

L'ESSAIMAGE : ANALYSE DU PROCESSUS ENTREPRENEURIAL A TRAVERS LE ROLE DE SES PRINCIPAUX ACTEURS DAVAL André, ESA Grenoble

Les entreprises sont actuellement en pleine mutation, aussi bien économiquement et socialement, qu'au niveau de leurs techniques de management et des stratégies qui en découlent. Les firmes réagissent ainsi à la crise qui secoue l'environnement socio-économique : leur structure a dû être repensée afin d'obtenir des organisations innovantes et entreprenantes, qui se comportent comme des modèles de compétitivité et de rentabilité.

Dans cette optique, le souci des entreprises est aujourd'hui de détecter et d'accompagner les entrepreneurs potentiels qu'elles renferment. En effet, il semble que bon nombre d'entre elles aient compris le rôle et les avantages qu'elles peuvent tirer d'une telle stratégie.

L'essaimage, s'inscrit dans cette logique. Cette forme de création d'entreprise contemporaine se concrétise par le développement d'une entité nouvelle par un salarié qui quitte alors son entreprise, aidé dans sa démarche de création par son ancien employeur (Bertherat, 1989). Cette pratique, qui insuffle sur le marché un dynamisme entrepreneurial, dispose d'atouts indéniables pour s'imposer auprès des nouveaux entrepreneurs, mais également auprès des entreprises qui peuvent s'en servir comme une technique de redynamisation interne, et donc d'accroissement de la productivité.

L'intérêt d'un processus d'essaimage est qu'il fournit aux entreprises actuelles des réponses adaptées qui prennent en compte l'ensemble des impératifs et des contraintes auxquels elles sont confrontées. Ainsi, les logiques qui poussent les entreprises à instaurer une politique d'essaimage sont variées.

- La logique de gestion des ressources humaines

L'objectif affiché est de procéder à des réductions d'effectifs en douceur, l'essaimage s'accompagnant alors de mesures de mise à la retraite, d'une politique de remplacement du personnel. L'essaimage peut également être un moyen pour accroître la mobilité du personnel, afin de gagner en flexibilité et de stimuler l'entreprise. Il se positionnera alors comme une composante de la politique de rotation du personnel et de gestion des effectifs.

- La logique de valorisation de l'image de l'entreprise

Gérer la communication est devenu un enjeu de taille pour l'entreprise, l'image qu'elle projette dans son environnement peut lui permettre, si, elle est positive et valorisante, de capter certains marchés, de concilier les autorités locales. Donner de soi une image de responsabilité et d'ouverture d'esprit vis-à-vis de l'environnement est aussi source de flexibilité et de compétitivité. Il est évident que l'essaimage contribue à redorer l'image de l'entreprise, en montrant qu'elle favorise l'ouverture vers l'extérieur.

- La logique de développement d'une culture entrepreneuriale

Il est indispensable pour les entreprises modernes, de développer une culture qui permette que s'épanouissent des comportements tels ceux qui sont généralement attribués aux entrepreneurs (Ross et Unwalla, 1986 ; Burgelman, 1986).

Pratiquer une politique d'essaimage si on y associe tout le personnel et si l'on met en œuvre une procédure cohérente peut, à terme, contribuer à modifier la culture d'une organisation.

- La logique d'expansion des synergies

L'essaimage est une technique de plus en plus utilisée par l'entreprise-mère qui favorise par ce moyen l'apparition de partenaires socio-économiques qui lui permettront de se concentrer sur sa vocation. On se retrouve alors dans une logique d'impartition.

L'essaimage peut s'identifier à cette forme d'externalisation. En effet, inciter un employé à créer son entreprise en reprenant une activité que l'essaimeur juge non pertinente avec sa vocation, permet à celui-ci de se séparer d'une activité sans coût social important, et d'avoir à traiter désormais avec un partenaire connaissant parfaitement la société et sa culture. Il en résulte bien l'apparition de synergies entre des sociétés qui sont établies dans le même secteur et subissent donc les mêmes contraintes.

- La logique du recours à la forme PME

De plus en plus, la petite et moyenne entreprise voit son rôle reconnu dans la dynamique économique, sa flexibilité et sa réactivité étant particulièrement appréciées. Le recours à la forme PME -ou PMIisation- représente un nouveau moyen de faire face à de nouvelles formes de concurrence et contraintes de l'environnement. L'essaimage est l'une des techniques offertes à l'entreprise pour PMIiser certaines de ses activités. L'objectif est alors d'obtenir de nouvelles entités plus performantes, car gérées des salariés-créateurs profondément impliqués.

- La logique de recentrage sur les activités de base

L'essaimage fait aujourd'hui partie intégrante du management stratégique de l'entreprise. Par ce biais, elle a l'opportunité d'externaliser, tout en les conservant dans leur réseau, les activités non viables à l'intérieur, mais qui peuvent s'avérer potentiellement viables à l'extérieur. L'essaimage peut également concerner les activités qui ne représentent plus un caractère stratégique pour l'entreprise, ou encore celles qui appartiennent à un secteur qu'elle souhaite abandonner, ou quitter progressivement.

L'essaimage présente donc des intérêts évidents pour les entreprises, mais il demeure paradoxalement ignoré des chercheurs et auteurs académiques, ce qui entraîne de profondes lacunes théoriques et conceptuelles. De plus, l'absence d'intérêt porté à l'égard de cette pratique rend les acteurs vigilants quant à l'utilisation de l'essaimage. Une meilleure connaissance théorique de ce phénomène entraînera certainement un accroissement de la confiance des praticiens dans l'essaimage et une relance des processus mis en œuvre.

Notre objectif est ici d'étudier le processus mis en place grâce à la collaboration plus ou moins étroite entre les différents acteurs, et d'analyser le profil de l'essaimé et le rôle que peut jouer l'entreprise essaimante, afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience de ce processus. Il sera notamment montré que l'implication des deux acteurs dans les différentes phases du processus est un élément déterminant dans l'atteinte des objectifs fixés. En effet, en influant sur le déroulement du processus, les acteurs influencent nécessairement le résultat associé, le niveau d'action restant à déterminer.

L'intérêt est d'apporter un enrichissement théorique à l'essaimage en s'appuyant sur une meilleure compréhension du processus et de ses atouts, afin d'accroître la crédibilité

de ce phénomène auprès des acteurs économiques qui ne l'utilisent plus aujourd'hui que de manière ponctuelle.

1. L'essaimage : une pratique novatrice

Nombreux sont les moyens utilisés afin de stimuler l'esprit entrepreneurial dans les grandes organisations. L'essaimage fait partie de ces techniques contemporaines de management des entreprises qui permettent aux grands groupes (Knight, 1988), mais également de plus en plus aux PME et PMI de mieux s'adapter aux exigences du marché.

