

UNIVERSITE JEAN MOULIN LYON 3

INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

THESE POUR L'OBTENTION DU DOCTORAT EN SCIENCES DE
GESTION

Présentée et soutenue publiquement le 28 juin 2005 par :

Eric Michael Laviolette

L'essaimage en PME : Enjeux et Modalités

JURY

Directeur de recherche

Monsieur Christophe Everaere

Maitre de Conférences, HDR, Université Jean Moulin, Lyon 3.

Madame Camille Carrier

Professeure titulaire, Université du Québec à Trois-Rivières.

Monsieur Mohamed Bayad

Professeur des Universités, Université Nancy II (rapporteur)

Monsieur Alain Desreumaux

Professeur des Universités, Université Lille I

Monsieur Thierry Verstraete

Professeur des Universités, Université Montesquieu, Bordeaux IV (rapporteur)

« L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs. »

A mes parents et toute ma famille.

Cette thèse leur est dédiée.

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier mon directeur de thèse, Monsieur Christophe Everaere, pour son encadrement rigoureux sans jamais être directif. Il a toujours su s'accommoder de ma démarche pour mieux l'orienter et en démultiplier la portée. La notion « d'investissement », à laquelle il est sensible, trouve assurément une expression dans ses qualités de directeur. Que ces lignes lui assurent de ma très sincère reconnaissance.

Je remercie également les chercheurs, doctorants, maîtres de conférences ou professeurs, que j'ai eu la chance de côtoyer au sein du centre de recherche de l'IAE de Lyon mais aussi à l'occasion de conférences ou de façon plus anonyme lors d'évaluations d'articles. Leurs conseils ont contribué à l'aboutissement de ce travail autant sur le fond que sur la forme. En particulier, je remercie Monsieur Alain-Charles Martinet pour ses commentaires sur certains papiers.

Je tiens aussi à exprimer ma gratitude envers l'ensemble des praticiens qui ont rendu cette étude possible. En particulier, mes remerciements vont à Xavier Chantepy, Laurent Voillard, Flavie Santana, Françoise Marcoux, Annie Houtarde et Irène Meunier, tous membres de Créons, une structure de portage et d'accompagnement entrepreneurial qui, fidèle à sa mission, a été un tremplin, ô combien efficace, pour cette recherche. Au-delà d'un appui pour « débusquer » les cas d'essaimage en PME, j'ai pu engager avec ces personnes une « interaction respectueuse » très bénéfique et qui continue à l'être. Par ailleurs, ma reconnaissance va également à tous les « essaimés » et les « essaimants » qui ont accepté de me faire part de leur vécu et de leur expérience, et ce malgré un emploi du temps souvent très chargé.

Merci à Jacques, mon « professeur de français attitré », pour ses relectures précieuses.

Une pensée reconnaissante et affectueuse pour Gérard, Bruno, Banotte, Henri, Jojo et Guiguite, ma famille « d'accueil » dont l'affection et le soutien indéfectibles m'ont permis de surmonter les phases les plus tortueuses de ce parcours.

Enfin, nous remercions vivement messieurs les membres du jury d'avoir accepté d'évaluer ce travail. Leurs critiques vont certainement contribuer à son amélioration.

Introduction

Contexte général de la recherche

Depuis plusieurs décennies, l'entrepreneuriat connaît un engouement certain de la part d'une multitude d'acteurs parmi lesquels les médias, les politiques, les praticiens et les chercheurs. Si cet intérêt varie au gré des conjonctures¹, force est de constater que, depuis quelques années, l'entrepreneuriat demeure une préoccupation constante en particulier pour les pouvoirs publics². Cette attention durable se justifie pleinement par l'enjeu économique et social de ce phénomène. Chaque année, 250 000 à 300 000³ entreprises sont créées en France pour un total d'environ 300 000 à 450 000 emplois, même si seules 50% d'entre elles survivront au bout de cinq ans (Viennet, 1990). Bien que ces chiffres doivent être considérés avec prudence, l'importance quantitative de la création d'entreprise n'est plus à démontrer.

Au-delà des chiffres, l'entrepreneuriat est un processus de création de valeur par de « nouvelles combinaisons productives » qui constituent un formidable levier de croissance et d'innovation (Schumpeter, 1912)⁴. Par ailleurs, l'entrepreneuriat est aussi une dynamique de changement pour l'individu, ce dernier, en s'investissant dans la création de « son » entreprise, est susceptible « de changer de savoir-faire, d'attitude, de valeurs, de statut social, etc. » (Bruyat, 1993 : 58). En ce sens, l'entrepreneuriat gagne à être compris comme une dialogie individu ↔ création de valeur, c'est-à-dire une boucle où deux logiques sont à l'œuvre, celle de l'individu qui agit et « impulse »⁵ la création de valeur (le projet,

¹ La création d'entreprise est très sensible à l'effet de mode (Ettinger, 1993). L'illustration la plus récente est la frénésie autour des « jeunes pousses » de la nouvelle économie.

² Comme en témoigne la loi Dutreil pour l'initiative économique qui vise à simplifier la création, notamment au niveau fiscal, en particulier pour ceux qui sont en « transition du statut de salarié à celui d'entrepreneur » (Titre II de la loi 2003-721 consultable en ligne : www.pme.gouv.fr).

