

Analyse du processus de création par essaimage à partir des opportunités entrepreneuriales

Mots clés : processus d'essaimage, opportunités, environnement entrepreneurial, incubation

Auteur :

DAVAL Hervé
12, rue Guyot
69 300 CALUIRE et CUIRE
☎ et 📠 04 78 28 79 39
E-mail : Daval@esa.upmf-grenoble.fr

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
📠 04 76 82 59 99

VIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique
Ecole Centrale Paris, 26-27-28 Mai 1999

ANALYSE DU PROCESSUS DE CREATION PAR ESSAIMAGE A PARTIR DES OPPORTUNITES ENTREPRENEURIALES

L'esprit entrepreneurial est actuellement en plein renouveau. Chercheurs et praticiens s'entendent depuis une quinzaine d'années sur cette idée et sont pleinement conscients de l'importance au soutien entrepreneurial afin de relancer l'économie.

Cependant, le nouveau souffle de l'entrepreneurship n'existe pas sans difficulté, et, pour soutenir l'élan entrepreneurial, les comportements individuels et collectifs doivent sans cesse être stimulés. Trop souvent, les créateurs potentiels n'ont qu'une expérience très approximative du secteur d'activités qu'ils souhaitent intégrer, des compétences techniques et managériales faibles, une formation insuffisante, ce qui entraîne une vision erronée de leur environnement local.

La conséquence directe est qu'ils ne sont pas aptes à identifier les opportunités qui s'offrent à eux, en termes d'entrepreneurship, et qu'ils se lancent alors dans des processus de création d'entreprises fortement aléatoires.

« Being prepared and knowing when to act are both dimensions of becoming an entrepreneur » (M. Harvey et R. Evans, 1995, p. 331)

Le défi pour les entrepreneurs est donc d'acquérir les capacités nécessaires qui leur permettront d'analyser l'environnement de manière efficiente et ainsi de repérer rapidement et exhaustivement les opportunités qu'ils seront alors en mesure d'exploiter.

La pratique stratégique de l'essaimage, qui offre aux entrepreneurs, tout au long de leurs démarches de création, le soutien de leur ancien employeur, contribue largement à favoriser ce processus d'apprentissage et de réflexion. En effet, l'entreprise essaimante va aider le créateur potentiel, par le biais d'une période d'incubation « en interne », à développer une vision entrepreneuriale pertinente et ainsi se positionner efficacement au sein de l'environnement entrepreneurial.

Cet article souhaite approfondir les connaissances théoriques relatives au concept d'opportunités, et analyser la prise en compte de cette variable dans un processus de création d'entreprise. Ainsi, après s'être intéressé à l'environnement, et plus précisément à l'environnement entrepreneurial, et en avoir analysé les principales composantes, nous étudierons la notion d'opportunités, avec l'objectif de mieux comprendre leur rôle lors de la création d'entreprise, et le processus complexe de leur identification.

Enfin, nous tenterons de réfléchir à l'exploitation concrète de ces opportunités en focalisant notre intérêt sur le processus de création d'entreprise par essaimage, qui implique une élaboration précise des opportunités par le biais d'actions d'incubation. L'objectif in fine est de montrer que l'intégration de cette notion à l'étude des processus de création d'entreprises est utile, aussi bien pour la compréhension que pour l'amélioration du mécanisme entrepreneurial.

1. L'environnement entrepreneurial

1.1 L'environnement : variable clé du processus de création d'entreprises

L'environnement est un paramètre incontournable en stratégie d'entreprise. En effet, si l'on se réfère aux travaux de la Business School de Harvard, souvent considérée comme le berceau de la démarche stratégique moderne, la fiabilité de la stratégie d'une entreprise est fonction de la cohérence entre trois éléments indissociables :

- l'environnement : analyse des menaces et des opportunités présentes à un instant t dans l'environnement général et dans notre environnement propre ;
- l'entreprise : étude des atouts et des handicaps dont dispose l'entreprise pour mener à bien sa mission ;
- l'entrepreneur : réflexion sur les aspirations, les attentes, les intentions et les objectifs que se sont fixés les dirigeants de l'entreprise, ou éventuellement sur le projet présenté.

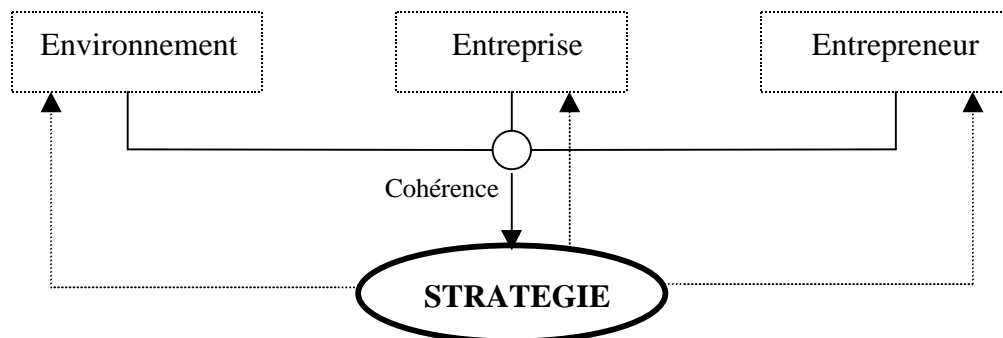


Figure 1 : Le modèle stratégique de Harvard simplifié
d'après Learned, Christensen, Andrews et Guth (1969)

Le principe de base consiste à articuler les forces et faiblesses de l'entreprise face aux opportunités et menaces de l'environnement, tout en tenant compte du système de valeur des dirigeants.

Dès lors, il est logique de penser que la réflexion entrepreneuriale doit nécessairement inclure l'environnement comme variable influant sur le devenir de l'entreprise : le processus de création d'entreprises est largement sensible à l'action d'éléments externes, donc de l'environnement.

Ainsi, la plupart des modèles entrepreneuriaux développés depuis une vingtaine d'années intègrent la variable 'environnement' comme paramètre explicatif et régulateur du processus de création d'entreprises. Il est possible de faire notamment référence à M.J.C. Martin (1984), W.A. Long et W.E. McMullan (1984), H. Le Marois (1985), B.J. Bird (1992), M.P. Bhave (1994), D.R. Gnyawali et D.S. Fogel (1994), M. Harvey et R. Evans (1995), qui ont tous considéré que l'environnement représentait l'un des éléments essentiels d'analyse dans la phase initiale du processus de création d'entreprises.

1.2 Les dimensions de l'environnement entrepreneurial

L'environnement entrepreneurial peut se définir comme la combinaison de facteurs qui jouent un rôle essentiellement « externe » dans le développement de l'entrepreneurship. Cette définition fait référence à deux groupes de variables :

- les facteurs économiques, socioculturels et politiques qui influent sur la volonté des acteurs et la capacité à entreprendre des activités entrepreneuriales;
- la validité des services d'aide et d'assistance qui facilitent le processus de démarrage de l'entreprise.

Ces facteurs sont généralement regroupés en cinq catégories, établies en fonction de leur nature (Tableau 1, p. 5 – Cadre des environnements entrepreneuriaux).