Elle se situe ainsi au même niveau que la PMIisation, le développement de relations de partenariat ou d'alliances stratégiques, la formation de réseaux.

Cependant, il s'agit avant tout d'une forme novatrice de création d'entreprises (Bruyat, 1993), qui aboutit à la « reconversion » de certains salariés en dirigeants d'organisations qu'ils ont eux-mêmes créées avec l'appui de leur ancien employeur.

1.1. Définitions préliminaires

Le concept d'essaimage s'est développé en France dans le début des années 1980, mais se rapproche de la notion anglo-saxonne plus ancienne de *spin-off*. Il s'agit de nouvelles entreprises de taille humaine qui remettent en cause la suprématie des grandes entités et vont à l'encontre de l'ensemble des théories organisationnelles et managériales proposées jusqu'alors (Maidique, 1983).

Comme le souligne P. Merlant dès 1984, on désigne généralement par essaimage tout processus qui amène les salariés d'une grande structure à la quitter pour développer leur propre entreprise. On met alors en place différents programmes destinés à supporter ces individus dans leur projet entrepreneurial.

On dit plus généralement 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 des appuis divers de la part de son aînée.

Peu de chercheurs se sont employés à définir l'essaimage (Merlant, 1984 ; Bruyat, 1987 ; Sire, 1988 ; Bertherat, 1989 ; Pretet, 1991) et, en tout état de cause, aucune réflexion collective n'a été menée. Aussi, à l'heure actuelle, le terme d'essaimage présente encore une certaine ambiguïté. En effet, l'aide à la création (ou à la reprise) par les salariés s'est d'abord manifestée dans le contexte difficile des restructurations, avant d'être associée, grâce à l'impulsion d'organismes spécialisés, au management stratégique et à la gestion des ressources humaines. Nous en donnerons néanmoins la définition suivante :

Une pratique stratégique d'essaimage se manifeste lorsqu'un employé, 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.

Cette approche appelle d'ores et déjà cinq remarques fondamentales :

- l'essaimage peut être le fruit d'un salarié seul ou d'un groupe de salariés ;
- il ne s'agit pas nécessairement d'une création ;
- il n'y a pas obligatoirement proximité de métier entre l'essaimeur et l'essaimé ;
- une proximité géographique n'est pas indispensable ;
- par contre, il y a toujours une aide de la part de l'entreprise essaimage, celle-ci pouvant prendre différentes formes.

L'objectif inhérent à cette pratique est donc bien pour les entreprises de pousser les créateurs potentiels à passer à l'acte, et de se servir de ce processus aussi bien en interne pour gérer leurs effectifs et redynamiser l'équipe, qu'en externe pour développer des relations basées sur les synergies inter-entreprises (Dennis et Phillips, 1990), éléments préalables à la formation de réseaux (Birley, 1985).

Aussi, on peut facilement penser que l'essaimage apparaît comme une pratique permettant de concilier l'élan entrepreneurial des individus et le management stratégique des entreprises.

1.2. Les contextes favorables à l'essaimage

Depuis son apparition, la pratique de l'essaimage a connu une double évolution qui a contribué à élargir le concept :

- il y a d'abord eu, au delà des textes juridiques, un développement considérable des moyens d'accompagnement (apports en fonds propres, recherches de solutions techniques, appui logistique, aide à la recherche de marchés porteurs,...) ; l'essaimage relève d'une logique quelque peu différente des simples pratiques d'aides utilisées à l'origine dans le cadre d'un plan social ;
- plus récemment, ces politiques ont souvent glissé de la sphère du social vers celle de la politique générale. Il est en effet apparu que de bons projets pouvaient se développer de manière plus efficiente à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'entreprise (Pinchot, 1986).

Aussi, on peut affirmer qu'à l'heure actuelle, deux conceptions de l'essaimage coexistent, qui sont liées au contexte économique de l'entreprise. Elles aident à expliquer la diversité des situations observées :

- soit la situation économique de l'entreprise essaimage est mauvaise : il s'agit alors d'un « **essaimage à chaud** » ou **curatif**, qui s'inscrit dans le cadre d'une restructuration ; l'objectif est de procéder à des réductions d'effectifs en douceur. Cette pratique s'accompagne de politiques de remplacement du personnel ;
- soit la situation micro-économique est bonne : il s'agit dans ce cas d'un « **essaimage à froid** » ou **dynamique** fondé sur une dynamisation interne du personnel découlant d'une stratégie sociale active et/ou d'une stratégie économique.

1.2.1. L'essaimage curatif

Alors que la plupart des grands groupes étaient ou sont encore confrontés aux problèmes de restructuration, la création d'entreprises devient pour eux une nouvelle

réponse, un outil complémentaire. L'essaimage se veut une réponse inédite dont l'intérêt est de générer des activités nouvelles sur les sites de reconversion, en transformant les salariés en créateurs (Belley et al, 1995).

Cependant, ces opérations induisent certains effets pervers. A l'inexpérience des créateurs forcés s'ajoute une contrainte de temps peu propice à la maturation des projets et à la préparation au métier de dirigeant d'entreprise. La création est certes une opportunité de gestion des sureffectifs, mais on impose cette solution à une population peu formée et, en tout état de cause, non préparée : créer son emploi en créant sa propre société est donc la seule alternative au chômage, à la pré-retraite ou à l'exode. De plus, l'essaimage n'étant envisagé que dans un contexte curatif, les entreprises sont rares à promouvoir la loi congé-crédit de 1984 qui représente une sécurité réelle pour les créateurs.

A l'heure actuelle, même si les opérations de reconversion où la création est intégrée à un plan social sont devenues rares, les processus d'aide à la création d'entreprises deviennent de plus en plus un instrument de gestion banalisé : il permet d'anticiper l'aménagement prévisible des effectifs en créant un climat propice aux départs sans drame. L'entreprise est prête à céder certaines activités, et les créateurs peuvent éventuellement bénéficier d'appuis modulables.

Dans une opération d'essaimage à chaud, l'entreprise offre d'emblée des cadeaux à ses salariés qui n'ont rien demandé mais à qui on donne la panoplie du petit créateur. L'employé était dans une situation de dépendance permanente, et on le maintient dans sa condition de salarié qui peut réclamer mais qui n'a jamais à se proposer ou à se vendre.