³ Cette fourchette comprend les créations « ex nihilo », les réactivations et les reprises. Notons que sur la période 2002-2004, la création d'entreprise a connu très forte augmentation (9%). Selon les derniers chiffres de l'APCE, 223 995 entreprises ont été créées, 54 004 entreprises réactivées et reprises. (voir la récente étude: *L'évolution de créations pures, reprises et réactivations entre 2002 et 2004* à consulter en ligne www.apce.com)

⁴ Schumpeter place l'entrepreneur au centre du processus de l'évolution économique, la « destruction créatrice » : la disparition d'entreprises installées qui sont concurrencées et remplacées par des nouvelles entreprises plus compétitives (Schumpeter, 1912).

⁵ Nous reviendrons plus longuement sur cette idée d'impulsion que développe Verstraete (1999).

l'entreprise...) et celle de l'objet qui contraint et façonne celui qui le construit (Fayolle, 2004).

À partir de ces deux dimensions, Bruyat démontre que l'entrepreneuriat couvre une variété de formes qu'il faut bien garder à l'esprit pour ne pas succomber au mythe « de l'entrepreneur qui, contre vents et marées, va créer et développer une entreprise, source de richesses et d'emplois, faisant de lui un patron respecté, un homme riche... » (Bruyat, 1993 : 91). Les formes entrepreneuriales sont hétérogènes selon leur degré de changement individuel et leur degré de création de valeur. Dans une même veine, l'auteur propose une représentation condensée des différentes formes entrepreneuriales à partir de deux variables discriminantes : la nouveauté de l'activité créée et l'indépendance de la nouvelle structure. A l'intérieur de cette grille, l'essaimage est clairement positionné comme une forme entrepreneuriale déclinée en trois variantes.

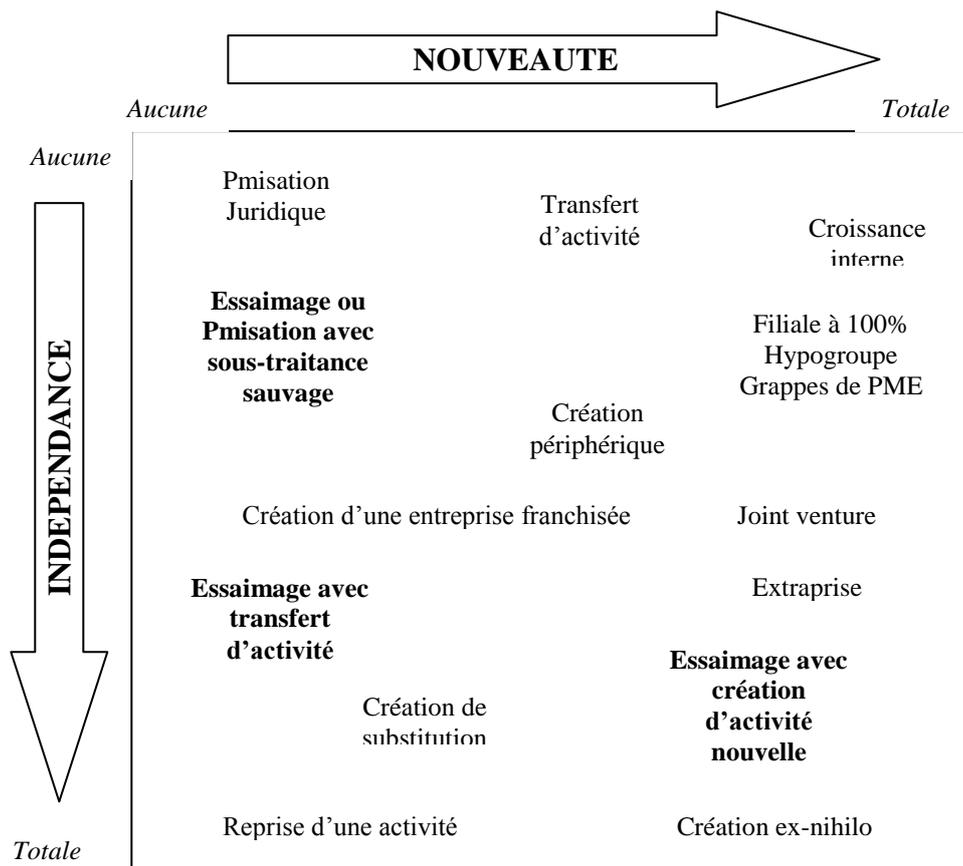


Figure 1 : Les différentes logiques en matière de création d'entreprises. Source : Bruyat (1993 : 100).

Le travail de Bruyat permet surtout de reconnaître l'essaimage comme une des diverses formes d'entrepreneuriat. Toutefois, il ne s'attarde pas sur les trois variantes évoquées dans son schéma, mais son apport n'en est pas moins essentiel ; par exemple, en soulignant cette hétérogénéité, il ouvre la voie à des recherches plus focalisées, un appel auquel ont répondu la majorité des thèses francophones en entrepreneuriat depuis ces dix dernières années (Paturel, 2004). C'est dans cette lignée que s'inscrit notre travail qui va porter sur cette forme particulière d'entrepreneuriat qu'est l'essaimage. D'emblée, il importe d'apporter une clarification sur cette notion souvent ballotée dans une indétermination conceptuelle. À ce titre, le travail doctoral de Daval (2000b) offre une base solide pour définir ce phénomène.

