une entreprise. Ce sont eux qui proposent spontanément des projets de création afin de satisfaire leur propension entrepreneuriale. *A contrario*, certaines situations insistent sur le rôle de promoteur joué par la société mère pour susciter des vocations entrepreneuriales parmi les membres de son personnel.

En croisant les deux variables exploitées par les entreprises essaimantes pour catégoriser de manière informelle les situations d'essaimage, nous aboutissons à la classification suivante.

		NIVEAU DE PROXIMITÉ DES ACTIVITÉS	
		Proche	Eloigné
INITIATEUR DU PROJET D'ESSAIMAGE	Organisation mère	ESSAIMAGE PAR EXTERNALISATION	ESSAIMAGE DE RECONVERSION
	Salarié	EXTRAPRENEURIAT	ESSAIMAGE DE PROJETS

Figure 3 : La typologie des modalités de l'essaimage

L'essaimage de projets est le processus d'aide à la création qui soutient tous les projets, quels qu'ils soient, proposés par les salariés. L'activité est alors éloignée de celle de l'entreprise essaimage et les relations à l'issue du processus se limitent à leur caractère amical. L'essaimage s'inscrit dans une logique individuelle : l'essaimé est celui qui, ayant découvert une opportunité, décide de créer son entreprise pour l'exploiter. Il se sert du dispositif d'essaimage pour mener à bien les opérations de création ou de reprise.

L'essaimage de projets repose sur l'exploitation d'une activité nouvelle, différente de celles de l'entreprise parent, au sein d'une structure juridique nouvelle.

L'essaimage de reconversion couvre les situations dans lesquelles le salarié crée son entreprise dans le but d'explorer de nouvelles opportunités découvertes par l'entreprise essaimage. Elle utilise alors l'essaimage dans une optique de diversification d'activités, mais avec l'objectif de maîtriser les risques d'entrée dans un nouveau marché. En effet, les entreprises de grandes tailles montrent souvent un manque de réactivité et de flexibilité face à des marchés émergents : l'utilisation de la petite taille est privilégiée. On se situe ici dans une logique de PMIsation, ce qui signifie clairement que c'est l'entreprise mère qui est l'initiateur du projet d'essaimage.

L'essaimage de reconversion repose sur l'exploration, par l'essaimé, d'activités éloignées de celles de l'entreprise mère qui s'inscrivent dans un schéma concerté de diversification.

Cette forme d'essaimage concerne également l'externalisation d'activités éloignées du métier central de l'entreprise mère dont elle souhaite se débarrasser : entretien, activités de maintenance, gardiennage, etc. Ces situations sont beaucoup plus rares, mais leur existence mérite néanmoins d'être prise en compte.

Dans une logique d'externalisation, l'essaimage est également laissé à l'initiative de la société mère, qui souhaite, par ce biais, se débarrasser d'activités qu'elle juge peu rentables ou peu stratégiques, mais qui sont néanmoins utiles à son action (PATUREL, 2000). Elles sont alors conservées dans un périmètre restreint, autour du noyau central que représente l'entreprise source. L'émergence de nouvelles structures répond à ces attentes : l'essaimage, conduit par

un salarié du groupe, offre des garanties de maintien de relations fortes entre la firme mère et la nouvelle structure. Dans une vision plus positive, l'entreprise source considère que certaines activités seront gérées avec davantage d'efficacité par de petites entités réactives qu'au sein d'une grande structure peu dynamique : elles sont alors externalisées.

L'essaimage par externalisation repose sur la poursuite d'exploitation d'une activité proche de celles de l'entreprise mère, initialement intégrée et désormais reprise au sein d'une structure juridique nouvelle.

L'extrapreneuriat, enfin, représente certainement la forme d'essaimage la plus aboutie. Il apparaît lorsque l'activité envisagée par l'essaimé est proche de celle de son ancien employeur. Cette activité doit néanmoins montrer un caractère de nouveauté : l'essaimé, en explorant l'environnement, a découvert une activité nouvelle, non encore exploitée, qui sera à la base de son projet de création. Le processus se traduit par l'instauration de relations souvent approfondies entre l'essaimé et son ancien employeur. La volonté de se développer conjointement est clairement affichée : l'essaimage peut, dans cette perspective, être qualifié de modalité de co-développement. Les relations qui s'établissent entre les deux entités sont, en général, plus fortes que de simples échanges commerciaux : il s'agit de liens industriels ou technologiques qui offrent des gains de synergies importants aux deux acteurs.

L'essaimage d'extraprisés repose sur l'exploitation d'une activité nouvelle, proche de celles de l'entreprise parent, au sein d'une structure juridique nouvelle.