Dans un contexte de sureffectifs, l'essaimage est alors très souvent en butte à de nombreux blocages de la part des salariés :

- les motivations négatives dominent ;
- se mettre à son compte n'est souvent qu'une alternative immédiate au chômage ;
- les projets de création sont rarement crédibles et n'ont pas le temps de mûrir ;
- les entrepreneurs créent dans une zone de contraintes et les projets unipersonnels dominent.

L'essaimage à chaud est certes un outil intéressant pour les entreprises en phase d'allègement, mais il ne peut être considéré comme une fin en soi : il ne s'agit que d'une opération conjoncturelle.

1.22. L'essaimage dynamique

Cette forme d'essaimage se situe davantage dans une vision future et novatrice de la création d'entreprise. Les entreprises sont de plus en plus confrontées à des salariés qui se tournent vers de nouvelles formes de rapports contractuels avec leurs anciens employeurs : création de nouvelles entités, franchise, concession,... On se retrouve face à une nouvelle génération de salariés qui fait passer la sécurité de l'emploi après l'intérêt du travail, les perspectives de carrière et l'épanouissement personnel, l'indépendance et la responsabilité. Cela demande des formes différentes de management.

L'essaimage est devenu le révélateur d'une nouvelle mentalité entrepreneuriale dans l'entreprise : il ne s'agit plus de se débarrasser de ses salariés, mais d'engager de nouvelles relations avec eux. Le salarié n'est plus là pour demander une aide, mais vient proposer un projet à l'entreprise. Et l'entreprise n'est plus seulement un centre de décisions unilatérales, elle devient une force de propositions qui laisse le choix à ses salariés d'utiliser de nouveaux outils pour mieux gérer leurs carrières en adéquation avec leurs stratégies propres.

L'essaimage devient un outil dynamique de motivation, de valorisation du personnel et de mouvements dans l'entreprise. Il ne se limite pas à l'appui aux créations d'entreprises par les salariés : c'est un outil dont la finalité est une meilleure adaptation des salariés à l'entreprise, en interne comme en externe, entraînant généralement une efficacité accrue dans le travail.

Il se situe essentiellement dans un contexte de croissance et de développement économique, c'est-à-dire que l'entreprise ne gère pas les erreurs passées, mais prépare son avenir. L'objectif principal est de changer les mentalités des entreprises. Ce sont des objectifs à moyen et long terme, mais qui donnent rapidement des résultats visibles : réponses aux velléités entrepreneuriales des salariés, synergie avec l'environnement, diversification des activités, transfert de technologies,...(Doutriaux, 1992).

L'essaimage devient, dans une telle option, l'un des éléments moteurs d'un réel management participatif, intégrant la totalité du personnel dans les choix d'évolution de l'organisation, et d'une stratégie dynamique des ressources humaines de l'entreprise, s'appuyant largement sur une synergie verticale et une participation volontaire et active des salariés à la stratégie de l'entreprise.

1.3. L'avenir de cette pratique : l'essaimage entrepreneurial

1.3.1. Le processus de création par essaimage

Les entreprises et l'ensemble des acteurs intervenants dans un 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 englobe différentes étapes en amont et en aval de l'action de créer proprement dite.

En fait, il est possible de diviser le processus en trois phases bien distinctes que sont l'incubation, la phase de maturation du projet et de création juridique, et la période de soutien et d'accompagnement qui en découle :

- en amont du processus, la phase d'incubation permet à l'idée de « germer », grâce à la réflexion plus ou moins active de l'entrepreneur potentiel et à l'action formatrice de l'entreprise-mère ;
- la deuxième phase consiste en la maturation du projet qui doit, après avoir été analysé par un comité spécialisé, et soumis à d'éventuelles modifications, induire la création juridique de l'entité ;

- en aval, enfin, l'entreprise se doit de poursuivre le processus par une phase d'accompagnement et de soutien qui offre l'opportunité à l'entreprise essaimée de se développer dans les conditions optimales.

Ces trois phases ne sont pas indépendantes et exclusives dans le temps car l'évolution du processus est nécessairement progressive, et le début et la fin de chaque étape s'avèrent très difficiles à évaluer en termes de durée (Bird, 1992). Le processus de création par essaimage se termine uniquement :

- lors de la réintégration du salarié (disposition de la loi congé-crétion de 1984) dans l'entreprise essaimante en cas d'échec de l'entité créée ;
- lorsque la réussite de l'entreprise créée peut être constatée, c'est-à-dire quand l'équilibre économique est atteint.

La figure 1 nous a permis de représenter le processus d'essaimage au sein de l'entreprise essaimante dans sa conception la plus généraliste. Il est à noter que ce processus n'est que très rarement suivi de manière linéaire, de nombreuses rétroactions lui conférant sa valeur heuristique.

Les entreprises essaimantes, modèles d'une nouvelle conception de la firme, doivent respecter ce processus qui leur permet de s'adapter aux contraintes de plus en plus nombreuses du marché. Elles doivent impérativement adopter une nouvelle méthode de management qui intègre au tout premier plan les valeurs personnelles et instaure des objectifs collectifs (Ferguson, 1987).

Cette idée implique que les employés doivent être davantage considérés, afin de participer individuellement et concrètement au développement de la firme, l'essaimage étant certainement une forme nouvelle et novatrice de l'extension de la firme « en externe ». Cependant, l'évolution des mentalités doit se poursuivre par l'adaptation des structures et des procédures collectives : l'opportunité laissée aux employés de créer leur propre organisation, et même de les y aider, doit s'intégrer à la culture mise en place dans l'entreprise essaimante et à l'organisation qui en découle.

Par conséquent, il apparaît évident que toutes les créations par essaimage n'adhéreront pas à ce schéma. Il faudra alors clairement différencier les processus réellement entrepreneuriaux –essaimage dynamique-, qui mettent en œuvre des moyens conséquents et des acteurs volontaires, et les simples créations forcées –essaimage curatif-, induites par la santé précaire de l'environnement économique.

1.32. La valeur entrepreneuriale de l'essaimage dynamique

La distinction entre l'essaimage curatif et l'essaimage dynamique est réelle et fondamentale. Alors que dans le premier cas, il s'agit d'un appui, fourni par l'entreprise-mère, à la création d'entreprise à l'égard des salariés dont l'emploi a été supprimé, la seconde alternative comprend l'ensemble des appuis, quel que soit le projet du salarié, dans un partenariat bien compris par les deux parties.

Il résulte de cette différenciation que les acteurs concernés par le processus, d'essaimage, c'est-à-dire l'entreprise essaimante et le créateur –ce dernier étant

remplacé, au cours du processus, par la nouvelle structure essaimée-, adopteront des positions très dissemblables quant aux fonctions exercées dans les phases successives du processus, selon la logique globale poursuivie lors de la création.