Objet et motivations de notre recherche

Daval (2000b) propose la définition suivante : « L'essaimage est un processus qui se manifeste lorsqu'un employé entreprend de créer sa propre structure ou de reprendre une entité existante, indépendante de l'entreprise essaimante, en bénéficiant de la part de cette dernière qu'il quitte, de diverses formes d'appui et d'accompagnement, afin de limiter les risques d'échec » (Daval, 2000b : 92). Cette définition met l'accent sur deux caractéristiques particulières de l'essaimage : le statut salarial du créateur et le soutien dont il bénéficie de la part de son employeur. La nouvelle entreprise est créée par un salarié à partir d'une entreprise établie qui constitue une structure d'appui et d'accompagnement. A priori, ce soutien permet à la nouvelle entité d'accroître ses chances de succès. L'essaimage est une pratique d'accompagnement entrepreneurial d'une nouvelle entité créée par un salarié. L'enjeu se situe à la fois à un niveau individuel et à un niveau organisationnel.

Il apparaît aussi, en creux de cette définition, une autre spécificité de l'essaimage. Si le salarié bénéficie d'un accompagnement de la part de son ex-employeur, nous pouvons penser que ce dernier a des « bonnes raisons » de le faire. L'essaimage est aussi une pratique de développement de l'entreprise établie dans une double perspective.

À un niveau organisationnel, l'essaimage peut être, d'une part, une modalité d'innovation ou de croissance pour explorer des nouveaux segments proches de son cœur de métier. D'autre part, l'essaimage peut être un moyen d'externaliser pour mieux exploiter des activités déjà existantes. En somme, l'essaimage devient une modalité de développement organisationnel (Koenig, 1989)⁶.

À un niveau individuel, l'essaimage peut être, d'une part, une pratique de développement personnel en favorisant la prise d'initiative chez les salariés, et d'autre part, il est une pratique de reclassement du personnel. Il s'inscrit dans une dualité similaire à la précédente consistant à concilier développement et réduction du personnel. En résumé, l'essaimage est une pratique de gestion flexible des ressources humaines.

Notre réflexion porte plus particulièrement à un niveau organisationnel. En effet, nous nous interrogeons sur les conditions par lesquelles l'essaimage devient une pratique concomitante et d'émergence organisationnelle (Gartner, 1985) et de développement organisationnel. Autrement dit, comment l'essaimage peut donner lieu simultanément à la création d'une nouvelle entité à partir d'une entité établie et au développement de cette dernière. En ce sens, l'essaimage devient un « processus stratégique » (Lorino et Tarondeau, 1998) dans la mesure où, d'une part, il facilite l'insertion et le démarrage de l'entité nouvelle dans son environnement et d'autre part, il permet à l'entité établie de développer des partenariats. Toutefois, les constats empiriques sur l'essaimage révèlent que peu de grandes entreprises pratiquent l'essaimage « stratégique » (APCE, 2000 ; Fillion, Luc et Fortin, 2004). La grande majorité des cas d'essaimages en grande entreprise répondent à des finalités de

⁶ Le développement est entendu à la fois comme croissance mais aussi comme désengagement qui sont à la fois dissymétriques et complémentaires. Le recentrage est un prélude à la croissance en permettant de dégager des moyens... toujours limités, ce qui est concevable mais pas toujours acceptable socialement (Koenig, 1989 : 938).

développement personnel et de reconversion ; c'est-à-dire que l'essaimage reste une pratique de gestion flexible des ressources humaines.

Par contre, d'autres études soulignent, à maintes reprises, que non seulement les pratiques d'essaimage en PME sont répandues mais que, de surcroît, elles conduiraient à des coopérations interorganisationnelles (Carbone et al., 2000 ; Rocchi, 1998). Dans un rapport récent, Husson (2004) insiste également sur le potentiel de l'essaimage en PME à la lumière de leur problème de transmission et de reprise (Deschamps, 2000). Ainsi, il lance un appel à des études sur le phénomène de l'essaimage en PME, ce qui est finalement qu'un écho aux vœux de Carrier qui avait déjà révélé, dans le cadre de sa thèse, les aspects éminents positifs de l'essaimage en PME : forte complémentarité, synergie professionnelle, source d'économies, etc. (1992 : 337-338). Plus récemment, Fillion, Luc et Arthur, développent onze cas approfondis d'essaimages en PME. En particulier, ils mettent l'accent sur les synergies entre la PME essaimage et la PME essaimée : « solidarité, spécialisation et apprentissage. » (2004 : 128-129).

Ces constats empiriques nous ont amené à nous interroger sur la PME en tant que structure⁷ favorable à l'essaimage stratégique, c'est-à-dire en tant que pratique conjointe d'émergence et de développement organisationnels. Compte tenu de ses spécificités structurelles⁸, la PME serait-elle un « contexte » favorable au déploiement de l'essaimage dans les deux optiques évoquées. Certains travaux évoquent timidement cette hypothèse, à l'instar de Cooper (1985) qui considère que la petite taille des organisations laisse supposer une certaine disposition « incubatrice », notamment en raison de l'influence de modèles de rôles d'entrepreneurs. L'idée est reprise par Shapero et Sokol (1982) qui évoquent également un jeu d'influence de ces référents sur le désir d'entreprendre du salarié. Dans le cadre de cette thèse, nous allons prolonger cette réflexion en posant comme hypothèse que la PME est une structure favorable à l'essaimage.