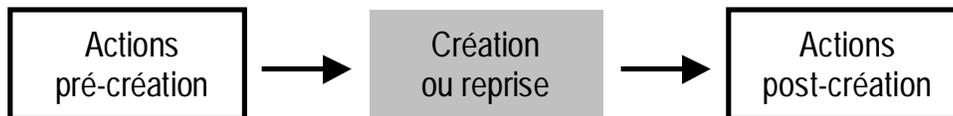
2. L'impact de la modalité d'essaimage sur le processus

Quatre formes d'essaimage ont pu être mises en évidence à partir des réponses fournies par les responsables de l'essaimage de 21 grands groupes industriels et commerciaux français. Leurs réponses aux questionnaires envoyés ont permis de montrer que les processus diffèrent principalement selon la logique suivie par l'entreprise qui essaime. Ainsi, pour chaque cas considéré, la forme et les composantes du processus vont être modifiées par le degré d'implication de l'entreprise mère : l'engagement fourni par l'« organe de tutelle » de l'essaimage se concrétise par la configuration du système d'accompagnement qui sera mis en place pour aider le salarié entrepreneur.

2.1. La décomposition du processus d'essaimage

Les entretiens réalisés avec 11 responsables hiérarchiques chargés des opérations d'essaimage au sein des structures étudiées ont complété les informations recueillies à l'aide des questionnaires. Des questions précises ont été posées sur le déroulement des processus d'essaimage, notamment pour repérer les différentes étapes de la démarche et pour délimiter le niveau d'aide et d'accompagnement fourni par l'entreprise mère.

Le processus d'essaimage est centré autour de la création ou de la reprise de la firme par l'essaimé : des actions ont lieu avant, d'autres se déroulent à la suite de cette étape qui se présente davantage comme une phase transitoire permettant un changement de statut pour le salarié. Pour tous les praticiens rencontrés, l'événement que représente la création ou la reprise, au sens juridique, de l'entreprise n'est pour le processus d'essaimage qu'accessoire. Les particularités de cette pratique et certainement également ses atouts, se situent dans les phases amont et aval, dont l'importance est souvent négligée ou sous-évaluée par l'entrepreneur lorsqu'il est livré à lui-même, comme dans les situations de création *ex-nihilo*. Quel que soit le type d'essaimage considéré, la structure générale du processus mis en œuvre est toujours identique et conforme au schéma suivant.



Ce sont les phases situées en amont et en aval du processus qui donnent à l'essaimage son caractère spécifique. Le phase de création ou de reprise juridique est, quant à elle, identique à toutes les autres formes de création ou de reprise : l'essaimage permet uniquement d'améliorer sa faisabilité.

2.1.1. L'amont du processus : l'émergence d'un projet entrepreneurial

Trois phases peuvent être mises en évidence en amont du processus, dont le but est de faire émerger le projet de création et d'améliorer les conditions d'accès à l'entrepreneuriat. Il s'agit de :

- la phase d'incubation ;
- la phase de prospection d'opportunités ;
- la phase de maturation du projet.

L'incubation se conçoit comme un processus, formel et informel, d'apprentissage et d'assistance, qui permet à un individu d'acquérir les compétences et/ou les ressources qui lui manquent et qui lui sont nécessaires pour accéder à l'entrepreneuriat. La finalité de ce processus est donc d'aider à la conception et à la mise en œuvre d'un projet entrepreneurial viable (SPITZER ET FORD, 1989). Les actions incubatrices suivantes ont été définies par les répondants : mise en place d'une culture entrepreneuriale (100% des répondants), programmes de formation (100%), acquisition de compétences spécifiques au métier (86%), développement d'un réseau de connaissances (81%), acquisition de compétences générales (9%).

La phase de prospection d'opportunités se déroule en même temps que la précédente ; elle est propre à tous les processus entrepreneuriaux puisqu'il s'agit pour le créateur de repérer, sur le marché, une opportunité à exploiter. Pour KAISCH ET GILAD, « *l'entrepreneuriat est le processus basé sur la découverte des opportunités et des ressources qui permettront de les exploiter* » (1991 : 45). La notion d'opportunité est centrale dans les opérations d'essaimage ; les essaimés s'appuient sur leurs compétences ainsi que sur les ressources de la firme essaimante pour développer une veille active visant à repérer des opportunités nouvelles et exploitables. Ce processus est avant tout basé sur la « vigilance entrepreneuriale » ou veille entrepreneuriale, c'est-à-dire la capacité à découvrir les opportunités qui ont été oubliées ou négligées jusqu'alors (GAGLIO ET TAUB, 1992).

La phase de maturation du projet représente le cœur des dispositifs d'essaimage. Elle dure par ailleurs suffisamment longtemps puisque les responsables essaimage estiment qu'il se passe au minimum 4 mois et, parfois, jusqu'à 3 ans entre le dépôt du projet initial de création, c'est-à-dire la première démarche du salarié auprès des personnes chargées de l'accompagnement des projets entrepreneuriaux, et la création ou la reprise effective. Cette période permet à l'entrepreneur de réfléchir sur la validité de son projet, afin de minimiser les risques d'échecs. Cette phase se décompose en trois parties distinctes : (1) l'assistance dans l'élaboration du projet, (2) la validation par le comité d'essaimage et (3) l'attribution d'aides pour la poursuite du processus.

2.1.2. Les phases situées en aval

Le processus d'essaimage ne se termine pas avec la création ou la reprise juridique de l'entreprise essaimée. Pour 81 % des entreprises essaimantes, le système d'accompagnement

inclut les actions qui sont réalisées à l'issue de cette étape. Ces actions peuvent se limiter à de nouvelles dispositions de soutien, mais revêtissent également la forme de relations plus complètes et complexes.