• Les politiques et procédures gouvernementales

Les gouvernements peuvent influencer les mécanismes du marché et le rendre efficient en supprimant les conditions qui créent les imperfections de l'environnement et une imposante rigidité administrative. Ainsi, leur action peut aider à l'instauration ou au rétablissement d'une culture entrepreneuriale, locale ou nationale, qui incitera les entrepreneurs, mais également les managers à prendre des risques raisonnables et calculés.

Les entrepreneurs peuvent se décourager rapidement s'ils doivent suivre de nombreuses règles et procédures, s'ils doivent rendre des comptes à diverses institutions, et s'ils perdent du temps et de l'argent à satisfaire aux obligations procédurales. De fait, le rôle des institutions est fondamental pour la régulation de l'entrepreneuriat.

• Les conditions socio-économiques

Une attitude favorable de la part des entreprises -en interne et en externe- et un large soutien public aux activités entrepreneuriales permettent de motiver les créateurs potentiels à démarrer une nouvelle activité.

Les facteurs sociaux sont fondamentaux, et la communauté locale peut jouer un rôle prépondérant dans le développement de l'environnement entrepreneurial.

La présence de réseaux locaux, notamment, peut aider les entrepreneurs à trouver des solutions, des ressources locales et former des équipes solidaires de partenaires. La proximité de créateurs expérimentés et de modèles de créations réussies montre à l'entrepreneur l'attractivité de cette option de carrière. A l'inverse, il semble évident qu'une attitude négative de la population, couplée à l'absence de modèle, peut décourager les individus de se lancer dans des processus aléatoires de création.

Les organismes d'aide à la création doivent nécessairement mettre en œuvre des programmes afin de développer la conscience collective face à l'entrepreneuriat, et faire reconnaître l'importance économique et social des entrepreneurs.

Enfin, des facteurs purement économiques, tels que la proportion locale de petites entreprises, l'importance de la croissance, la diversité des activités économiques dans la région vont avoir une influence directe sur le taux de nouvelles créations d'entreprises, ainsi que sur leur évolution.

- **Les compétences entrepreneuriales et managériales**

L'entrée dans le processus de création d'entreprises est fortement corrélée avec le niveau de compétences entrepreneuriales et managériales du créateur potentiel.

A moins que les entrepreneurs, expérimentés, ne disposent d'un réel savoir-faire technique et de capacités managériales, ils ne sont a priori pas capables de résoudre seuls les problèmes auxquels ils vont être confrontés au cours des diverses étapes de développement de leur entreprise.

De fait, les besoins en formation sont généralement importants ; ils le sont d'autant plus dans les régions où l'assistance aux entrepreneurs est limitée, les imperfections du marché structurelles, l'industrie largement dominée par les grandes entreprises, les obstacles institutionnels nombreux et la valeur entrepreneuriale peu reconnue.

Les formations sont ainsi particulièrement importantes dans les marchés émergents, car les entrepreneurs manquent de compétences de base ; leur succès proviendra alors souvent des programmes d'éducation ou de formation à court terme.

En outre, l'expérience est largement considérée comme un facteur critique du succès des entrepreneurs. Il est en effet évident que l'absence de période d'incubation, ou de processus antérieurs similaires joue en la défaveur des entrepreneurs.

- **L'assistance financière**

Les entrepreneurs demandent généralement une assistance financière pour trois raisons :

- diversifier les risques en phase de démarrage ;
- accumuler des capitaux ;
- financer la croissance, l'expansion.

Bien que l'accès aux ressources financières apparaisse comme l'un des aspects prépondérants du développement entrepreneurial, les prêteurs ne sont que rarement disposés à investir dans des projets à haut risque, ou optent pour un soutien différé, jusqu'à ce que l'entreprise génère des bénéfices.

Dans la plupart des régions émergentes, peu de sociétés de capital-risque sont prêtes à aider financièrement les entrepreneurs, et les sources alternatives de financement sont quasi-inexistantes.

Ainsi, un paradoxe apparaît : les entrepreneurs ne peuvent pas démarrer une activité sans assistance financière, ils n'ont pas accès aux institutions de financement, et ne peuvent demander une assistance que s'ils disposent d'une expérience préalable réussie.

- **Les soutiens divers**

Les entrepreneurs ont souvent besoin d'aides supplémentaires au soutien financier. En particulier, ils recherchent de l'assistance dans la conduite d'études de marchés, dans la préparation de plans, et dans le respect de la législation.

Les « business incubators », sociétés incubatrices, mais également les pépinières d'entreprises peuvent jouer un rôle important dans la fourniture de services aux créateurs : mise à disposition de locaux, services communs à plusieurs entités, moyens de communication, conseils à prix réduits,... Les pépinières peuvent être d'un grand secours si les infrastructures ne sont pas développées ou les moyens modernes inaccessibles.

En outre, les entreprises dépensent la moitié de leur temps, pendant la phase de création, à instaurer des contacts, créer des réseaux avec d'autres entreprises et des tiers. Les réseaux sont alors des mécanismes intéressants, très appréciés, qui permettent d'augmenter la capacité des entrepreneurs en leur fournissant :

- un soutien et une motivation ;
- des exemples et modèles ;
- l'apport d'opinions d'experts et de conseils professionnels ;
- l'accès à des opportunités, informations, ressources.

Diverses études ont ainsi montré l'importance de programmes d'assistance aux petites entreprises en démarrage et du réseautage afin de développer l'entrepreneuriat local. Philipps (1993) a notamment mis en évidence la corrélation entre la présence d'assistance au développement des PME et le niveau d'emplois créés dans ces unités.

Enfin, certains éléments de l'infrastructure semblent avoir un impact sur la motivation des individus à opter pour la création d'entreprises. Ces éléments comprennent l'existence de programmes de R&D, une force de travail compétente techniquement, des transports modernes et des facilités de communication qui favorisent les relations entre les acteurs économiques de l'environnement.

<ul style="list-style-type: none"> • Politiques et procédures gouvernementales <ul style="list-style-type: none"> - Restrictions sur l'import/export - Provisions sur les faillites - Barrières à l'entrée - Procédures pour l'enregistrement et les licences - Nombre d'institutions pour les entrepreneurs - Règles et lois sur les activités entrepreneuriales - Loi de protection des droits de propriété • Conditions socio-économiques <ul style="list-style-type: none"> - Attitude envers l'entrepreneuriat - Présence d'entrepreneurs expérimentés - Modèles de succès - Existence de personnes disposant de compétences entrepreneuriales - Reconnaissance de la performance entrepreneuriale - Proportion de petites entreprises - Diversité des activités économiques - Valeur de la croissance • Compétences managériales et entrepreneuriales <ul style="list-style-type: none"> - Formation technique et professionnelle - Formation managériale - Programmes d'entrepreneuriat - Programmes de formation technique - Disponibilité de l'information 	<ul style="list-style-type: none"> • Assistance financière <ul style="list-style-type: none"> - Capital-risque - Sources diverses de financement - Faibles taux d'intérêts - Volonté des institutions financières d'aider les petits entrepreneurs - Programmes de garantie pour les entreprises en démarrage - Compétition entre les instituts financiers • Soutiens divers <ul style="list-style-type: none"> - Conseils et accompagnement - Réseaux d'entrepreneurs - Facilités d'incubation - Programmes gouvernementaux pour les petites entreprises - Motivations financières et exemption de taxes - Réseaux d'information locaux et internationaux - Transports modernes et facilités de communication
--	---

Tableau 1 : Cadre des environnements entrepreneuriaux

Source : D.R. Gnyawali et D.S. Fogel (1994, p.46)

L'existence de conditions environnementales variées augmente les chances d'émergence et de croissance de l'activité. Alors qu'un seul facteur pris isolément peut n'avoir qu'un impact négligeable, l'interaction des différents facteurs permet d'accroître considérablement l'envergure du développement entrepreneurial dans une région.