⁷ La notion de structure suppose l'idée d'un ensemble de composants ordonnés conférant une certaine stabilité à un système quel qu'il soit. Desreumaux distingue la superstructure de l'infrastructure. La superstructure renvoie aux aspects les plus tangibles alors que l'infrastructure regroupe les éléments sous-jacents et moins visibles mais non moins stables (1992 : 38-39). Cette distinction est importante car on pourrait s'y méprendre en affirmant

Par ailleurs, d'autres travaux ont également mis en avant que nombreuses sont les PME à se développer par « grappes » ou croissance moléculaire (Huppert, 1981), ce qui lui permet de conserver les atouts de la « forme PME » (Nunès, 1991) : capacité d'innovation et réactivité tout en admettant la croissance de l'entité (Debray et Leyronas, 1996). Cette modalité de croissance peut conduire à la formation d'un « hypogroupe »⁹ (Julien et Marchesnay, 1988 ; Debray, 1997). Plus récemment, les observations empiriques de l'INSEE¹⁰ soulignent l'essor de ces modalités de croissance réticulaires entre PME. Aussi, il nous semble légitime de nous interroger sur l'essaimage en tant que processus de développement organisationnel de la PME.

Problématique de recherche et contributions visées

Comme nous l'avons développé, l'essaimage est entendu dans une optique stratégique, c'est-à-dire à la fois comme une pratique d'émergence organisationnelle et une pratique de développement organisationnel. Notre réflexion sur l'essaimage « stratégique » appuyée par des constats empiriques nous amène à formuler l'hypothèse selon laquelle la PME serait une structure favorable à l'essaimage dans cette perspective. En partant de cette hypothèse, nous proposons d'instruire la problématique suivante formulée en deux questions :

Quels sont les enjeux de l'essaimage en PME ?

En postulant que la PME est une structure différente de la grande entreprise, nous allons analyser, en développant des hypothèses, la nature et l'intensité des enjeux de l'essaimage dans une double perspective : celle du développement organisationnel (perspective de la PME établie) et celle de l'émergence organisationnelle (perspective de la PME émergente). C'est la question du pourquoi qui est posée. Notre visée est descriptive et explicative.

gratuitement l'absence de structure en PME. Au-delà d'une superstructure qualifiée à raison de « légère », se cache peut-être une infrastructure plus développée. Nous y reviendrons.

⁸ Elles seront amplement discutées dans le chapitre 2.

⁹ L'hypogroupement est défini comme « la création d'entités juridiquement distinctes fortement imbriquées entre elles par des participations croisées (...) » (Marchesnay, 1991).

¹⁰ Voir par exemple la synthèse de Loiseau H. : « Des groupes de la taille d'une PME : Un phénomène en plein essor », *INSEE Première*, n° 764, mars 2001.

Quelles sont les modalités de l'essaiimage en PME ?

Cette question apparaît en complément de celle des enjeux. En admettant que la PME est une structure spécifique, nous supposons que la mise en oeuvre de l'essaiimage est différente chez elle et en grande entreprise. L'objectif est de mieux comprendre les modalités particulières de ce processus en PME. C'est la question du comment qui est posée. Le projet de connaissance est de nature compréhensive et explicative.

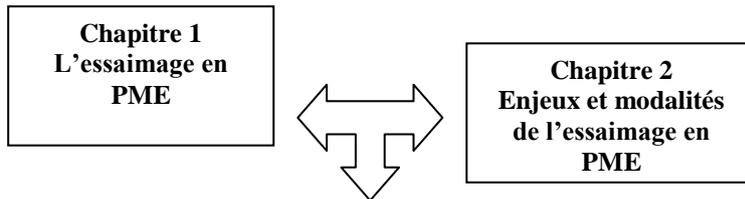
Cheminement de la Recherche

La première partie de cette thèse est consacrée au développement de la problématique et du projet de recherche. Le premier chapitre a pour objectif de délimiter l'objet de recherche : l'essaiimage « stratégique » à partir d'une structure spécifique qu'est la PME. Le deuxième chapitre vise à développer des hypothèses à partir de la littérature sur l'essaiimage et de constats empiriques. Enfin, le troisième chapitre permet de poser le projet de recherche dans une posture épistémologique interprétative et une démarche méthodologique abductive par études de cas.

La deuxième partie de cette thèse est consacrée à la présentation et à l'analyse de nos cas. Les deux premiers chapitres comprennent huit cas approfondis d'essaiimages en PME dans trois secteurs d'activité. À l'issue de cette analyse propre à chaque cas, le troisième chapitre consiste en une analyse comparative des cas qui donne lieu à deux modèles propositionnels. Enfin, nous concluerons en précisant les contributions, les limites et les perspectives principales de ce travail de thèse.

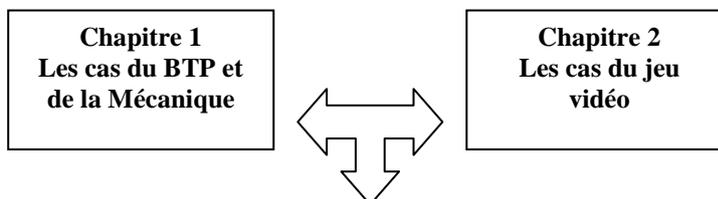
Partie I

Problématique et projet de recherche



Chapitre 3
Cadre opératoire

Partie 2
Présentation et analyse des cas



Chapitre 3
Analyse croisée des
cas

Conclusion générale :
Contributions, limites et perspectives

Figure 2 : Plan de thèse

problématique et projet de recherche

L'essaimage en PME

Dans ce chapitre, nous allons nous intéresser à l'objet de notre recherche : l'essaimage en PME. Dans la première section, nous développons les différentes approches de l'essaimage avant de nous attarder sur la conception de l'essaimage en tant que modalité de développement organisationnel et en tant que modalité d'émergence organisationnelle. Puis, dans la deuxième section, nous allons développer les spécificités structurelles de la PME avant d'avancer des hypothèses concernant leur influence favorable à l'essaimage dans la double conception évoquée précédemment.