Une réflexion menée à partir de la littérature existante, bien que très faible et essentiellement à vocation pratique, nous a permis de développer une esquisse de typologie regroupée dans le tableau 1. Celui-ci permet de comparer sommairement le rôle de chacune des deux parties au cours des trois phases du processus de création, et les conséquences qui en résultent, selon que l'on se situe plutôt dans un objectif de restructuration économique, ou dans une logique stratégique de management participatif.

Tableau 1 : Approche comparative des implications des acteurs dans le processus d'essaimage et de leurs corollaires

	Entreprise-mère	Entrepreneur puis Entreprise essaimée
Phase d'incubation	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'une culture entrepreneuriale - Réflexion stratégique globale à long terme - Politique soutenue d'essaimage et choix des projets présentés 	- Incubation et apprentissage
Phase de maturation et de création juridique	<ul style="list-style-type: none"> - Implication forte dans le projet de la part de la division essaimage (responsable essaimage) - Aide juridique, technologique, financière,... 	- Phase similaire à la création ex-nihilo facilitée et accélérée par un projet fiable et une réflexion à long terme
Phase de soutien et de développement	<ul style="list-style-type: none"> - Aide commerciale, managériale, logistique,... - Apprentissage organisationnel - Développement de relations bilatérales 	<ul style="list-style-type: none"> - Développement de relations de partenariat - Réseautage important - Si échec, réintégration du salarié-créateur - Résultats supérieurs à ceux de la création ex-nihilo

1.1 – Essaimage dynamique

	Entreprise-mère	Entrepreneur puis Entreprise essaimée
Phase préalable à la création	<ul style="list-style-type: none"> - Restructuration économique ou reconversion - Stratégie d'incitation forte à la création par essaimage avant licenciements 	Aucune Implication
Phase de création juridique	<ul style="list-style-type: none"> - Implication faible dans le projet - Soutien uniquement financier 	<ul style="list-style-type: none"> - Phase identique à la création ex-nihilo - Projet peu fiable
Période Post création	- Développement éventuel de relations unilatérales conduisant à la dépendance de la structure essaimée	<ul style="list-style-type: none"> - Si échec, pas de réintégration prévue - Résultats proches de ceux de la création ex-nihilo

1.2 - Essaimage curatif

Il apparaît ainsi clairement que les deux logiques d'essaimage présentées n'ont pas le même impact et les mêmes répercussions, aussi bien sur l'engagement de l'entreprise-mère dans le processus, que sur la volonté et l'implication effective et efficiente du salarié-créateur dans la structure qu'il développe.

Alors que dans le premier cas –essaimage curatif-, le salarié n'engage une procédure de création qu'avec l'espoir que cela lui permettra de conserver, pendant une période plus ou moins longue, un emploi, la seconde logique de création –essaimage dynamique- adopte davantage une cohérence entrepreneuriale.

L'entrepreneuriat peut se concevoir comme le processus qui consiste à vouloir créer quelque chose de différent et possédant une valeur, en lui consacrant le temps et le travail nécessaires, en assumant les risques financiers, psychologiques et sociaux correspondants et à en recevoir les fruits sous forme de satisfaction pécuniaire et personnelle (Hisrich et Peters, 1991). Il résulte de cette définition que la valeur entrepreneuriale d'une opération découle en grande partie de l'engagement de ses acteurs dans le processus et de leur réelle volonté de création. Si l'un au moins de ses deux paramètres est absent, il semble qu'on ne puisse pas parler de processus entrepreneurial.

De fait, il nous apparaît clairement que l'essaimage curatif ne répond pas aux critères définis pour l'entrepreneuriat. En effet, le fait que l'essaimé ne dispose que d'un choix très limité quant à sa volonté d'entrer dans le processus de création, et qu'il ne puisse pas réellement développer un projet cohérent compte tenu du temps qui lui est imparti, sont autant de freins à la réelle aspiration entrepreneuriale du salarié. L'entreprise étant le plus souvent à l'origine de l'entrée dans le processus, il s'avère très délicat de qualifier l'essaimé de véritable entrepreneur, avec les implications qui y sont associées.

A l'inverse, l'essaimage dynamique, par le biais de ses acteurs, présente toutes les caractéristiques d'une véritable opération entrepreneuriale, l'essaimé étant personnellement à l'origine de l'idée de création, et étant volontairement et activement engagé dans le processus de création d'entreprise ; l'entreprise-mère n'a dans ce cas qu'un rôle secondaire, même s'il est effectif, de consultation et de soutien. Dans cette logique de création, l'essaimé peut réellement être qualifié d'entrepreneur, au sens de Smith (1965) notamment.

La position de l'entreprise-mère est également révélatrice du caractère entrepreneurial associé à l'essaimage « à froid ». En effet, certaines entreprises sont plus ouvertes que d'autres à l'introduction de nouvelles méthodes de management, qui impliquent de façon proactive les salariés.

Ainsi, si l'on se réfère à R. Moss Kanter (1992), qui définit les organisations entrepreneuriales comme « celles qui fonctionnent aux limites de leurs compétences, tout en mettant l'accent plutôt sur leurs ressources et sur ce qu'elles ne connaissent pas encore ou n'ont pas encore essayé, que sur le contrôle de ce qu'elles connaissent », ces entreprises ont développé une culture entrepreneuriale favorisant les projets individuels, qui représentent une nouvelle voie stratégique. L'essaimage dynamique ne peut se produire que dans de telles entreprises, qui ont d'ores et déjà compris que l'implication effective dans de nouvelles structures, même à l'extérieur de leur organisation, pouvait entraîner des répercussions positives sur sa stratégie et sur sa rentabilité à long terme.

Nous pouvons déduire de cette analyse que seul l'essaimage dynamique peut se concevoir comme une forme entrepreneuriale aboutie, puisqu'elle est engagée par un individu qui présente toutes les qualités d'un entrepreneur, au sein d'une organisation encline à l'entrepreneuriat. Nous considérerons qu'une pratique de ce type entre dans nos critères de définition de l'essaimage entrepreneurial

Aussi, nous nous référerons pour la suite de notre réflexion uniquement à la forme d'essaimage dynamique, qui seule possède les attributs caractérisant un véritable processus d'essaimage : l'existence d'une valeur stratégique pour l'entreprise essaimante et un aspect entrepreneurial pour l'essaimé.

2. Les facteurs d'efficience du processus d'essaimage

Le processus d'essaimage est relativement complexe, puisqu'il s'appuie sur une relation ambivalente entre d'une part le salarié qui décide de quitter sa structure et d'autre part l'entreprise qui essaime, les deux parties n'ayant a priori par nécessairement les mêmes attentes et les mêmes objectifs à atteindre.