Dans certaines situations, le système d'accompagnement se poursuit à l'issue de la création par un simple suivi, à distance, de l'entité créée. En fait, les relations existantes entre l'essaimé et son employeur se maintiennent de manière amicale, l'entreprise mère cherchant à conseiller l'entrepreneur entré dans la phase de développement de son entreprise. Sa présence, même ponctuelle, rassure l'essaimé qui, ainsi, n'est pas totalement isolé. Cette relation, même si elle demeure abstraite, offre un soutien moral à l'entrepreneur. Elle se maintient en moyenne pendant un à trois ans après la création.

L'accompagnement post-crédation se présente également de manière plus concrète, par la mise en place de relations professionnelles, commerciales et/ou industrielles, entre l'entreprise mère et la structure essaimée. Les discours des praticiens montrent que ces relations sont souvent considérées comme l'essence même de l'essaimage. Elles peuvent prendre différentes formes, selon la proximité entre les entreprises, et la nature des contacts envisagés.

- **La sous-traitance** : l'objectif de favoriser l'apparition de petites entreprises sous-traitantes est souvent à l'origine de la volonté des entreprises mères d'aider leurs salariés dans leur démarche créative. Les firmes émergentes sont alors des sous-traitants de spécificité : le développement de petits partenaires permet à l'entreprise mère d'éviter des investissements généralement lourds sur un secteur très spécifique ou sur des activités qu'elle souhaite externaliser. Elle se concentre ainsi uniquement, et de manière plus efficiente, sur ses « *core activities* » ;
- **La co-traitance** : la co-traitance consiste « *de la part de quelques entreprises, à créer un groupement, un pool en vue de prendre certains travaux, de postuler ensemble l'adjudication de certains marchés. Chacune des entreprises co-traitantes est partenaire des autres sans être subordonnée à proprement parler* » (BARREYRE, 1968 : 37). La co-traitance se conçoit dans le cadre de l'essaimage : l'entreprise mère et l'essaimé répondent ensemble à des offres de travaux, apportant chacun leurs compétences spécifiques. Les co-traitants qui se connaissent bien, se retrouvent régulièrement comme partenaires. Ils constituent alors un réseau informel (NUNES, 1991), stable sur une courte période, qui se fait et se défait au cours du temps et en fonction des caractéristiques des marchés visés ;
- **Des relations partenariales** : lorsque les situations de co-traitance se multiplient et perdurent, entreprise mère et essaimé se retrouvent rapidement au cœur d'un véritable

partenariat. Néanmoins, peu de grands groupes avouent rechercher une évolution durable des relations avec leurs essaimés : ils considèrent le partenariat comme une conséquence naturelle du développement de relations complémentaires et réciproques établies avec leur ancien employé. De telles relations sont proches de celles établies dans le cadre d'une logique de réseau qui représente, pour 24 % des répondants, l'étape la plus aboutie de l'essaimage. En constituant un réseau d'essaimés qui travaillent dans les zones frontalières de son métier, l'entreprise essaimante démultiplie ses forces. Le réseau est un réservoir où la grande entreprise trouve des alliés pour explorer de nouveaux marchés. En encourageant ses salariés à créer dans son propre secteur ou dans un domaine proche, l'entreprise se constitue un maillage de clients et de fournisseurs très efficaces (DUBINI ET ADLRICH, 1991). En outre, l'entreprise mère représente un allié providentiel pour la croissance de l'essaimé.

2.1.3. Le processus général d'essaimage

A l'aide des données recueillies au cours des nombreux entretiens semi-directifs réalisés, il est possible de proposer une modélisation complète et réaliste du processus d'essaimage dans sa forme la plus généraliste. Si les informations récoltées permettent de mettre en évidence une structure générale uniforme pour tous les processus d'essaimage conduits, des différences profondes existent quant à l'accompagnement fourni par l'entreprise qui essaime. Selon les cas, les responsables de l'essaimage estiment qu'il peut aller d'un simple « geste » financier à un partenariat global, suivi et coopératif. Ces résultats confirment ceux de BRENET (2000) qui considère que les opérations d'essaimage peuvent s'appuyer aussi bien sur un lien formel ou informel entre l'essaimé et son employeur, que sur une coopération industrielle, technologique et commerciale prononcée.

La complémentarité de ces différentes phases est à la base du processus général d'essaimage, qu'il est possible de modéliser. Autour de la phase de création ou de reprise juridique se positionnent les étapes recensées précédemment. Le traitement des données quantitatives et qualitatives nous a aidé à dé-construire ces phases et à repérer les éléments clés, sources de différenciation de l'essaimage par rapport à d'autres pratiques entrepreneuriales « traditionnelles ». L'implication des deux acteurs, entreprise essaimante et individu essaimé a également été analysé. Il en résulte un processus, géré conjointement par les deux parties, dont l'efficacité est liée à la complémentarité de leurs attentes respectives.