Les différentes approches de l'essaimage

L'analyse des contributions scientifiques consacrées à l'essaimage fait apparaître trois grandes approches qui sont conformes à l'évolution de la pratique dans le temps :

Dans les années 70, l'essaimage était une traduction littérale de la notion de spin-off, désignant un processus de formation d'entreprises par des salariés dans des secteurs technologiques. L'acceptation était principalement économique.

Puis, l'essaimage est devenu dans les années 80, une modalité de gestion des effectifs dans le cadre de plans sociaux avant de devenir une pratique établie de gestion de la mobilité du personnel hors plans sociaux. L'acceptation dominante est managériale.

Enfin, depuis les années 90, l'essaimage est entendu comme une pratique de développement de l'entreprise via la formation de relations avec de petites entités. L'acceptation devient stratégique.

Nous reprenons ces trois acceptations avant de nous attarder sur l'acceptation stratégique.

L'approche économique de l'essaimage

L'essaimage est à l'origine un terme apicole¹¹ emprunté par Desmoutier (1971) pour traduire la notion de spin-off qui désigne la création d'entreprise par des salariés à partir d'entreprises établies. Ces phénomènes sont mis en lumière par les travaux de Cooper (1970) sur les districts technologiques que sont la Silicon Valley et la Route 128. Dans la région de Palo Alto, l'auteur constate en particulier que la très grande majorité des fondateurs d'entreprises sont salariés d'une entreprise établie dans le district¹². Dans sa première acception, l'essaimage est une traduction littérale de la notion de spin-off. Desmoutier le définit comme « la création d'entreprise technologique dont l'activité était liée à celle de l'organisation incubatrice » (1971: 218). L'essaimage est entendu comme un mode d'entrée assez répandu dans des secteurs technologiques comme l'avait suggéré Cooper (1970) avec la notion de spin-off.

Le spin-off : une conception individualiste et libérale

Suite aux travaux fondateurs de Cooper (1970), la notion de spin-off trouvera une deuxième assise conceptuelle avec Garvin (1983) qui propose une définition plus générale du phénomène : « Les spin-offs sont des firmes nouvelles, créées par des individus qui quittent des entreprises existantes pour développer leurs propres structures compétitives (...) Un spin-off se déroule normalement lorsque la firme créée se situe dans le même secteur industriel » (1983 : 3).

Garvin soutient que ce mode d'entrée n'est pas exclusif à des secteurs technologiques en émergence : c'est-à-dire ceux caractérisés par un niveau élevé de possibilités de transfert de technologies et de connaissances acquises. S'appuyant sur des cas dans des secteurs plus matures et moins technologiques, il démontre que le spin-off est un mode d'entrée répandu, car ce sont les individus, occupant une position privilégiée au sein d'entreprises établies de ce secteur, qui seront plus aptes à détecter des opportunités et, le cas échéant, les exploiter par la création de leur propre entreprise.

¹¹ En apiculture, l'essaimage est un départ d'abeilles autour d'une nouvelle reine de leur ruche de naissance pour en fonder une nouvelle. Plus généralement, il désigne « le fait pour une collectivité d'émigrer pour former ailleurs un nouveau groupe » (Larousse encyclopédique).

¹² L'auteur s'intéresse plus largement à la création d'entreprises technologiques dont le spin-off est une des modalités principales. Cet « entrepreneuriat technologique » s'opère aussi à partir d'universités (Voir Pirnay, 2001).

Si Garvin élargit le champ d'application du spin-off, l'acceptation qu'il en donne reste individualiste et libérale ; il s'agit d'une création spontanée par un salarié qui choisit de quitter l'organisation pour laquelle il travaille, dans le but de créer sa propre entreprise (Pirnay, 1998).

Par la suite, cette définition du spin-off sera reprise et généralisée par d'autres auteurs : Scheutz considère qu'il y a spin-off quand « des employés entreprenants quittent une entreprise pour conduire leur propre affaire » (1986 : 169) ; Appold et Kasarda estiment qu'il s'agit d'un « processus par lequel un groupe d'employés quitte leur firme et crée une organisation compétitive » (1991 : 205). Quant à Johannisson, Avidsson et Johnsson, ils définissent le spin-off comme « une activité nouvelle qui devient effective lorsqu'un employé décide de se lancer dans une carrière entrepreneuriale indépendante » (1994 : 4).

Le principe de l'initiative individuelle est donc dominant dans la conception du spin-off, mais subsiste, de manière plus implicite, l'idée que l'entité établie est impliquée dans cette démarche. Garvin reprend cette idée en soulignant que l'appartenance des deux entités au même secteur d'activité les prédispose à des coopérations, mais il ne s'y attarde pas outre mesure. Les travaux de Johnson et Hagg (1987) relayés par ceux de Johannisson et al. (1994) développeront l'idée qu'un spin-off peut conduire à l'établissement d'une relation neutre, coopérative ou concurrentielle avec l'entreprise établie. Ces contributions ouvrent la voie à une conception plus managériale où l'entreprise établie jouerait un rôle plus délibéré dans la formation du spin-off.