1.3 La notion de fenêtre stratégique

C'est D.F. Abell (1978) qui le premier a défini la notion de fenêtre stratégique, afin de mettre en évidence le fait que l'environnement n'était pas une donnée stable, mais évoluait au cours du temps, ne présentant ainsi pas nécessairement les mêmes contraintes, ni les mêmes opportunités. Cette instabilité est en partie due à l'interaction entre les différentes dimensions qui le composent, et la continuelle évolution de ces variables.

« The concept of strategic windows of opportunities was introduced in the strategic management literature to focus attention on the fact there are only limited periods during which the 'fit' between key requirements of a market and the particular competencies of a firm competing in a market is at an optimum. » (M. Harvey et R. Evans, 1995, p. 331)

Ainsi, il résulte que les conditions de marché, donc de l'environnement, varient, et le succès d'un processus entrepreneurial tient à la capacité du créateur potentiel de prévoir une évolution favorable, ou tout au moins acceptable, de celles-ci. En d'autres termes, l'objectif d'un entrepreneur sera de repérer les opportunités de l'environnement. Car le véritable apport de ce concept est de démontrer que les opportunités existent, mais seulement ponctuellement, en fonction des évolutions des variables environnementales. Pour Abell, il n'existe pas a priori une opportunité à saisir dans l'environnement, mais une succession d'opportunités qui se relayent et qui doivent être appréhendées à un instant précis.

Cette notion est fondamentale car il résulte que le processus de création peut échouer, même si toutes les conditions semblent réunies, mais s'il n'est pas entrepris au moment propice. L'entrepreneur doit être capable, pour assurer son succès, de reconnaître et d'anticiper les opportunités qui s'offrent à lui.

Cette notion de fenêtre stratégique, qui était à l'origine réservée aux opportunités commerciales sur le marché, s'est étendue pour s'appliquer, sous l'impulsion de Schneider et Schmitt (1986) aux opportunités entrepreneuriales. Pour les auteurs, devenir entrepreneur ne correspond aucunement à un événement, mais répond davantage à une nécessité induite par la combinaison de l'ensemble des variables composant l'environnement.

Ainsi, l'entrepreneur, avant de démarrer un processus de création, devra considérer toutes les variables qui déterminent l'existence ou non, à l'instant t, d'une opportunité réelle. Dans le cas d'une réponse négative, le créateur potentiel ne devra pas s'engager dans le processus car le risque d'échec est alors trop important. Il devra attendre qu'une opportunité se présente et la saisir alors dans le plus bref délai. La notion de fenêtre stratégique est donc fortement corrélée avec certaines facultés que doit posséder l'entrepreneur, telles que la vision stratégique ou la réactivité.

1.4 La Configuration Stratégique Instantanée Perçue

C. Bruyat (1993) a mis en évidence le fait que, à un instant précis, le créateur s'informe, décide, agit et formalise un(des) projet(s) dont la matrice est la représentation de sa configuration stratégique (buts, compétences et ressources, caractéristiques de ses environnements). Il a, en conséquence, défini la C.S.I.P. qui peut être analysée comme la recherche d'une cohérence ou d'une harmonie, lors de la formulation d'une stratégie, entre les aspirations des dirigeants, un état de l'environnement présent et futur, et les capacités et ressources internes.

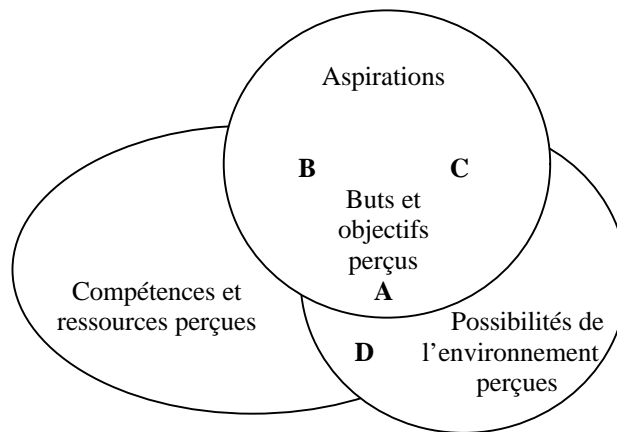


Figure 2 : La C.S.I.P. de l'entrepreneur

Source : C. Bruyat (1993, p. 248)

Trois surfaces sont ainsi mises en évidence, qui se recoupent :

- les aspirations de l'entrepreneur ;
- sa perception de ses compétences et de ses ressources ;
- sa perception des opportunités ou des possibilités qu'offre l'environnement.

Les projets des entrepreneurs, pour être acceptables et donc offrir les meilleures chances de succès, doivent se trouver dans la zone A, qui est la zone de cohérence de la C.S.I.P. La zone A correspond à des actions qui sont perçues par la créateur comme à la fois souhaitables et possibles. C'est dans cette zone de cohérence que se développent les projets qui s'opérationnaliseront par des buts et, parfois, au fil du temps, par des objectifs. Dans cette zone, l'individu considère qu'il a les moyens et les compétences pour développer des projets qui présentent toutes les chances d'aboutir.

2. Le rôle central des opportunités entrepreneuriales

2.1 La notion d'opportunité

L'intérêt porté à la notion d'opportunité n'est pas récente : des auteurs aussi divers que Schumpeter (1971), Casson (1982) et Knight (1988) ont étudié la perception et l'exploitation des opportunités de marché en tant que fonctions principales caractérisant les entrepreneurs. Néanmoins, cette notion avait alors une connotation davantage économique –opportunités de marché- que stratégique –opportunités stratégiques-.

Schumpeter a défini les opportunités entrepreneuriales comme des nouvelles fonctions de production, où la production est la résultante de l'effet cumulé de différentes

variables telles que le choix des produits, les sources de financement, l'obtention de fournisseurs, les méthodes d'organisation et le choix des marchés. Si un entrepreneur obtient une évolution profitable de ces facteurs de production, grâce à une nouvelle combinaison, alors l'auteur considère qu'il a perçu une nouvelle opportunité.

Kirzner (1979) s'intéresse davantage aux caractéristiques commerciales des opportunités, qu'il définit comme des savoirs et informations spécifiques qu'un entrepreneur acquiert sur des biens et services qu'il pourra acheter sur un marché et revendre avec profit sur un autre, en l'état ou combiné avec d'autres éléments marchands.