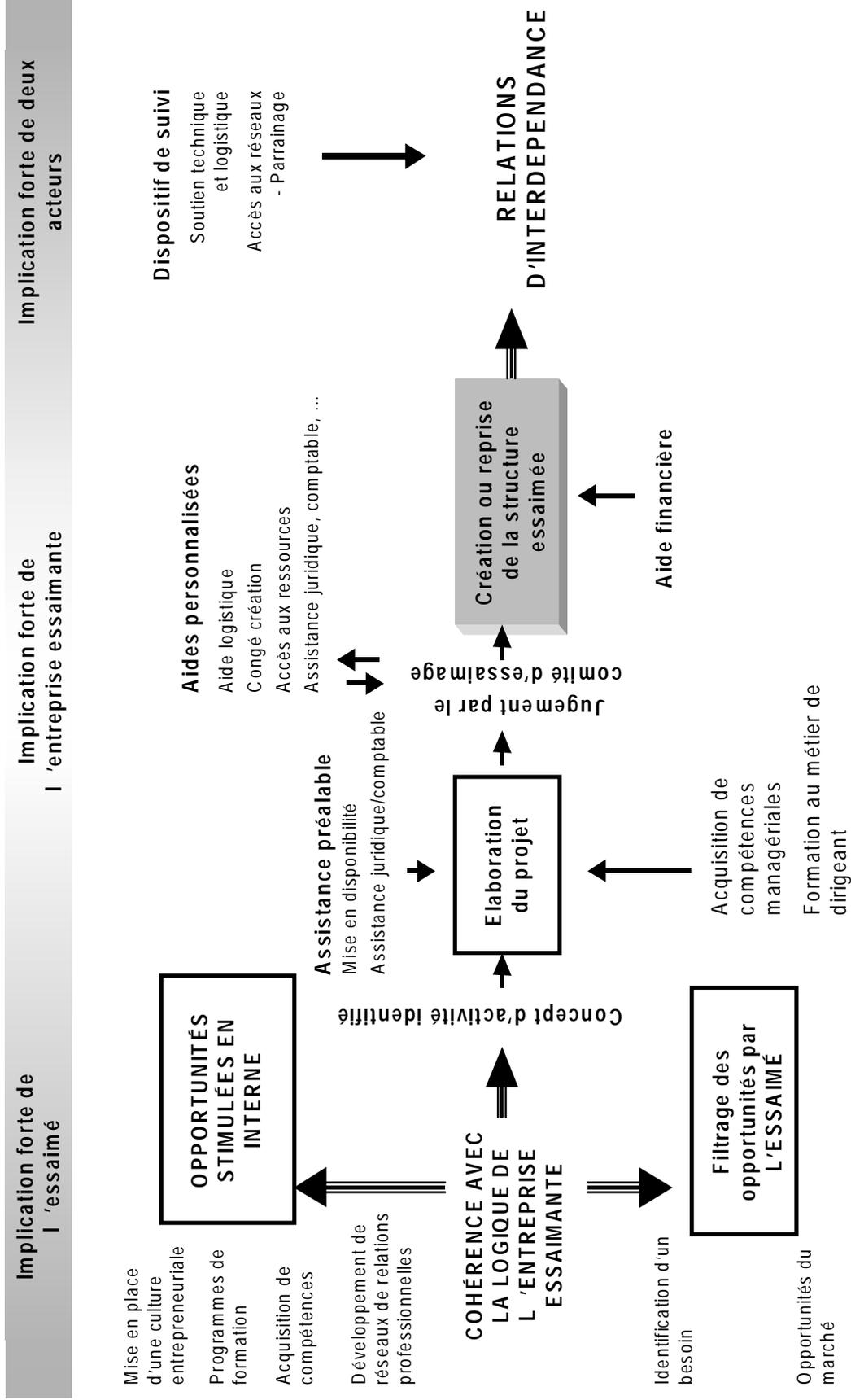


Figure 4 : Le processus général d'essaiage

Le modèle présenté en figure 4 est une représentation idéalisée de l'essaimage. Il s'appuie sur trois facteurs clés de succès :

- en amont, une cohérence des logiques doit exister entre les deux acteurs concernés, l'individu essaimé et l'entreprise mère ; cette condition est nécessaire pour éviter les comportements opportunistes qui ruineraient l'intérêt de cette pratique ;
- au cœur du dispositif, l'implication de l'entreprise mère doit être maximale et personnalisée, c'est-à-dire que l'accompagnement, proposé spontanément, doit être adapté au projet de l'entrepreneur ;
- enfin, l'un des atouts de l'essaimage réside dans la possibilité de développer, à l'issue du processus, des relations de type partenarial entre les deux structures. Ces relations doivent s'appuyer sur une interdépendance des acteurs, afin de limiter les risques de domination de l'essaimant vis-à-vis de son ancien salarié.

Dans la pratique, peu de processus présentent la totalité des éléments mis en relief dans ce modèle général. Chaque cas est spécifique, et les phases sont suivies par les acteurs de manière plus ou moins stricte. En outre, l'essaimage ne renvoie pas à une réalité unique, mais des situations plurielles peuvent être observées, selon la logique recherchée par l'entreprise qui essaime.