Vers une conception plus managériale du spin-off

Lindholm (1996) développe en particulier cette idée en constatant que les spin-offs explorent et développent des technologies prometteuses et risquées. En cas de succès, ces entreprises sont souvent amenées à se rapprocher de grandes entreprises établies pour couvrir leurs besoins financiers croissants. Ainsi, après avoir quitté les grandes entreprises en vue de développer leur projet technologique, les entrepreneurs reviennent « dans le giron » par le biais d'un partenariat ou d'une acquisition. Il s'opère alors des processus en boucle de spin-off et d'acquisition qui sont efficaces : dans un premier temps, les petites structures

entrepreneuriales, innovantes et indépendantes offrent de meilleures performances en termes de coût et de qualité des innovations ; dans un deuxième temps, les grandes entreprises apportent leur puissance financière pour que l'innovation se développe.

Toutefois, si le spin-off est entendu comme un processus efficient de développement des innovations, la conception reste essentiellement économique, car la sélection passe par le marché sans qu'il y ait eu nécessairement une volonté préalable de la part des grandes entreprises d'organiser ces processus. L'accent est résolument mis sur le caractère émergent du phénomène : ce sont les salariés qui quittent leur entreprise établie sans bénéficier obligatoirement d'un soutien ou d'une aide explicite pour développer l'innovation. Ce n'est qu'a posteriori que les grandes entreprises peuvent éventuellement acquérir l'innovation éprouvée par le marché.

Aussi, la notion de spin-off reste fortement ancrée dans une conception économique, libérale et individualiste de la création d'entreprise qui est plus conforme à la culture nord-américaine (Pirnay, 1998). Par contraste, en « traversant l'Atlantique » (Merlant, 1988 : 69), le spin-off est devenu l'essaimage avec une dimension plus institutionnelle, car il suppose une action plus ou moins délibérée de la part de l'entreprise parente dans la formation de la nouvelle entreprise. C'est ainsi que l'essaimage prendra une acception sensiblement différente du spin-off.

L'approche managériale de l'essaimage

En effet, la notion de spin-off prend rarement en compte l'implication de l'entreprise établie dans la démarche. Certes, l'article séminal de Garvin (1983) évoquait certaines formes de « sponsored spin-off » où l'entreprise établie emploie l'essaimage à des fins de réorganisation. Toutefois, l'auteur y accorde un faible intérêt en laissant sous-entendre leur caractère anecdotique. Les seules contributions anglo-saxonnes significatives sont à mettre sur le compte d'auteurs en finance qui font valoir l'impact de certaines cessions d'actifs sur la performance financière de l'entreprise (Woo et al., 1992). Toutefois, ces chercheurs raisonnent ici en termes d'actions ou de titres et non plus d'activités nouvelles, comme le précise Daval (2000b : 70). L'essentiel des travaux dans cette optique tend à démontrer que le

spin-off accroît les performances boursières des entreprises, étant donné que ces pratiques sont positivement perçues par les actionnaires¹³. Au-delà de l'aspect purement financier, l'essaimage est entendu comme une modalité de reconversion et de reclassement d'actifs. C'est dans cette conception que l'essaimage se développe en France au sein de plusieurs grandes entreprises.

L'essaimage : un outil de reconversion « à chaud »

Au milieu des années 70, plusieurs grands groupes industriels¹⁴ français sont confrontés à une crise structurelle durable qui les amène à restructurer leurs activités. Ces actions engendrent des pertes d'emplois et des licenciements dont l'impact est souvent dramatique à l'échelle des localités où elles sont très implantées. Soumises à des pressions socio-politiques¹⁵ émanant des pouvoirs publics et des syndicats, ces entreprises engagent des actions de réparation pour maintenir le tissu social et économique. Ainsi, plusieurs entreprises instaurent des filiales dites de reconversion destinées à compenser les baisses d'activités économiques et les pertes d'emploi à un niveau local par un ensemble d'appuis aux PME existantes ou en création.

Par ces actions, les grandes entreprises créent ou contribuent à créer des emplois pour compenser leurs propres baisses d'effectifs (Brenet, 2000). Mais au-delà des objectifs quantitatifs, ces actions en faveur de l'emploi visent surtout à améliorer l'image interne et externe de la grande entreprise. Dans des périodes de restructuration où celle-ci est exposée à de vives critiques de la part de diverses parties prenantes, l'essaimage permet de faire valoir une image d'entreprise citoyenne soucieuse de la préservation de l'activité économique sur ses sites d'implantation. Comme le précise Brenet, cette stratégie relationnelle vise à entretenir des liens privilégiés notamment avec les acteurs institutionnels et politiques ; elle est appelée à prendre une place croissante dans les stratégies des firmes¹⁶.

¹³ Cette conception est très éloignée de celle qui sera adoptée dans ce travail. Par conséquent, nous ne nous y attarderons pas outre mesure. Pour le lecteur intéressé, voir la synthèse de Johnson, Klein et Thibodeaux (1996).

¹⁴ A titre d'exemple, nous pouvons citer Aventis (Ex-Rhône-Poulenc), Danone (Ex-BSN) et Total entre autres. Voir l'étude réalisée par Brenet (1996) pour le compte du Ministère de l'Industrie.