Les définitions se sont succédées, jusqu'à ce que De Bono (1980) apporte une simplification au concept en considérant une opportunité comme un moyen d'action possible parmi d'autres, mais qui représente la solution la plus pertinente à suivre.

Bien que cette notion d'opportunité soit largement réservée à l'étude commerciale du lancement des produits, certaines recherches ont intégré la notion d'opportunité à l'analyse stratégique. Kirzner admet notamment que la découverte d'une opportunité correspond à l'élément central de l'entrepreneurship :

« ...the discovery of opportunity is the core issue of entrepreneurship : how do entrepreneurs discover what has to be done, especially if it has yet to be perceived or conceived ? » (Kirzner, 1979, p. 172)

De même, Timmons (1987) n'hésite pas à affirmer que la qualité d'une opportunité est plus importante pour le succès de l'entreprise créée que la personnalité ou les compétences du créateur, ou la somme de ressources réunies au cours du processus de création. De fait, ce n'est pas tant l'opportunité, mais davantage l'identification des opportunités qui sera au cœur du débat sur l'entrepreneurship.

L'entrepreneur potentiel devra être capable d'identifier les opportunités existantes dans l'environnement, rapidement avant que des concurrents ne se sentent également concernés par cette activité. Les notions de créativité et de réactivité sont en conséquence largement associées au processus d'identification des opportunités.

Vesper (1980) considère d'ailleurs la « perspicacité créative » comme l'essence même de l'entrepreneurship. L'entrepreneur « opportuniste » devra nécessairement se familiariser avec les différentes techniques de stimulation de la créativité afin d'être plus efficient dans l'identification des nouvelles opportunités.

2.2 Application à la création d'entreprise : la théorie du « Push and Pull »

La théorie « Push and Pull », développée par Shapero (1975), Watkins (1976) et Vesper (1980) se propose d'explicitier les raisons qui amènent un individu à créer sa propre entreprise et distingue parmi celles-ci deux grandes classes de motivations : les « push motivations » et les « pull motivations ».

Ainsi, certains entrepreneurs lanceraient le processus de création, attirés par des motivations « positives », telles que la recherche de l'indépendance, la volonté

d'accomplissement et de réalisation de soi, l'attrait de meilleures conditions matérielles, la vision de variables environnementales favorables : ces créateurs potentiels perçoivent ainsi une ou des opportunités exploitables.

A l'inverse, d'autres créeraient davantage par frustration, en étant poussés par des événements « négatifs » tels qu'un licenciement, une restructuration, l'absence de perspectives intéressantes,... Ces créateurs sentent une menace et l'entrée dans le processus de création n'est qu'une réaction à ce danger prévisible.

- **Les facteurs « Push »**

De tels facteurs ont pour effet, autant que possible, d'orienter les individus vers un devenir entrepreneurial peu prévisible en développant des dispositions essentiellement motivationnelles : traits de caractères, milieu familial et social, formation reçue,...

Si l'on se réfère à l'environnement entrepreneurial, nombreuses sont les variables qui vont inciter, de façon implicite ou non, un individu a priori peu enclin à devenir entrepreneur, à se lancer dans le processus de création d'entreprise.

« Push entrepreneurs are being pushed out of their current employment... Coincidental factors may adversely affect their performance in the corporation and they may thus decide to switch into self-employment. » (Vesper, 1980, p. 80)

On se situe alors dans une logique « défensive » de réponse à des menaces pressenties, ou de réaction face à des contraintes perçues. Ces facteurs à effet « push » se prêtent assez mal à une action concrète et efficace ; ils s'imposent de façon quasi-inéluctable à l'individu qui ne dispose alors que d'une marge d'action très faible : créer sa propre entreprise pour recréer son propre emploi.

De fait, pour l'entrepreneur, ces facteurs sont délicats à gérer puisqu'ils sont les éléments déclencheurs à l'entrée dans un processus non prévu, non élaboré et souvent redouté.

- **Les facteurs « Pull »**

Les facteurs à effet « Pull » attirent les individus, potentiellement entrepreneurs, vers la création effective : ce sont les opportunités de l'environnement entrepreneurial. A un instant donné, certaines variables de l'environnement vont apparaître aux yeux de l'entrepreneur comme des opportunités à saisir, c'est-à-dire des phénomènes qui sont susceptibles de faciliter l'atteinte des buts et objectifs fixés.

Ainsi, l'hypothèse est ici émise que le projet de création d'entreprise adopte un caractère individuel, délibéré et proactif, étant mené par un(des) individu(s) qui, après avoir détecté une opportunité et l'avoir traduite dans un projet entrepreneurial élaboré et réfléchi, est(sont) littéralement tiré(s) hors de l'entreprise ou de son(leur) activité actuelle par les perspectives prometteuses découlant de l'opportunité saisie.

Cette idée est fondamentale puisqu'elle met en évidence le lien et la nécessaire cohérence qui doivent s'établir entre le projet de création d'entreprise et l'environnement entrepreneurial, caractérisé par ses diverses variables.

Les implications de cette théorie sur le processus de création d'entreprises sont les suivantes : l'entrepreneur devra s'appliquer à opérer une « veille stratégique » permanente afin de repérer le plus rapidement et le plus efficacement possible les opportunités qui se présentent au sein de l'environnement. L'objectif sera d'agir sur les facteurs « Pull », en les maximisant, puisqu'il ne dispose que de faibles possibilités d'action sur les facteurs « Push ».

2.3 Le processus de reconnaissance des opportunités

« Entrepreneurship is the process based on discovering of opportunities and resources to exploit them. » (Kaish and Gilad, 1991, p.45)

Les principaux apports théoriques récents intégrant la notion d'opportunités ont essentiellement porté sur le processus d'identification des opportunités et de leur exploitation (Christensen, 1989 ; Gilad, Kaisch et Ronen, 1988 ; Kaisch et Gilad, 1991). 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. Plusieurs modèles empiriques existent, qui se sont appliqués à représenter le processus de reconnaissance d'une opportunité de manière linéaire, même si, dans la réalité, de nombreuses itérations existent, des erreurs et échecs éventuels pouvant entraîner l'abandon de certaines idées ou la découverte de nouvelles opportunités.