2.2. Des systèmes d'accompagnement différenciés

La typologie proposée a été construite à partir des situations définies par les responsables de l'essaimage au sein des grandes entreprises interrogées. Si elle n'est pas utilisée en état par les entreprises, elle permet cependant de repérer très distinctement des différences au niveau des composantes du système d'accompagnement. Chaque modalité d'essaimage a été étudiée : les questionnaires ont permis de recenser les différentes formes que pouvait prendre le soutien accordé, sans qu'il soit possible d'établir clairement une corrélation entre une modalité d'essaimage et une configuration d'accompagnement déterminée. Les entretiens approfondis ont, par contre, offert cette opportunité. En effet, en posant des questions relativement ciblées et précises sur les aides proposées aux essaimés, il est possible d'établir une relation stable entre la forme de l'accompagnement mis en place et la modalité d'essaimage. En d'autres termes, il est montré que chaque problématique d'essaimage admet des invariants quant au soutien proposé.

2.2.1. L'essaimage de projets : un processus minimaliste

L'essaimage de projets représente la forme la moins évoluée de l'essaimage en termes d'accompagnement. Il se fonde sur le principe de « l'entrepreneuriat pour tous », chaque salarié pouvant bénéficier des mesures d'essaimage quel que soit le projet qu'il présente. Cette forme d'essaimage, bien qu'elle soit particulièrement louable, cache dans la plupart des cas une réalité beaucoup plus contrastée. La volonté affichée par les entreprises essaimantes de se montrer citoyenne, en valorisant leurs salariés et en les aidant dans leur démarche entrepreneurial, dissimule une intention réelle de diminuer les effectifs, sans pour autant qu'une quelconque pression soit exercée sur les individus. L'essaimage représente une opportunité pour ces firmes de réviser leur effectif à la baisse. En conséquence, leur implication est limitée : l'objectif d'accompagnement s'inscrit davantage dans une volonté d'aider les salariés à quitter l'entreprise, plutôt que dans celle de réduire les risques pour l'entrepreneur. Cette perspective n'est alors que secondaire. Les entreprises créées n'ont aucun intérêt à moyen ou long terme pour l'entreprise mère : elles se situent dans un secteur d'activité différent que celui choisi par l'entrepreneur. Les possibilités d'instaurer des relations sont donc faibles. Une fois la structure essaimée, elle s'éloigne rapidement et totalement de la société source.

Il en résulte un système d'accompagnement particulièrement faible. Il se concentre en grande partie sur les aides financières qui vont être fournies à l'entrepreneur. L'aspect financier existe toujours, quelle que soit la forme de l'essaimage. Dans les situations d'essaimage de projets, les sommes allouées à l'essaimé sont plutôt élevées : cette « sur-prime » semble compenser la faiblesse des autres éléments d'accompagnement. En amont, l'action de l'entreprise mère se limite à la mise en place d'une culture entrepreneuriale, parfois relayée par une démarche de formation. L'opportunité de création ou de reprise est découverte par l'entrepreneur : une mise en concordance de ses capacités et des opportunités exploitables lui permet d'identifier un concept d'activité pertinent. Le processus d'essaimage se termine avec la création ou la reprise juridique : les relations avec l'entreprise mère se limitent, dans le meilleur des cas, à un accompagnement moral à cinq ans au maximum.

2.2.2. L'essaimage de reconversion : une phase d'incubation limitée

L'essaimage de reconversion couvre toutes les situations pour lesquelles la création ou la reprise concerne une activité éloignée de celles de l'entreprise mère, initiée par celle-ci. Elles se situent le plus souvent dans une logique de diversification, l'essaimage permettant à

l'essaimant d'explorer de nouveaux marchés en utilisant de petites structures gérées par d'anciens salariés. Dans d'autres cas, le processus peut s'inscrire dans une problématique de recentrage, l'objectif étant alors pour la société source de se débarrasser d'activités initialement internées, mais dont l'exploitation est jugée inopportune en son sein. Nous rejoignons ici des situations d'externalisation mais qui concernent des activités périphériques, situées hors « *core competencies* ». Le processus est cependant très éloigné de celui suivi pour l'essaimage par externalisation, car les implications pour les entreprises en termes de soutien et de relations sont complètement différentes. *A contrario*, il ressemble au processus suivi lors d'un essaimage de reconversion.

Comme pour la forme précédente, le système d'accompagnement est relativement lâche. Cette inconsistance s'explique essentiellement par le fait que l'activité de l'essaimé est éloignée du métier central de l'entreprise mère. Néanmoins, son implication dans le processus est davantage perceptible, la société émergente étant intégrée dans les plans de développement ou, le cas échéant, de restructuration de la société source. Cet engagement se concrétise par un soutien plus prononcé, même s'il demeure insuffisant. En amont du processus, le concept d'activité est identifié par l'entreprise mère : c'est donc elle qui va définir le métier de l'essaimé. Son rôle d'initiateur du processus va l'amener à proposer des idées de création qui seront ensuite reprises à leur compte par les salariés, s'ils acceptent le projet. La phase d'incubation est donc très succincte : elle se limite à des actions de formation, proposées par l'entreprise mère, et ciblées en fonction du projet. Les dispositions d'aide situées au niveau de la maturation du projet sont limitées à des soutiens logistiques et à la réalisation d'expertises comptables, fiscales et juridiques. L'aide financière est relativement réduite, sauf lorsque le projet concerne un secteur particulièrement attractif et soumis à de forts investissements initiaux. En aval du processus, le soutien accordé se traduit par l'intégration de l'essaimé dans un réseau : l'entreprise mère joue alors un rôle de parrain, considéré comme essentiel par les individus essaimés. La mise en relation avec des organisations tierces, impliquées dans l'environnement, semble se présenter comme une aide majeure dans le dispositif d'accompagnement.