De fait, nous pensons que le profil de l'essaimé d'une part, le rôle joué effectivement par l'entreprise essaimante au cours du processus d'autre part aura une influence relativement importante sur l'issue de celui-ci, et la dualité de l'entrepreneur et de l'entreprise-mère sera une variable déterminante du succès de la création.

2.1. L'essaimé : un entrepreneur expérimenté

2.1.1. Types d'entrepreneurs susceptibles d'envisager l'essaimage

Notre objectif est tout d'abord d'essayer de discerner si certains profils types d'entrepreneurs, à travers les multiples typologies disponibles, seraient plus enclins à envisager l'essaimage.

La recherche concernant ce type de classifications est assez récente. Elle débute avec l'étude empirique de Smith (1967), qui est certainement la plus reconnue. Cette étude met en relation les types d'individus, les types d'entreprises qu'ils créent et la croissance de leur entreprise. Il en ressort deux types d'entrepreneurs :

- l'entrepreneur « **craftsman** » (« artisan ») possède peu d'éducation, peu d'expérience, notamment en matière de gestion, mais il a une forte compétence technique et se focalise essentiellement dans des activités faiblement innovantes.
- L'entrepreneur « **opportunistic** » (« opportuniste ») possède plus d'éducation et ses expériences de travail sont diversifiées et nombreuses, notamment en matière de gestion. Il est généralement plus âgé et a mûri son projet de création. Cet entrepreneur est plus orienté vers le futur, le changement.

Parmi les nombreuses typologies qui ont suivi celle de Smith, nous en choisirons deux autres qui complètent celle présentée précédemment :

- l'analyse de Dunkelberg et Cooper (1982) permet de distinguer les entrepreneurs « **craftsmen** », « **growth-oriented** » et « **independent** ». Si les deux premiers types d'entrepreneurs correspondent respectivement aux catégories « craftsman » et « opportunistic » de Smith, les « independent » sont motivés par un besoin

d'autonomie, ils veulent éviter à tout prix de travailler pour les autres. Ce sont eux qui enregistrent le plus fort taux de croissance au sein de leur organisation bien qu'ils aient le moins d'expérience. Par contre, ils ont le plus haut niveau d'éducation, de formation.

- la typologie de Miles et Snow, qui ont étudié la relation entre l'entrepreneuriat et l'innovation. Ils ont ainsi distingué : le **prospecteur** considéré comme l'innovateur « pur » qui cherche en permanence des innovations, mais il n'est pas du tout sûr qu'il pourra les rentabiliser ou les développer lui-même, l'**innovateur** qui va plus loin dans son processus entrepreneurial puisque son attitude vis-à-vis de l'innovation est délibérée et qu'il recherche systématiquement des innovations qu'il exploite à fond lui-même, le **suiveur** qui va imiter, suivre systématiquement, de façon proactive et délibérée, les innovations qui apparaissent sur le marché et le **réacteur** qui adopte une stratégie émergente et réactive, une attitude opportuniste, passive.

Compte tenu des descriptions sommaires de l'essaimé disponibles dans la littérature, cette dernière typologie nous paraît a priori la plus pertinente pour caractériser un entrepreneur essaimé.

En effet, les typologies existantes permettent, de façon plus ou moins pertinente, de distinguer les différents types d'entrepreneurs à partir de variables récurrentes telles que la formation, la motivation, les antécédents, l'environnement économique et social, ... Elles nous apparaissent cependant peu appropriées pour différencier un entrepreneur « classique » d'un essaimé.

La typologie de Miles et Snow introduit une nouvelle variable, l'innovation qui semble prépondérante dans un processus d'essaimage. Les auteurs distinguent les entrepreneurs selon le degré d'appropriation et d'intégration du processus d'innovation, ce qui peut être une approche appropriée pour caractériser l'essaimé. Néanmoins, il est délicat de positionner une forme d'entrepreneur très spécifique sur des typologies figées, réalisées antérieurement, et nous pensons justifiée la remarque de Davidsson (1989), qui suggère d'ajouter aux typologies disponibles d'autres variables indispensables comme l'expérience passée ou encore le niveau de formation du créateur. Ces deux variables prennent tout leur sens dans un processus de création par essaimage.

L'essaimé ressemble donc plutôt, par essence, à un innovateur, qui est intéressé avant tout par la concrétisation de son projet qu'il souhaite mener à bien lui-même. Nous rejoignons ainsi Drucker (1985), qui avançait que l'innovation, pour voir le jour, avait besoin d'un individu assez entrepreneur pour franchir tous les obstacles reliés à sa mise en œuvre et nanti de toute l'ardeur nécessaire pour aller jusqu'au bout.

Pinchot (1986), enfin, situe nettement la zone où intervient l'essaimé: il est à la fois l'innovateur et le manager, celui qui doit démontrer un leadership capable de l'amener à se constituer un projet et éventuellement une équipe pour maîtriser les réalités de l'entreprise et du marché. Il vient ainsi conforter notre idée que l'essaimé ressemble assez typiquement à l'entrepreneur innovateur de Miles et Snow.

2.12. La valeur de l'expérience passée

L'expérience préalable de l'entrepreneur a souvent été considérée comme un déterminant majeur de la performance de l'entreprise émergente, ayant sur celle-ci un impact largement positif (Chandler et Hanks 1991). Il apparaît notamment que les connaissances et aptitudes accumulées lors des métiers précédents sont autant d'aides fournies au créateur pour contourner les nombreuses difficultés qui se posent à lui.

En effet, une meilleure capacité de vision de l'entrepreneur, basée sur des compétences personnelles innées ou acquises, lui permettra de mieux connaître et comprendre son environnement immédiat, et ainsi de s'adapter à certains paramètres de son secteur d'activités. En outre, il semble évident que plus l'acquisition de savoir(s) et de savoir-faire a été efficiente au cours de la vie de l'entrepreneur, plus les risques de pénétrer sur un marché inconnu, et donc de se retrouver au sein d'un environnement incertain s'estompent. De fait, on peut aisément comprendre l'importance que revêt l'apprentissage de la réalité d'une activité, d'un secteur d'activité, d'un métier...

On parlera alors d'expérience pour désigner l'ensemble des capacités et compétences obtenues grâce à des actions, professionnelles ou non, souhaitées ou non, de spécialisation, de formation, et d'information.

La notion d'expérience passée représente l'un des éléments fondamentaux, largement ignoré, d'un processus entrepreneurial ; sa prise en compte permet cependant, dans de nombreux cas de création d'entreprise, de mieux expliquer les performances ultérieures de l'entreprise émergente (Greene et Butler, 1996).