¹⁵ Une pression socio-politique est définie comme « une exigence formulée par une partie de la société environnante envers l'entreprise afin que cette dernière intériorise des coûts sociaux nouveaux, imputables ou non à ses activités de production » (Pasquero, 1980 cité par Martinet, 1983).

¹⁶ Comme en témoigne l'instauration croissante des politiques de développement durable en grande entreprise.

Les premières expériences de l'essaimage apparaissent donc dans un contexte de gestion sociale des restructurations (Bertherat et Thierry, 1990). Cette pratique semble particulièrement opportune puisqu'elle permet de reclasser des salariés dont l'entreprise veut se séparer tout en générant des activités nouvelles sur les sites en reconversion (Belley et al., 1995). Danvert insiste également sur ces finalités : « Tous les grands groupes sont confrontés aux problèmes de restructuration ; la création d'entreprise devient une nouvelle réponse, un outil complémentaire » (1990 : 30). Toutefois, il ne manque pas de souligner qu'il peut s'agir d'une solution à laquelle un salarié licencié est souvent conduit par défaut : « Créer son emploi en créant sa société est donc la seule alternative au chômage, à la pré-retraite ou à l'exode » (1990 : 32).

Reprenant cette idée, Daval estime qu'en situation de gestion urgente de sureffectifs, l'essaimage est une solution imposée à une population peu formée et peu préparée ; ce qui présente un risque d'échec élevé de la création, car le salarié est souvent plutôt animé par des motivations négatives, ne voyant en l'essaimage qu'une alternative au chômage, avec un projet ayant peu mûri (2000b : 62). L'essaimage apparaît ici comme une forme d'incitation à entreprendre un peu insidieuse de la part de l'employeur, alors que le salarié n'est pas toujours conscient des risques d'une telle initiative. C'est ainsi que l'essaimage était entaché, dès son apparition, de cette conception plutôt négative d'une forme de licenciement édulcorée (Coiffard et al, 1998).

Dans une étude consacrée à une centaine d'entreprises essaimées de la région Midi-Pyrénées, Sire (1988) démontre qu'une politique d'essaimage « à chaud », c'est-à-dire dans un contexte de restructuration, engendre souvent des créations d'activités sans lien avec l'activité de l'entreprise « mère ». En outre, il montre que les essaimés « à chaud » justifient la création de leur propre entreprise comme un échappatoire au licenciement et au chômage. Par contre, dans le cadre d'une politique d'essaimage « à froid », les créations portent le plus souvent sur des activités liées à celles de l'organisation source et les salariés essaimés invoquent des motivations plus positives (besoin d'indépendance, idée de produit ou de marché, etc.).

Cette distinction sera reprise et développée par Bertherat. L'essaiage « à chaud » est ainsi nommé au regard de son usage ponctuel et spécifique dans le cadre d'un plan social à l'endroit du salarié dont l'emploi est supprimé. Par opposition, l'essaiage qualifié de « froid » est fondé sur une dynamisation interne du personnel découlant d'une stratégie sociale active et/ou d'une stratégie économique (Daval, 2000b : 61).

L'essaiage : un outil de reconversion « à froid »

Depuis cette stigmatisation de la pratique d'essaiage « à chaud », plusieurs grandes entreprises se prévalent de l'employer dans une logique plus positive. L'essaiage serait désormais un outil dynamique de motivation et de valorisation du personnel. 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 entraînant une efficacité plus accrue dans le travail (Bussenault et Pretet, 1991). Désormais instaurée de façon permanente, cette pratique vise à insuffler une mentalité plus entrepreneuriale chez tous les salariés indistinctement en leur donnant la possibilité de gérer leurs carrières en adéquation avec leurs stratégies propres (Laroche et Nioche, 1998).

Toutefois, derrière ces discours policés, l'objectif premier de l'essaiage reste celui de gérer les effectifs de manière plus flexible en créant de nouvelles possibilités de reconversion pour les salariés. La création d'entreprise figure parmi ces options, mais pour qu'elle soit plausible pour les salariés, il faut au préalable qu'ils soient sensibilisés à cette voie de carrière. Aussi, les grandes entreprises ne réduisent plus l'essaiage à une modalité ponctuelle et un peu « honteuse » de licenciement « soft » (Coiffard et al., 1998) ; elles l'affichent désormais pleinement comme une modalité de leurs politiques de gestion de la mobilité des salariés¹⁷. Ainsi, tous les salariés quels qu'ils soient sont, sur une période plus longue, sensibilisés à l'opportunité de se mettre à leur compte.

Plus généralement, cette politique est conforme à la transformation de la relation d'emploi en des formes plus flexibles où l'employeur incite fortement le salarié à développer sa capacité à

se reconvertir ou son « employabilité » dans l'éventualité d'une fin de la relation. Elle vise à générer une certaine « respiration dans les effectifs », même si elle peut se traduire par le départ de salariés entreprenants et qualifiés dont l'entreprise ne veut pas se séparer.