Les processus d'essaimage de reconversion ouvrent très souvent la voie à des relations commerciales, dans une configuration de sous-traitance. L'essaimé devient fournisseur de la société mère, ce qui lui permet de développer rapidement un chiffre d'affaires important. Pour l'organisation source, l'opération est également avantageuse puisqu'elle lui offre l'occasion

de travailler avec d'anciens salariés qui connaissent bien l'entreprise, donc son métier, sa culture et sa façon d'opérer. Les rapports professionnels en sont facilités. Ces situations, *a priori* intéressantes pour l'essaimé, sont toutefois dangereuses, car le salarié se retrouve souvent dans une situation de dépendance critique vis-à-vis de son ancien employeur. Son activité est suspendue aux desiderata de son donneur d'ordre qui peut ainsi facilement manipuler cette relation et mettre en danger la survie même de l'essaimé.

2.2.3. L'essaimage par externalisation : un accompagnement soutenu pour éviter les risques d'échec

Cette forme d'essaimage est la plus recherchée par les entreprises essaimantes, car elle s'intègre totalement dans leurs stratégies. L'objectif affiché est de valoriser dans de petites structures performantes les compétences détenues par les individus de l'entreprise ainsi que les ressources peu ou mal exploitées. L'implication de l'entreprise mère sera donc importante.

Le processus de création ou de reprise est initié par l'entreprise, puisque c'est elle qui décide des activités à externaliser. Cette étape se fait généralement de manière concertée avec le ou les individus, travaillant dans le secteur considéré, qui sont autant d'essaimés potentiels, disposant *a priori* des compétences spécifiques à l'activité. Le projet est donc élaboré de manière conjointe : la phase d'incubation est généralement longue. Le processus étant stratégique pour l'entreprise mère, elle ne peut risquer un échec : le salarié essaimé doit donc détenir et maîtriser toutes les compétences et ressources nécessaires indispensables à la réussite du projet. De la même manière, la phase de maturation s'appuie sur un dispositif d'aide et d'assistance performant. L'accès aux ressources de l'environnement est facilité et le créateur bénéficie des dispositions de la loi congé création pour prendre le temps de viabiliser le projet.

En moyenne, la partie amont du processus, c'est-à-dire toutes les étapes avant la création ou la reprise juridique, est significativement plus longue lorsque l'activité créée est proche de celles de l'entreprise mère : elle dure en moyenne un an contre six mois pour les autres cas. L'accompagnement post-crédation est également plus fort. L'entreprise mère demeure largement présente aux côtés de l'essaimé pour faciliter son développement et sa période de croissance. Le parrainage accroît rapidement la crédibilité de la nouvelle entreprise et, par extension, la confiance des entreprises tierces. En outre, les échanges de tout ordre sont importants avec la société mère : plus que des relations de travail, c'est un véritable

partenariat à long terme qui s'établit entre une grande entreprise et une PME dynamique, les deux bénéficiant par ce contact d'effets de synergie conséquents.

L'essaimage par externalisation concerne, dans une moindre mesure, les opérations de valorisation de recherche appliquée. C'est le cas notamment au sein du Commissariat à l'Energie Atomique : l'essaimage est alors utilisé pour externaliser les résultats des recherches menées par le groupe et non utilisées en interne. Les entités créées permettent d'opérationnaliser ces résultats en les rendant accessibles sur le marché, ce qui ne relève pas de la mission du C.E.A. L'essaimé demeure ainsi dans le même secteur d'activités que l'entreprise mère, en explorant des opportunités futures de développement.

2.2.4. L'essaimage d'extraprisés : un processus basé sur la concertation

Nous avons défini l'extrapreneuriat comme la forme la plus aboutie de l'essaimage. En effet, son atout réside dans l'implication importante et conjointe des deux parties. Le salarié est celui qui découvre l'opportunité nouvelle et, donc, initie le processus : il est davantage concerné par le projet que lorsque celui-ci lui est soumis par l'entreprise mère. Cette dernière s'implique également dans cette opération qui concerne des activités proches des siennes. Des effets de complémentarité pourront être trouvés, ce qui représente une opportunité pour elle. Ainsi, le processus d'extrapreneuriat est avant tout basé sur la concertation et l'implication réciproque des acteurs.

Les caractéristiques du système d'accompagnement sont proches de celles définies précédemment pour l'externalisation. La phase d'incubation est particulièrement accentuée. L'essaimé prend le temps d'explorer les opportunités du marché et de les filtrer en fonction de ses compétences et de ses ressources. La mise en place par l'entreprise mère d'une culture entrepreneuriale facilite cette procédure : des dispositions sont prises par l'employeur pour que le salarié acquiert les compétences qui lui font défaut et pour que l'acte entrepreneurial se passe dans des conditions optimales.