Les créateurs potentiels doivent, avant de se lancer dans des opérations concrètes, évaluer leur capacité de démarrage d'une nouvelle structure, identifier les zones dans lesquelles ils doivent acquérir davantage d'expérience, mais surtout percevoir précisément les possibilités qui leur sont offertes compte tenu de leur expérience propre. La connaissance préalable du secteur, et donc de son environnement spécifique, est alors un gage de réussite pour le projet de création.

L'expérience accumulée par l'entrepreneur agit à plusieurs niveaux : elle influe sur les capacités de l'individu, lui fournissant de nouvelles compétences et de nouveaux « outils » de réflexion et d'analyse, elles lui permettent également, d'une manière indirecte, d'avoir une vision plus pertinente du rôle de créateur d'entreprises, et par suite du métier de dirigeant. Il aura également les capacités pour gérer efficacement le potentiel de l'organisation et les ressources dont il dispose, afin d'amoindrir les risques au cours des phases de démarrage et de croissance (Terpstra et Olson 1993).

Dans le cadre d'un processus de création par essaimage, une période d'apprentissage a lieu grâce à l'action incubatrice de l'entreprise essaimante. En effet, l'entrepreneur apprend, par le biais de sa fonction au sein de la structure et des relations qu'il entretient, et développe diverses compétences. Son intégration au sein de l'entreprise lui permet d'acquérir une expérience qui sera d'autant plus importante dans le cadre d'un essaimage dynamique où l'activité développée est conservée par le créateur.

2.2. Le rôle de l'entreprise essaimante

2.2.1. L'apport de la phase d'incubation

Ce concept permet d'insister sur le rôle que peuvent jouer certains organismes dans le processus de création d'entreprises, en influant sur l'environnement entrepreneurial et sur divers paramètres concernant l'apprentissage et l'expérience. Différentes définitions ont depuis été données, les études concernant cette notion s'étant multipliées dans le champ de l'entrepreneurship.

L'incubation peut ainsi se concevoir comme un processus, essentiellement 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 la création d'une entité nouvelle et sa survie. L'unique finalité de ce processus est donc d'aider à la conception et à la mise en œuvre d'un projet entrepreneurial viable.

Ainsi, l'incubateur peut se concevoir comme une organisation ou un environnement dans lequel les compétences et les motivations de l'entrepreneur sont développées préalablement à la génération d'une nouvelle organisation. Cette précision est fondamentale car elle renvoie à la définition du processus entrepreneurial, et insiste précisément sur les actions qu'il est indispensable d'accomplir avant la création effective de la nouvelle structure.

Pour reprendre la terminologie utilisée jusqu'à présent, on peut affirmer que les objectifs d'un processus d'incubation sont 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.
- 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.
- 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.

L'intervention réalisée par les organismes incubateurs peut être considéré comme une action de mise en relation des entrepreneurs avec leur environnement immédiat, afin d'augmenter leurs chances de succès, mais aussi, dans une démarche plus globale, de relancer l'initiative entrepreneuriale locale.

Ainsi, il semble que les incubateurs soient capables, en donnant suffisamment de temps pour leur engagement dans un processus d'intervention proactif, de jouer un rôle de transition important pour compenser les déficiences des jeunes entreprises et pallier les insuffisances de l'entrepreneur ou de son projet.

Bien que la littérature se rapportant à ce concept ne s'intéresse qu'à des organisations incubatrices indépendantes, il semble cohérent de penser qu'il existe également des incubateurs internes, qui agissent de manière identique sur les processus entrepreneuriaux. Ces incubateurs internes sont des entités possédant des liens avec le créateur potentiel. D'une manière concrète, il s'agit de structures déjà établies, de taille souvent conséquente, et que l'on qualifie d'« organisations entrepreneuriales ». L'entrepreneur pourra, au sein de ces entités, développer ses idées, édifier son projet de création, et mener à bien le processus d'incubation, avec l'accord de sa hiérarchie et l'assistance active des différents services compétents. Le comportement entrepreneurial des organisations est alors au moins aussi soutenu que celui des individus, qui peuvent de ce fait utiliser le cadre de leur emploi comme source d'incubation.

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, ce qui selon deux études de Rice et Abetti (1990, 1993), correspond à un facteur essentiel de la réussite d'une création d'entreprise.

En fait, 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-mère dans le cadre de son travail ;
- 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.

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'incubation interne prend, pour l'essaimage comme pour toute forme d'intrapreneuriat, toute sa valeur : l'entreprise incubatrice est la base du processus puisque c'est elle qui, à différents niveaux et par le biais d'actions plus ou moins formelles, va développer, chez le créateur potentiel, son esprit entrepreneurial et les qualités qui y sont associées.

2.22. L'institutionnalisation de l'essaimage et l'apprentissage organisationnel

Les processus d'essaimage diffèrent profondément les uns des autres. Si l'on se réfère aux études disponibles concernant les résultats de l'essaimage, l'un des facteurs clés de succès est l'implication de l'entreprise essaimage dans le processus, notamment lors de la phase d'incubation ; il apparaît dès lors que la mise en place d'une véritable « cellule essaimage », qui formalise et institutionnalise les relations entre les acteurs du processus, et sert de mémoire collective à l'entreprise, est un gage de réussite.

Sire (1988) a présenté une typologie opérationnelle qui appréhende le phénomène d'essaimage, en ajoutant à la variable économique, qui reste la plus pertinente, deux autres variables pour expliquer la diversité des situations :

- la plus ou moins grande proximité de métier entre l'essaimeur et l'essaimé ;
- la distinction entre essaimage sauvage et essaimage institutionnalisé fondée sur l'existence ou non, au niveau local de chartes dans lesquelles s'inscrivent les conventions particulières entre l'essaimeur et l'essaimé, et au niveau de l'entreprise d'un comité d'essaimage.

La présence d'un comité d'essaimage à l'intérieur de l'organisation de l'entreprise-mère joue, d'après les études de l'A.N.C.E., un rôle fondamental sur les résultats ultérieurs de la structure créée. En effet, celui-ci entre en action dès la phase d'incubation, au cours de laquelle son effet, très souvent négligé par les différents acteurs, est prépondérant, et poursuit son action jusqu'à la création juridique de la nouvelle entité. Sa mission au sein de l'entreprise est triple :

- il va définir, en concertation avec la direction générale, la politique d'essaimage suivie par l'organisation et a donc une fonction majeure dans l'instauration d'une culture entrepreneuriale partagée par tous ;
- il a la mission d'étudier les projets présentés par les différents créateurs potentiels qui se déclarent et, le cas échéant, compte tenu de sa position stratégique, doit faire naître et ressortir d'éventuelles aspirations entrepreneuriales non encore déclarées ;
- enfin, la comité a pour tâche d'archiver l'ensemble des opérations d'essaimage (ayant ou non connu le succès) engagées dans la société et de se servir de celles-ci pour tirer toutes formes de conclusions utiles sur l'efficacité du processus à mettre en place pour accroître la fiabilité de l'entreprise émergente et pour développer l'expérience commune sur le sujet.