Ainsi, Gaglio et Taub (1992) ont proposé un modèle simplifié caractérisant les étapes principales du processus généralement suivi par les entrepreneurs opportunistes :

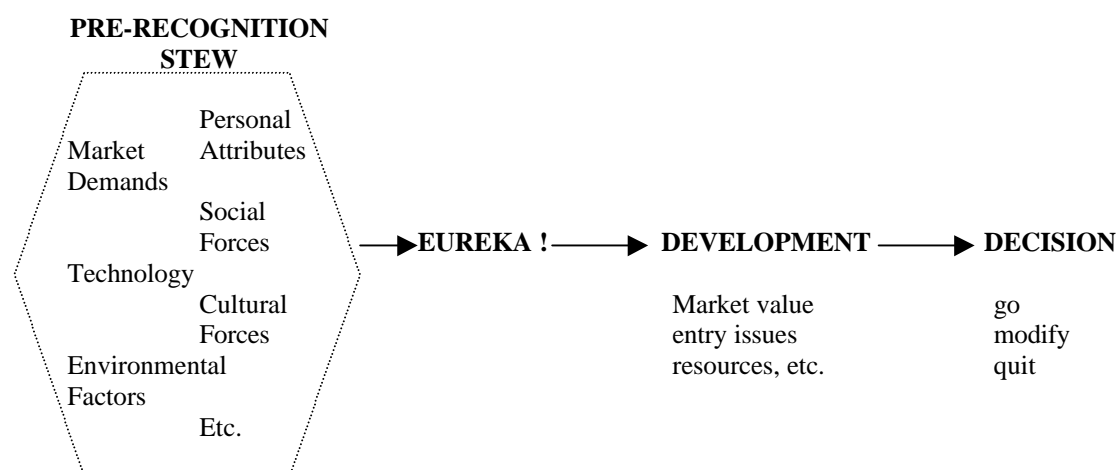


Figure 3 : Modèle du processus de reconnaissance des opportunités

Source : C.M. Gaglio et R.P. Taub (1992)

Le processus d'identification des opportunités admet communément deux caractéristiques invariantes :

- il doit être contrôlé par l'entrepreneur qui considère l'opportunité comme un moyen d'action réalisable à l'issue du processus ;

- il réclame des travaux préalables d'investigation et de préparation, qui permettent de « s'approprier » l'opportunité et ainsi de la rendre inaccessible aux autres entrepreneurs, concurrents potentiels.

Long et MacMullan (1984) ont également proposé un modèle de processus de reconnaissance des opportunités, basé sur la capacité créative de l'entrepreneur, et composé de quatre étapes distinctives :

- (1) Pré-vision
- (2) Vision
- (3) Elaboration de l'opportunité
- (4) Décision de poursuivre

L'étape de pré-vision correspond au préalable indispensable à l'identification d'une opportunité et implique un travail substantiel sur la qualité des idées de création qui sont par essence rarement innées, et qui vont donc « s'imposer » ponctuellement à l'entrepreneur. Dès lors, il apparaît essentiel que le créateur potentiel soit bien préparé à saisir les opportunités, ce qui signifie en d'autres termes qu'il doit être capable de les atteindre.

La phase de vision intègre l'ensemble des actions que les entrepreneurs doivent réaliser afin d'accroître leur probabilité d'entrée dans le processus de création d'entreprise. Ces actions, décrites par Vesper (1980), peuvent être classifiées ainsi :

- développement de la vigilance entrepreneuriale ;
- étude de la sphère entrepreneuriale ;
- sélection d'une activité et d'un secteur répondant aux aspirations « opportunistes » ;
- travail d'intégration et d'implication ;
- choix d'un style de vie entrepreneurial.

On retrouve ici des facteurs « pull », qualifiés également de contrôlables, et qui seront opposés à des facteurs incontrôlables, ou « push », qui vont influencer les entrepreneurs, en affectant leur capacité et surtout leur propension à identifier des opportunités réalisables : facteurs familiaux et origine (background), caractéristiques de la personnalité, état de l'environnement socio-économique,...

L'étape d'élaboration d'une opportunité vient compléter la maturation de l'idée dans la vision de l'entrepreneur.

Elaborer l'opportunité signifie adopter une vision conjointement plus ferme et plus critique, ce qui implique un jugement rigoureux. L'analyse d'une opportunité va nécessiter un effort de créativité afin de combler les écarts perçus et de résoudre les problèmes qui ont pu être anticipés lors des phases précédentes.

Les individus vont alors poursuivre des stratégies très personnelles. Alors que certains choisiront systématiquement d'adapter les opportunités aux ressources existantes, d'autres vont chercher à accroître leur accessibilité aux ressources afin d'atteindre les opportunités perçues. En tout état de cause, l'élaboration de l'opportunité implique une adéquation entre les ressources disponibles et les possibilités de création d'entreprise.

Enfin, le résultat du processus d'élaboration d'opportunités doit impérativement fournir à la nouvelle entreprise créée une compétitivité indispensable dans l'environnement considéré.

Aussi, la poursuite du processus d'élaboration d'opportunités est conditionnée par certaines variables telles que la localisation de l'entreprise, les positions clés dans l'environnement, les produits et services clés, le financement de la création, la production et la distribution des produits, qui sont autant d'informations qui auront été soit réunies par l'entrepreneur, soit dictées par les décisions stratégiques prises.

De fait, il apparaît que l'analyse d'une opportunité est davantage une étude ciblée de l'environnement incluant une revue des nouvelles opportunités du secteur et la considération des avantages compétitifs pouvant être obtenus par une nouvelle entreprise. En effet, une opportunité réalisable est une vision élaborée de la nouvelle entreprise qui intègre la prévision de la translation du concept à la réalité compte tenu des paramètres de l'environnement.

Le processus d'identification des opportunités implique donc que l'entrepreneur soit un participant actif dont l'objectif est de mettre en adéquation ses attentes, objectifs formalisés au sein d'un projet, avec les opportunités repérées dans l'environnement.

3. Le processus d'essaimage comme vecteur d'opportunités pour l'entrepreneur

3.1 Approche conceptuelle de l'essaimage

On désigne généralement par essaimage tout processus qui amène les salariés d'une grande structure à la quitter pour développer leur propre entreprise (Merlant, 1984). Ainsi, on dira qu'une entreprise essaime lorsqu'elle engendre une nouvelle société (indépendante de la première et de taille plus réduite), qui a pour vocation de développer une idée (ou une activité) dont la nouveauté serait difficilement exploitable au sein de la « maison-mère ». L'autonomie de cette structure restreinte permet d'annuler l'inertie au changement que manifeste naturellement toute organisation bien établie. Grâce aux relations privilégiées instaurées entre l'entreprise d'origine et la société essaimée, la plus jeune reçoit l'appui, en particulier financier, de son aînée.

Une pratique stratégique d'essaimage se manifeste lorsqu'un salarié, seul ou en groupe, décide de créer sa propre structure, indépendante de la première, en bénéficiant de la part de l'entreprise qu'il quitte de toute forme d'appui et d'accompagnement afin de limiter les risques d'échec.

L'idée sous-jacente est que le projet de création concerne le même secteur d'activités que l'entreprise-mère, afin que la structure essaimée et l'organisation incubatrice puissent chacune bénéficier d'effets de synergie conséquents (Sire, 1988).

Par ce biais, l'entrepreneur diminuera les risques d'échec de son entreprise en utilisant les compétences techniques spécifiques au métier qu'il connaît déjà, ainsi que les relations et les connaissances qu'il possède au sein de l'environnement local. De son côté, l'entreprise-mère profite de l'établissement d'une nouvelle société, de taille plus

petite, pour accroître son réseau et s'adjoindre ainsi un nouveau partenaire, souvent essentiel dans sa politique de diversification.