La phase d'élaboration et de maturation du projet se présente comme la continuité de l'accompagnement mis en place : les aides proposées permettant de favoriser la réussite du projet. Elles sont donc nombreuses et importantes avec un congé création, une aide logistique par la mise à disposition de matériel, de locaux notamment. Ces aides sont d'autant plus faciles à mettre en œuvre pour la société mère que les activités étant proches, son matériel peut se transmettre et servir également au démarrage de l'activité de la nouvelle entité. Enfin,

en aval du processus, l'accompagnement post-création se traduit par de nombreuses relations. Le dispositif de suivi repose principalement sur le maintien des aides logistiques et l'intégration au sein de l'environnement. Les processus d'extrapreneuriat encouragent l'instauration de relations durables entre deux acteurs économiques, travaillant dans le même secteur d'activité dont la coopération initiale est à l'origine de la réussite du projet d'essaimage.

2.2.5. Une vision synthétique des modalités du système d'accompagnement

Les résultats mis en évidence précédemment, qui expliquent le rôle et l'implication de l'entreprise mère dans le processus d'essaimage suivi par un ou plusieurs de ses salariés, notamment quant au dispositif de soutien mis en œuvre, peuvent être visualisés dans un schéma synthétique. Les réponses des responsables de l'essaimage au sein des grandes entreprises ont été codifiées afin de pouvoir apprécier le degré de soutien fourni par l'entreprise essaimante à son salarié qui entreprend. Pour chacune des aides formulées par les répondants, il leur a été demandé d'en apprécier l'impact sur l'ensemble du processus (très fort, fort, faible, très faible). Ces paramètres ont ensuite été synthétisés par étape du processus.

Une signalétique à quatre niveaux nous aide à définir l'intensité de chacune des quatre phases du processus pour les différentes modalités de l'essaimage repérées. Deux signes plus signifient que les dispositions d'accompagnement proposées par l'entreprise mère aux entrepreneurs potentiels sont maximales au cours de la phase considérée ; à l'autre extrémité, deux signes moins représentent une phase pour laquelle le soutien a été particulièrement négligé (figure 5).

Deux résultats remarquables se dégagent de cette synthèse. D'une part, l'essaimage d'extraprises se présente effectivement comme la forme la plus aboutie, puisque l'accompagnement proposé par l'entreprise qui essaime est maximal sur quasiment l'ensemble des phases du processus. En d'autres termes, cela signifie que l'essaimage d'extraprises est la modalité qui présente le système d'accompagnement le plus élaboré. D'autre part, les deux dernières formes d'essaimage, l'essaimage d'extraprises et d'externalisation, admettent globalement un accompagnement plus soutenu que les deux dernières. En se référant à l'essai typologique proposé (figure 3), nous remarquons que ces deux modalités sont celles qui concernent des activités proches de celles de l'entreprise mère, contrairement à l'essaimage de projets et à l'essaimage de reconversion. Il appar t donc que

la proximité des activités des deux entités, firme essaimante et structure essaimée, induise un accompagnement plus soutenu de la part de la première. Ce résultats peut s'expliquer simplement par le fait que dans de telles situations, des perspectives de relations fortes, entraînant des synergies intéressantes, sont envisagées entre les deux sociétés, ce qui n'est pas possible dans les autres cas.

	Incubation	Prospection d'opportunités	Maturation	Soutien post création
Essaimage de projets	-	-	-	- -
Essaimage de reconversion	-	-	+	+
Essaimage d'extraprisés	+ +	+	+ +	+ +
Essaimage d'externalisation	-	+	+	+ +

Figure 5 : Différenciation par les logiques des firmes essaimantes

Au final, les résultats obtenus montrent clairement que l'engagement de l'entreprise mère dans le processus d'essaimage, concrétisé par sa position aux côtés de l'entrepreneur, est d'autant plus important que des relations partenariales peuvent être envisagées à l'issue du processus de création ou de reprise d'entreprises par les salariés.

Conclusion

Bien que le terme d'essaimage soit énormément utilisé par les praticiens, ce phénomène demeure mal connu. Plus précisément, c'est la réalité à laquelle il renvoie qui pose problème.

L'objet de cet article était double. D'une part, nous avons cherché à mieux cerner la pratique de l'essaimage, par une analyse des différentes modalités du phénomène. Un essai typologique, réalisé en deux temps, a permis de mettre en relief quatre formes d'essaimage : l'essaimage de projets, de reconversion, d'extraprisés et enfin d'externalisation. Cette classification, qui s'appuie sur deux variables distinctes, le niveau de proximité des activités

et l'initiateur du processus, aide à expliquer la diversité des situations. Bien que toutes ces formes d'essaimage soient regroupées sous une définition unique, des opérations sont qualifiées d'essaimage alors qu'elles sont guidées par des logiques très éloignées. La typologie proposée cherche à intégrer les multiples problématiques suivies par les entreprises essaimantes au sein d'une vision unifiée. Elle sert de base à la décomposition des processus, qui va permettre d'analyser les incidences de ces logiques plurielles sur l'accompagnement proposé par la firme mère.