Il apparaît, compte tenu des éléments mis en évidence, que le comité d'essaimage est en partie le garant du succès des processus d'essaimage entrepris, puisqu'il doit évaluer les projets présentés et apporter les corrections et modifications éventuellement nécessaires afin de les rendre les plus fiables possibles.

De plus, le lien qu'il représente entre les anciens créateurs et les futurs essaimés permet d'utiliser consciemment et intelligemment les processus passés afin d'augmenter les chances de succès des créations à venir.

On pénètre ici dans le champ de l'apprentissage organisationnel. Ce concept, notamment défini par Koenig (1994), se conçoit comme un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes.

En terme d'essaimage, la notion d'apprentissage organisationnel est importante puisqu'il apparaît évident que la mise en place d'un comité d'essaimage doit favoriser l'étude, l'analyse et la modification des processus mis en œuvre, et ce sur une longue période. L'entreprise essaimante a ainsi la faculté d'acquérir une expérience et des compétences utiles dans ce domaine, dont elle se devra tirer partie lors des processus ultérieurs, et notamment lors de l'élaboration des projets.

Le concept d'apprentissage organisationnel semble opérationnel pour appréhender la pratique d'essaimage, puisque l'entreprise essaimante peut tirer avantageusement profit des processus passés et de l'expérience collective. Les entreprises favorisant l'essaimage dynamique, donc à vocation stratégique, ont intérêt à rassembler et formaliser leurs connaissances au sein d'un « pôle essaimage », afin de développer un savoir et un savoir-faire communs, facteurs de réussite des processus mis en œuvre.

2.23. Le recours à l'organisation « réseau »

La forme d'organisation en réseau est de plus en plus reconnue par les acteurs économiques comme ayant un intérêt stratégique (Birley, 1985), et les grandes entreprises n'hésitent plus à éclater leur activité, c'est-à-dire PMIs (Nunes, 1991), afin de bénéficier des nombreux avantages reconnus de manière quasi unanime à cette option stratégique d'organisation.

Le réseautage s'inscrit bien souvent dans une logique définie a priori par l'entreprise essaimante, mais peut également s'insérer dans les objectifs à terme de l'entrepreneur. En effet, le réseau est une conséquence assez naturelle et systématique du processus de création d'entreprise par essaimage : il correspond à la forme la plus aboutie de cette pratique, dans une vision partagée par les deux parties.

Dans le cas notamment où l'entreprise essaimante a adopté une logique d'impartition, et mise sur le développement de relations de sous-traitance entre elle-même et la nouvelle structure créée, le processus de création d'entreprise débouche sur l'apparition de synergies entre les deux entreprises. Il est alors essentiel pour ces entreprises de mettre à profit leurs similitudes en développant des relations commerciales ou autres liens de partenariat qui sont le préalable indispensable à la formation ultérieure de réseaux. Certes, il est utile de se demander ce qui incite une entreprise à faire de tels efforts, c'est-à-dire à prôner une politique d'essaimage vis-à-vis de salariés qui, en fin de compte, les quittent sans contrepartie apparente. Il semble cependant que les entreprises ont largement intérêt à conserver ces entrepreneurs-innovateurs dans leur réseau, pouvant ainsi profiter de leurs avancées technologiques, de leur réactivité et des effets de synergies qui en résultent, plutôt que de les voir développer des projets et produits qui deviendront dans le cas contraire concurrentiels à terme.

En constituant un réseau d'essaimés qui travaille dans les zones frontalières du métier de l'essaimeur, l'entreprise 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 efficient.

Néanmoins, la forme d'organisation en réseau est de nos jours largement généralisée et la grande majorité des entrepreneurs qui se lancent dans une procédure de création par essaimage ont en point de mire le développement d'un maillage de petites entreprises, ou leur intégration au sein d'un réseau de petites entités déjà existant.

Les opportunités de croissance, de développement et de rentabilité offertes dans le cadre de telles formes d'organisations, à de petites entreprises, qui plus est naissantes, sont alors décuplées grâce aux liens de partenariat qui se nouent entre les acteurs du réseau.

L'essaimage abordé dans cette optique se comporte alors comme le compromis idéal entre les objectifs stratégiques définis par l'entreprise essaimante et les espérances de l'essaimé.

Conclusion

Il apparaît évident que le succès des processus mis en œuvre dépend en grande partie du comportement des acteurs en présence. S'il est indéniable que chacune des parties a un intérêt profond dans cette pratique, l'analyse du processus a montré que les deux acteurs doivent s'impliquer dans toutes les phases du processus afin d'en retirer des synergies partagées.

L'essaimé, entrepreneur innovateur, ne doit en aucun cas subir le processus, c'est-à-dire laisser à l'entreprise la paternité du projet de création. L'entrepreneur ne dispose alors plus des opportunités que lui offre une telle pratique, et se retrouve dans la situation d'un créateur ex-nihilo. Il doit donc s'impliquer, aussi bien dans le développement de son projet, que dans la stratégie de l'entreprise qui sera certainement un partenaire privilégié, afin de bénéficier d'une formation induite et d'accroître son expérience.

Il apparaît clairement que le profil de l'essaimé est spécifique, et nous pensons que des résultats empiriques à venir nous permettront d'établir une corrélation entre cette variable et les résultats du processus.

L'entreprise essaimante, organisation entrepreneuriale, est le principal garant, par une action concertée et réfléchie, de l'efficacité du processus. Son rôle actif au cours du processus est prépondérant puisque l'originalité et la force de cette pratique résident essentiellement dans la phase d'incubation dont bénéficient les salariés, entrepreneurs potentiels, au sein de la structure. L'entreprise se doit de mettre en place une mentalité entrepreneuriale, et de favoriser les conditions d'apprentissage des créateurs, et leur éventuel départ.

La portée stratégique de cette pratique doit être clairement établie et comprise, afin que chacun s'emploie à favoriser l'entrepreneuriat. L'instauration d'une structure formalisée propre à l'essaimage, qui guide le créateur au cours des trois phases du processus apparaît néanmoins comme un facteur clé de succès.