Les essaimés sont des entrepreneurs particuliers ; ils ont besoin, à l'instar de la plupart des créateurs, d'une assistance, mais attendent de leur propre entreprise qu'elle réponde à cette nécessité. L'entreprise-mère, outre l'aide qu'ils pourraient obtenir d'incubateurs externes, leur fournit un certain savoir-faire, qu'ils utilisent à bon escient pour atteindre les buts qu'ils se sont fixés (Cooper et al., 1988). L'essaimé est ainsi un entrepreneur privilégié puisqu'il peut s'appuyer très largement sur les compétences techniques qu'il possède déjà pour élaborer et mener à bien son projet, ainsi que sur un réseau établi.

Il en résulte que l'activité qui est développée est essentiellement basée sur l'expérience acquise par l'individu au cours de son, ou de ses métiers précédents, essentiellement au sein de l'entreprise-mère. Cette dernière partage avec l'essaimé les compétences techniques et peut donc intervenir sur le projet pour en améliorer la qualité et autoriser, de la sorte, la nouvelle entité à bénéficier d'effets de synergie essentiels lors des phases de démarrage et de croissance.

3.2 Modélisation du processus de création d'entreprise par essaimage

Les entreprises et l'ensemble des acteurs intervenants dans le processus d'essaimage se doivent d'en connaître les modalités et les implications. Le processus est relativement complexe, puisqu'il ne se limite pas à la simple création d'une entité par l'un des salariés de l'entreprise, mais intègre également différentes étapes en amont et en aval de l'opération de création proprement dite.

Ainsi, le processus de création se divise en quatre phases bien distinctes qui sont autant de facteurs déterminants pour la mise en œuvre et l'efficacité du processus général :

- en amont du processus, deux phases interactives se déroulent simultanément au sein de l'entreprise :
 - la phase d'incubation permet à l'idée de « germer », grâce à la réflexion combinée des acteurs en présence. Alors que l'entreprise essaimante devra s'évertuer à faciliter l'accès de l'entrepreneur aux ressources dont il a besoin, celui-ci devra acquérir les compétences et les capacités qu'il ne maîtrise pas, et qui l'aideront à identifier les opportunités de l'environnement, par le biais d'un processus d'apprentissage largement informel ;
 - la phase de prospection d'opportunités doit aider l'entrepreneur potentiel à réfléchir sur les occasions qui s'offrent à lui sur le marché, et qui s'inscrivent dans la continuité de son métier actuel ;
- au cœur du processus, la phase de réflexion et de maturation du projet doit déboucher sur la création effective (juridique) de la nouvelle entité. Elle permet à l'essaimé de présenter un projet viable, celui-ci ayant fait l'objet d'analyses, de critiques et de modifications éventuelles de la part d'un comité interne d'essaimage ;
- en aval du processus, l'entreprise se doit de poursuivre son implication par une phase d'accompagnement et de soutien qui offre l'opportunité à l'entreprise essaimée de se développer dans des conditions optimales, au sein d'un partenariat bien compris par les deux acteurs.

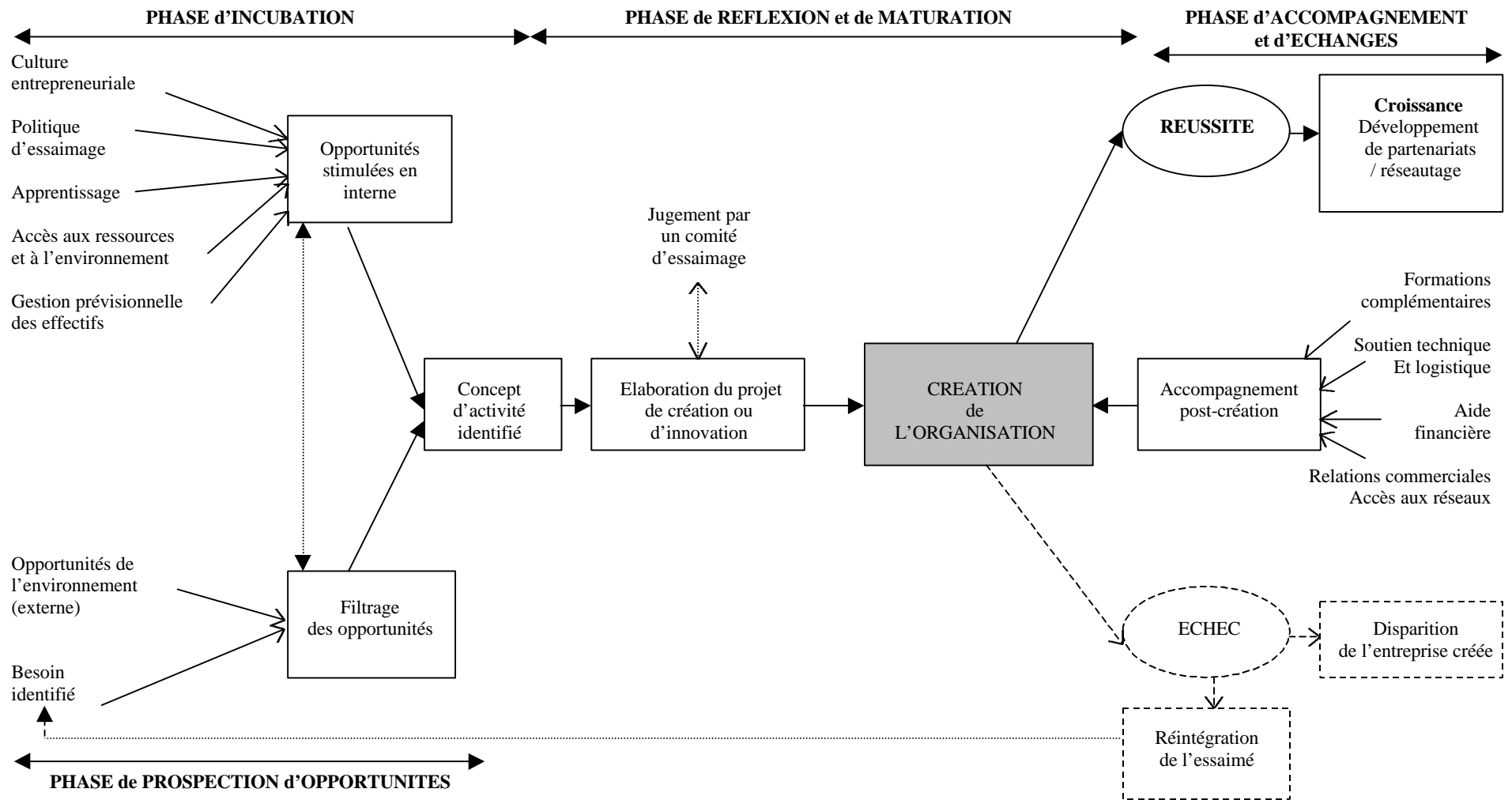


Figure 4 : MODELE DE PROCESSUS D'ESSAIMAGE STRATEGIQUE

La figure 4 - Modèle de processus d'essaimage stratégique - nous a permis de représenter le processus d'essaimage conduit par les acteurs dans sa conception la plus précise et étendue. Il est à noter que ce processus n'est que rarement suivi de manière linéaire, de nombreuses rétroactions lui conférant sa valeur heuristique (Bird, 1992).