La seconde ambition résidait donc dans une meilleure compréhension des processus d'essaimage et, notamment, dans l'étude de leur variabilité en fonction de la logique suivie par la firme qui essaime. Les quatre formes répertoriées diffèrent sensiblement quant au soutien fourni par l'entreprise mère, étudié pour chacune des quatre phases du processus : l'incubation et la prospection d'opportunités en amont, la maturation du projet au cœur du dispositif, et enfin l'accompagnement post-crétion en aval. Il apparaît ainsi d'une part que l'essaimage d'extraprises présente un système d'accompagnement plus élaboré que les trois autres formes d'essaimage repérées, d'autre part que les modalités qui concernent la création ou la reprise d'activités proches de celles de l'entreprise mère bénéficient globalement d'aides plus soutenues.

Les résultats mis en évidence sont fondamentaux pour expliquer l'essaimage à deux niveaux :

- premièrement, la décomposition du processus général d'essaimage s'appuie sur étude approfondie des différentes phases qui le composent et qui sont la source de sa spécificité. En effet, ce sont ces phases situées autour de la phase de création ou de reprise juridique qui différencient l'essaimage d'un processus de création *ex nihilo* et qui semblent expliquer les résultats supérieurs de cette pratique ;
- deuxièmement, la différenciation obtenue entre les quatre modalités d'essaimage s'appuie sur des dispositions d'accompagnement modulables proposées par l'entreprise qui essaime. Cette diversité dans le soutien fourni peut expliquer la pluralité des situations observées sur le terrain.

Des analyses complémentaires devront être réalisées pour établir un lien précis entre les modalités de l'essaimage et la performance des entités créées ou reprises. Il semble néanmoins que la modularité du système d'accompagnement offert aux entrepreneurs soit à l'origine de différences significatives en termes de performance.

Références bibliographiques

- Albert P., A. Fayolle et S. Marion** (1994) - « L'évolution des systèmes d'appui à la création d'entreprises », *Revue Française de Gestion*, n° 101, 100-112.
- Barreyre P.Y.** (1968) - *L'impartition : politique pour une entreprise compétitive*, Hachette : Paris.
- Brenet P.** (2000) – « Stratégies d'essaimage des grandes entreprises et création de PME », *Vème Congrès International Francophone sur la PME*, Lille, 25 au 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 celles de l'essaimé », *VIIIèmes journées des IAE*, Poitiers, 18 au 20 novembre, Actes, vol. 1, 233-243.
- Burgelman R.A.** (1983) – « Corporate Entrepreneurship and Strategic Management : insights from a Process Study », *Management Science*, vol. 29, 12, december, 1349-1364.
- C.N.C.E.** (1998) - *Accompagnement des créateurs d'entreprises, rapport d'étapes*, Commission du Commissariat National pour la Création d'Entreprises, avril.
- Daval H.** (2000) – *Le processus entrepreneurial d'essaimage*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France, Grenoble 2.
- Desmoutiers H.** (1971) - *Contribution à l'étude des entreprises de haute technologie*, Thèse pour le doctorat ès Sciences Economiques, Université des Sciences Sociales, Toulouse.
- Dubini P. et H. Aldrich** (1991) - « Personal and Extended Networks are Central to the Entrepreneurial Process », *Journal of Business Venturing*, vol. 6, 5, 305-313.
- Gaglio C.M. et R.P. Taub** (1992) - « Entrepreneurs and Opportunity Recognition », *Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College*, 136-147.
- Huberman A.M. et M.B. Miles** (1991) - *Analyse des données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles : De Boeck-Wesmael.
- Kaisch S. et B. Gilad** (1991) - « Characteristics of Opportunities Search of Entrepreneurs vs. Executives : Sources, Interest, and General Alertness », *Journal of Business Venturing*, vol. 6, n° 1, 45-61.
- Merlant P.** (1984) - « On l'appelle spin-off », *Autrement, les Héros de l'Economie*, n° 59, 68-73.
- Nunes P.** (1991) - *Les opérations de PMIisation: pratique ou stratégie ?*, Thèse de doctorat, Université Pierre Mendès-France, Grenoble II, Ecole Supérieure des Affaires.
- Pasquet P.** (2000) – *La légitimité stratégique du désinvestissement*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Limoges, 2 tomes.
- Paturel R.** (2000) « Externalisation et entrepreneuriat », in : T. Verstraete [dir.], *Histoire d'entreprendre. Les réalités de l'entrepreneuriat*, Editions EMS, 173-186.
- Sire B.** (1988) - *L'essaimage: facteur d'émergence et de développement de la petite entreprise*, E.S.U.G., Cahiers de recherche de l'I.A.E. de Toulouse, n° 83, 15 p.
- Spitzer D.M. et R.H. Ford** (1989) - « Business Incubator : Do we Really Understand Them ? », *Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College*, 436-446.
- Vachon-Carrier C.** (1992) – *L'intrapreneuriat dans la PME : une étude exploratoire du phénomène à partir des représentations des principaux acteurs concernés*, Thèse de doctorat, Faculté de droit et de sciences économiques, Université de Montpellier I.
- Verstreat T.** (2000) – *Histoire d'entreprendre. Les réalités de l'entrepreneuriat*, [Dir.], Editions EMS, Caen.