L'implication des deux acteurs dans toutes les phases du processus nous semble indispensable, mais nous pensons que les atouts de cette pratique résident en grande partie dans la phase d'incubation, qui différencie fondamentalement l'essaimage de la création d'entreprise ex-nihilo. Aussi, nous sommes certains que le résultat du processus dépend en grande partie des relations existantes entre les deux parties lors de cette phase, et notamment d'une étroite collaboration favorisant nécessairement le développement de stratégies conjointes, ce que tenteront de mettre en évidence de futurs résultats empiriques.

Au vu des éléments mis en évidence, il est certain que l'essaimage doit se concevoir par les entreprises comme le moteur de stratégies économiques plus offensives et un moyen de gestion dynamique des ressources humaines. Il s'inscrit alors comme l'un des garants d'une volonté collective de créations d'emplois, d'un développement économique équilibré et revivifié et d'une revalorisation de l'innovation, de la créativité et de la culture. Cependant, l'implication de l'entreprise au cœur même du processus doit être en adéquation avec les attentes espérées. Il est de fait indispensable de faire rapidement évoluer la culture d'entreprise, basée sur des idées figées qui refusent encore trop souvent de réhabiliter l'esprit entrepreneurial.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Almond, M.J. (1995), « Previous Sector Experience and New Firm Survival », *Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College*, 222-223.
- Belley, A ; L. Dussault et J. Lorrain, (1995), « L'essaimage : une stratégie délibérée de développement économique », Fondation de l'Entrepreneurship, Québec.
- Bertherat, J. (1989), L'essaimage, levier de la création d'entreprise, La Documentation Française, 92 p.
- Bird, B.J. (1992), « The Operation of Intentions in Time : the Emergence of the New Venture », *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 17, 1, 11-20.
- Birley, S. (1985), « The Role of Networks in the Entrepreneurial Process », *Journal of Business Venturing*, 1, 107-117.
- Boyd, N.G and D.E. Gumpert (1984), « The Loneliness of the Start-up Entrepreneur », *Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College*, 478-487.
- 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 », Communication aux VIII^e journées des IAE, Poitiers, Actes du Colloque, vol. 1.
- Bruyat, C. (1993), « La création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation », Thèse de doctorat, Université Pierre Mendès France, Grenoble, Ecole Supérieure des Affaires.
- Burgelman, R.A. (1983), « Corporate Entrepreneurship and Strategic Management :Insights from a Process Study », *Management Science*, vol. 29, 12, 1349-1364.
- Chandler, G.N. and S.H. Hanks (1991), « How Important is Experience in a Highly Similar Field ? », *Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College*, 1-10.
- Cooper, A.C., C.Y. Woo and W.C. Dunkelberg (1988), « Entrepreneur's Perceived Chances for Success », *Journal of Business Venturing*, vol. 3, 2, Spring, 97-107.
- Danvert, L. (1990), L'essaimage ou la création d'entreprises par les salariés, Collection ANCE, Guide du Professionnel, 196 p.
- Davidsson, P. (1989), « *Entrepreneurship – and after ?*, a study of growth willingness in small firms », *Journal of Business Venturing*, 4, 211-226.
- Dennis, W.J.Jr. and B.D. Phillips (1990), « *The synergism of independant high-tech business starts* », *Entrepreneurship and Regional Development*, 2, 1-14.
- Doutriaux, J. (1992), « Interaction entre l'environnement universitaire et les premières années des entreprises naissantes canadiennes », *Revue Internationale des PME*, vol. 5, 2, 7-39.
- Dunkelberg, W.C. and A.C. Cooper (1982), « *Entrepreneurial typologies : an empirical study* », K.H. Vesper, ed., *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, ME : Babson College, pp. 1-15.
- Garvin, D.A. (1983), « Spin-offs and the New Firm Formation Process », *California Management Review*, vol. 25, 2, 3-20.
- Gatewood, E., L. Ogden and F. Hoy (1986), « Incubator Center Evolution. The Next Five to Ten Years », *Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College*, 526-543.

Greene, P.G. and J.S. Butler (1996), « The Minority Community as a Natural Business Incubator », *Journal of Business Research*, vol. 36, 1, 51-58.

Hisrich, R.D. and M.P. Peters (1991), « *Entrepreneurship* », *Economica*.

Knight, R.M. (1988), « *Spin-off entrepreneurs : how corporations really create entrepreneurs* », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 134-143.

Koenig, G. (1994), « Apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue Française de Gestion*, n° spécial, 97.

Laurent, P. et R. Helderlé, (1998), « L'essaiimage : pour une gestion positive des effectifs », *Entreprise et Carrières*, 427, 12-16.

Maidique, M.A. (1983), « *Point of view : the new management thinkers* », *California Management Review*, vol. 6, 1, Fall, 151-159.

Merlant, P. (1984), « On l'appelle spin-off... », *Autrement – Les Héros de l'Economie*, 59, 68-73.

Moss Kanter, R. (1992), « L'entreprise en éveil : maîtriser les synergies du management post industriel », *InterEditions*, traduit de l'américain par G. Merlo, 430 p.

Nunes, P. (1991), « Les opérations de PMisation : pratique ou stratégie ? », Thèse de Doctorat, Université Pierre Mendès France, Grenoble, Ecole Supérieure des Affaires.

Pinchot, G. (1986), *Intraprendre*, Traduction par C. Golding, Paris : Les Editions d'Organisation.

Prete, M. (1991), « L'essaiimage : une nouvelle technique de gestion des ressources humaines », *Personnel*, 323, 50-53.

Reuber, A.R. and E.M. Fischer (1993), « The Learning Experiences of Entrepreneurs », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, *Babson College*, 234-245.

Rice, M.P. and 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.

Scheutz, C. (1986), « Entrepreneurial spin-offs », *Technovation*, 5, 169-182.

Sire, B. (1988), « L'essaiimage : facteur d'émergence et de développement de la petite entreprise. L'exemple de la région Midi-Pyrénées », *Cahier de Recherches ESUG Toulouse*, 83, 1-15.

Smith, N.R. (1967), « *The entrepreneur and his firm : the relationship between type of man and type of company* », Bureau of Business and Economic Research, Michigan State University, East Lansing, Mich.

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

Starr, J.A. and W.D. Bygrave (1991), « The Assets and Liabilities of Prior Start-up Experience : an Exploratory Study of Multiple Venture Entrepreneurs », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, *Babson College*, 213-227.

Terpstra, D.E. and P.D. Olson (1993), « Entrepreneurial Start-up and Growth : a Classification of Problems », *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 17, 3, Spring, 5-19.