3.3 La phase d'incubation : intégration de la notion d'opportunités

Le concept d'opportunités a fait l'objet de nombreux apports théoriques. Les opportunités ont néanmoins rarement été assimilées directement aux modèles de création d'entreprises développés par les chercheurs.

Le processus d'essaimage stratégique présenté intègre, dans les deux phases situées en amont du modèle, les phases d'incubation et de prospection d'opportunités, cette variable essentielle de l'environnement.

En premier lieu, la phase d'incubation fournit à l'essaimé des alternatives d'apprentissage, d'accès aux ressources, et donc de valorisation de son expérience, fondamentales pour la stimulation des opportunités. Les conséquences d'un processus d'incubation sont ainsi triples pour l'entrepreneur :

- il offre au créateur potentiel l'opportunité et les moyens de réfléchir sur son projet de création et d'analyser ses atouts et ses faiblesses. En effet, même si l'entrepreneur est capable de concevoir un projet dans sa globalité, il est beaucoup plus prudent de le valider et de profiter de l'expérience d'autres individus. L'incubateur peut intervenir encore plus tôt, et aider l'entrepreneur à mettre en forme son idée et à développer son projet ;
- il permet de combler des lacunes dans les connaissances de l'entrepreneur qui, bien qu'il possède souvent un important savoir-faire technique, ne dispose souvent pas des compétences managériales indispensables à la réussite de son projet. On retrouve à ce niveau la notion d'apprentissage, puisque le processus d'incubation pourra représenter un apport complémentaire au savoir détenu par le créateur. Ces opérations permettent à l'entrepreneur d'accroître son expérience, et d'accumuler, par le biais de formations ou de relations, de nouveaux acquis empiriques ;
- enfin, l'incubation devra aider l'entrepreneur à mettre en œuvre son projet, c'est-à-dire à entrer dans la phase finale de son processus de création, notamment en lui facilitant l'accès aux ressources dont il a besoin et en le mettant en relation avec les acteurs de son environnement local. Dans de nombreux exemples anglo-saxons, les incubateurs se substituent d'ailleurs largement aux fournisseurs de ressources, en prenant une part très active, et notamment financière, dans la création effective de la nouvelle structure (Allen, 1985).

Certes, l'utilisation de son entreprise, couramment appelée entreprise-mère, comme foyer d'incubation peut paraître, au premier abord, moins efficiente que l'aide fournie par un incubateur indépendant. En effet, l'assistance procurée sera a priori beaucoup moins approfondie et précise que celle offerte par des « professionnels », et ne pourra pas, en l'occurrence, recouvrir efficacement tous les domaines du management et

répondre à la pléthore de questions de l'entrepreneur sur les obligations du créateur d'entreprises au cours du processus.

Cependant, si l'on se réfère à une étude publiée par Rice et Abetti (1993), il semble que le facteur essentiel de la réussite d'une création d'entreprise soit, pour de très nombreux acteurs du développement économique, une expérience solide du secteur d'activités dans lequel la nouvelle structure va être créée, de son fonctionnement propre, de son environnement immédiat et de ses acteurs. L'atout de l'incubation interne est alors évident : celui de pouvoir fournir, à l'entrepreneur, une excellente appréciation et des connaissances réelles et adaptées sur son secteur d'activités. En d'autres termes, l'incubation va faciliter l'accès aux opportunités entrepreneuriales.

Dans cette optique, l'entreprise-mère représente une double opportunité pour le créateur potentiel :

- elle lui permet d'acquérir les connaissances techniques nécessaires à son futur métier : celles-ci seront similaires à celles utilisées au sein de l'entreprise incubatrice dans le cadre de son travail actuel ;
- elle lui offre une intégration, plus ou moins forte, à la communauté locale et apporte à l'entrepreneur une première reconnaissance de la part de son environnement et de ses acteurs, base d'une crédibilité ultérieure. Cette acceptation au sein de la communauté est fondamentale, et va l'aider à mettre en place les prémisses d'un réseau, élément fédérateur de l'industrie locale, et éventuellement des liens de partenariat fondés sur une confiance et un respect réciproques.

En conséquence, on peut penser que cette notion d'incubation interne représente un facteur clé dans la mise en œuvre de projets entrepreneuriaux viables, en offrant à tout salarié l'opportunité de développer des idées innovantes dans un secteur d'activités qu'il connaît déjà.

La notion d'opportunité est omniprésente au cours de la phase d'incubation, qui offre à l'entrepreneur potentiel la faculté de mieux apprécier les opportunités qui se présentent à lui. Grâce au savoir, aux compétences et aux capacités diverses accumulées au cours de cette période, l'entrepreneur pourra agir sur les facteurs « pull » et ainsi accroître de manière substantielle le champ des opportunités.

Ces dernières sont également essentielles dans la phase de prospection, largement corrélée avec la précédente, qui correspond à la recherche d'opportunités au sein de l'environnement, et que l'on a précédemment nommée processus d'identification des opportunités.

La particularité de l'essaimage, en termes d'opportunités, se situe essentiellement à ce niveau ; en effet, l'entrepreneur va, du fait de sa situation au sein de l'entreprise essaillante, disposer d'une fenêtre stratégique plus large, c'est-à-dire d'opportunités plus nombreuses, comparativement à une création d'entreprises ex-nihilo. La situation de l'entrepreneur au sein de l'entreprise essaillante lui offre certains avantages, tels que des relations partenariales, l'accès aux réseaux locaux, le développement de nouvelles compétences ou connaissances, qui entraînent un accroissement des opportunités de

l'environnement, celles-ci étant largement conditionnées par le « background » de l'entrepreneur.

Les opportunités de création sont alors plus fréquentes, ou davantage adaptées au créateur potentiel, que pour un événement entrepreneurial « classique », et constituent de fait un atout considérable pour l'entrepreneur.

Ainsi, l'intérêt de l'essaimage réside essentiellement dans cette originalité du processus par rapport à un processus de création ex-nihilo. L'entrepreneur bénéficie d'un double avantage : il bénéficie d'une large expérience d'apprentissage et de formation au sein de l'entreprise essaillante, et il pénètre dans un environnement qui lui est « favorable », puisqu'il en connaît déjà plusieurs variables. Enfin, en termes d'opportunités, le processus d'essaimage, par le biais des deux phases qui se déroulent conjointement en amont, va permettre à l'entrepreneur potentiel à la fois de disposer d'opportunités plus précises, mais également de les identifier et de les utiliser de manière plus efficiente.

Conclusion

L'entrepreneur est aujourd'hui une pièce maîtresse de l'environnement socio-économique, dont il fait partie intégrante des acteurs. En tant que tel, il doit nécessairement s'adapter aux fluctuations de celui-ci, c'est-à-dire étudier les contraintes auxquelles il est confronté, mais surtout les opportunités qui s'offrent à lui.

Le processus de création d'entreprise ne peut faire l'économie d'une phase de prospection, d'identification et d'élaboration des opportunités qui représentent, plus que jamais dans un environnement très turbulent et concurrentiel à l'extrême, l'essence même de l'entrepreneurship.

L'entrepreneur potentiel sera confronté, dans ses prises de décisions, à l'ensemble des variables qui constituent l'environnement entrepreneurial, variables qu'il devra impérativement reconnaître et analyser afin d'en extraire les opportunités susceptibles de s'intégrer dans ses objectifs.

Dans cette optique, l'essaimage représente une valeur ajoutée en comparaison à un processus « classique » de création d'entreprise ex-nihilo. Il incite l'entrepreneur à étudier son environnement, l'aide à mieux le comprendre et à en intégrer les différents paramètres en jouant le rôle d'un incubateur. Cette étape d'incubation va fournir au créateur potentiel de nombreux atouts inaccessibles au sein de l'environnement, et devra ainsi lui faciliter à la fois le repérage et l'accès aux opportunités du marché.

Cette pratique offre donc un double avantage. Sur le plan individuel, elle permet de pallier aux insuffisances de l'environnement en favorisant l'adéquation entre les objectifs de l'entrepreneur et les variables du marché. Au niveau économique, l'essaimage contribue à redynamiser l'environnement local, en relançant l'esprit entrepreneurial.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ABELL, D.** (1978), « Strategic Windows », *Journal of Marketing*, n° 3, July, 21-26.
- ALLEN, D.N.** (1985), « An Entrepreneurial Marriage : Business, Incubators and Startups », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 38-61.
- AMIT, R. et E. Muller** (1994), « Push and Pull Entrepreneurship », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 27-42.
- BHAVE, M.P.**(1994), « A Process Model of Entrepreneurial Venture Creation », *Journal of Business Venturing*, vol. 9, 3, may, 223-242.
- BIRD, B.J.** (1992), « The Operation of Intentions in Time: the Emergence of the New Venture », *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 17, 1, Fall, 11-20.
- BRUYAT, C.** (1993), *La création d'entreprise: contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse de doctorat, Université Pierre Mendès France, Grenoble II, Ecole Supérieure des Affaires, 433 p.
- BURGELMAN, R.A.** (1983), « Corporate Entrepreneurship and Strategic Management : insights from a Process Study », *Management Science*, vol. 29, 12, december, 1349-1364.
- CHANDLER, G.N. et S.H. Hanks** (1991), « How Important is Experience in a Highly Similar Field ? », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 159-174.
- COOPER, A.C., W.C. Dunkelberg et R.S. Furuta** (1985), « Incubator Organization Background and Founding Characteristics », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 61-79.
- DE BONO, E.** (1980), *Opportunities*, New York, Penguin Books.
- GAGLIO, C.M. et R.P. Taub** (1992), « Entrepreneurs and Opportunity Recognition », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 136-147.
- GATEWOOD, E., L. Ogden et F. Hoy** (1986), « Incubator Center Evolution. The Next Five to Ten Years », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 526-543.
- GNYAWALI, D.R. et D.S. Fogel** (1994), « Environments for Entrepreneurship Development: Key Dimensions and Research Implications », *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 18, 4, Summer, 43-61.
- GUTH, W.D., A. Kumaraswamy et M. McErlean** (1991), « Cognition, enactment and learning in the entrepreneurial process », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 242-253.
- HARVEY, M. et R. Evans** (1995), « Strategic Windows in the Entrepreneurial Process », *Journal of Business Venturing*, vol. 10, 5, 331-347.
- HAWKINS, D.L.** (1993), « New Business Intrapreneurship in the Japanese Economy », *Journal of Business Venturing*, 8, 137-150.

- HERNANDEZ, E.M.** (1995), « L'entrepreneuriat comme processus », *Revue Internationale de la PME*, vol. 8, 1, 107-119.
- HORNSBY, J.S., D.W. Naffziger, D.F. Kuratko et R.V. Montagno** (1993), « An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process », *Entrepreneurship Theory & Practice*, Winter, 29-37.
- HUUSKONEN, V.** (1993), « The process of becoming an entrepreneur : A theoretical framework of factors influencing entrepreneurs' start-up decisions (preliminary results) », in H. Klandt, *Entrepreneurship and Business Development*, Antony Rowe Ltd., London, 43-53.
- KAISCH, S. et B. Gilad** (1991), « Characteristics of Opportunities Search of Entrepreneurs v. Executives : Sources, Interest, and General Alertness », *Journal of Business Venturing*, 6, 1, 45-61.
- KIRZNER, I.M.** (1979), *Perception, Opportunity and Profit*, Chicago, University of Chicago Press.
- KRACKHARDT, D.** (1995), « Entrepreneurial Opportunities in an Entrepreneurial Firm : a Structural Approach », *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 19, 3, 53-69.
- LAROCHE, H. et J.P. Nioche** (1998), *Repenser la stratégie. Fondements et perspectives*, Collectif, Vuibert Entreprendre, Série Vital Roux, 378 p.
- LEARNED, E., C. Christensen, K. Andrews et W. Guth** (1969), *Business Policy*, Irwin Ed., Homewood, IL.
- LONG, W. et W.E. McMullan** (1984), « Mapping the New Venture Opportunity Identification Process », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College.
- MERLANT, P.** (1984), « On l'appelle spin-off... », *Autrement – Les Héros de l'Economie*, 59, 68-73.
- MERRIFIELD, D.B.** (1987), « New Business Incubators », *Journal of Business Venturing*, vol. 2, 4, 277-284.
- MINER, J.B.** (1990), « Entrepreneurs, High Growth Entrepreneurs and Managers : Contrasting and Overlapping Motivational Patterns », *Journal of Business Venturing*, 5, 221-234.
- MUZYKA, D.F., A.J. DeKoenig et N.C. Churchill** (1995), « Entrepreneurial Transformation: a Descriptive Theory », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 637-651.
- PHILIPPS, B.D.** (1993), « The Growth of Small Firm Jobs by State, 1984-1988 », *Business Economics*, April, 48-53.
- RAFFA, M., G. Zollo et R. Caponi** (1996), « The development process of small firms », *Entrepreneurship & Regional Development*, vol.8, 4, Octobre/Décembre, 359-371.

RAMANANTSOA, B. (1984), « Voyage en stratégie », Revue Française de Marketing, vol. 4, cahier 99 bis, 17-22.

RICE, M.P. et P.A. Abetti (1993), « A Framework Defining Levels of Intervention by Managers of Business Incubators in New Venture Creation and Development », Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College, 102-116.

SCHUMPETER, J.A. (1971), The Theory of Economic Development, London, Oxford University Press.

SHAPERO, A. (1975), « The Displaced Uncomfortable Entrepreneur », Psychology Today, p. 83-88 et 103.

SIRE, B. (1988), « L'essaimage : facteur d'émergence et de développement de la petite entreprise. L'exemple de la région Midi-Pyrénées. », Cahier de Recherche, ESUG Toulouse, n° 83, 15 p.

SPITZER, D.M. et R.H. Ford (1989), « Business Incubators : Do we Really Understand Them ? », Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College, 436-446.

STARR, J.A. et I.C. MacMillan (1990), « Resource Cooptation via Social Contracting : Resource Acquisition Strategies for New Ventures », Strategic Management Journal, vol. 11, Special Issue, Summer, 79-92.

VESPER, K.H. (1980), New Ventures Strategies, Prentice-Hall, 303 p.