Descamps (2000) note malicieusement que la plupart du temps, les politiques d'essaimage sont plus ou moins « tièdes » dans les grandes entreprises ; il sous-entend que l'objectif principal est plus prosaïquement de réduire les effectifs derrière les grands discours de développement personnel. Toutefois, nonobstant cette distinction artificielle entre essaimage « à froid » et essaimage « à chaud », la véritable question demeure celle de la qualité des dispositifs d'appui aux porteurs de projets. En sortant la pratique d'essaimage de l'ombre, les grandes entreprises contribuent à sa professionnalisation et à son développement. Dès lors, nous pouvons admettre qu'il s'agit bien d'une conception plus constructive de l'essaimage, même si la pratique obéit principalement à des fins de reclassement.

Toujours dans la lignée de cette conception plus positive, l'essaimage est aussi entendu comme modalité de développement de l'entreprise établie par la constitution d'un réseau d'entreprises satellites. Ces dernières exerceraient leurs activités dans des domaines connexes, en amont ou en aval de celui de l'organisation « mère », ce qui permettrait de stabiliser son environnement immédiat par la présence d'entreprises fournisseuses ou clientes avec lesquelles elles partagent les mêmes valeurs et entretiennent de véritables relations de partenariat (Johanisson et al., 1994). Plusieurs auteurs qualifient cette forme d'essaimage stratégique (Descamps, 2000 ; Filion et al., 2003 et Vernier, 2004).

L'approche stratégique et entrepreneuriale de l'essaimage

Suivant la définition de Johanisson et al. (1994), l'essaimage est un processus par lequel une entreprise établie accompagne délibérément des salariés dans la création d'une entité dans l'optique de partenariats futurs. Il s'agit d'une action délibérée visant une meilleure insertion de la firme dans l'environnement. Par conséquent, l'essaimage peut être qualifié de « stratégique » (Lorino et Tarondeau, 1998). Toutefois, l'auteur se place uniquement du point

¹⁷ En 2000, treize grands groupes industriels français ont créé l'association DIESE (Développement de l'Initiative et de l'Entrepreneuriat chez les Salariés des Entreprises) dont l'objectif est de promouvoir

de vue de l'entreprise établie. Nous pensons que le processus est aussi stratégique pour l'entreprise émergente qui sollicite et bénéficie d'une relation d'accompagnement, puis de partenariat auprès d'une entreprise établie qui vise à faciliter son insertion dans l'environnement. Aussi, nous allons appréhender l'essaimage stratégique en nous plaçant à la fois du point de vue de l'entreprise établie et de celui de l'entreprise émergente.

L'essaimage : une pratique de développement de l'entreprise établie

Le développement est ici entendu à la fois comme un processus d'extension et d'abandon d'activités. Comme le précise Koenig, « La croissance n'est qu'un des aspects du développement de l'entreprise. Les réductions, les abandons et les externalisations en sont le contrepoint » (1998 : 938). L'auteur distingue deux modes essentiels de développement d'une organisation : l'exploration d'activités nouvelles et le renforcement d'activités familières. L'essaimage emprunte ces deux logiques de développement.

Dans une optique exploratoire, l'essaimage consiste à valoriser, dans de petites structures indépendantes, une activité nouvelle, non encore exploitée, qui sera à la base du projet de création du salarié. Selon Brenet (2000), l'essaimage permet à l'entreprise établie d'explorer des opportunités d'innovation et de diversification en ayant recours à des formes organisationnelles flexibles qui privilégient le rôle de l'entrepreneur. L'essaimage est alors entendu comme une des catégories de « corporate venture » sous sa forme la plus « externe » (Sharma et Chrisman, 1999)¹⁸. Daval abonde dans ce sens en qualifiant d'extrapreneurial cette logique d'essaimage : « Elle repose sur l'exploration d'une activité nouvelle, proche de celles de l'entreprise parente, au sein d'une structure juridique nouvelle » (2001 : 12). Plus généralement, l'essaimage est un moyen d'explorer des savoir-faire se situant à la périphérie de ses activités principales ; il s'agit d'une forme de veille sur des compétences, non essentielles actuellement, mais qui présentent un potentiel d'enrichissement, voire de rénovation des compétences centrales de l'entreprise à terme.

l'essaimage « à froid » au sein des grandes entreprises.

¹⁸ Pour ces auteurs, l'essaimage est la forme de « corporate venture » parmi les plus indépendantes de l'entreprise parente sur un continuum allant de l'intrapreneuriat (« internal venture ») à la prise de participation (« financial venture ») en passant par l'entreprise conjointe (« joint-venture »).

Dans une perspective d'exploitation, l'essaimage consiste à impartir des activités auparavant conduites par l'entreprise parente à une nouvelle structure indépendante créée par un ou plusieurs salariés. À titre d'exemple, il peut s'agir d'un atelier, d'une unité de production ou d'une équipe qui reprend un actif appartenant à l'employeur pour l'exploiter à son compte (Brenet, 2000). Selon Daval, cette option est de plus en plus recherchée par les grandes entreprises, car elle permet d'optimiser certaines compétences détenues par les salariés ainsi que des ressources mal exploitées (2000b : 303). Par essaimage, la société-mère se sépare d'activités qu'elle juge peu rentables ou peu stratégiques, mais qui sont néanmoins utiles à son action (Paturel, 2000). Elles sont alors conservées dans un périmètre restreint autour des activités centrales de l'entreprise. Cette forme de relation offre des garanties de maintien de relations fortes entre la firme-mère et la nouvelle structure (Daval, *ibid.*).

L'essaimage : une émergence organisationnelle assistée

Pour l'entreprise nouvelle, l'essaimage est aussi stratégique dans la mesure où il lui permet de s'insérer plus aisément dans son environnement à travers les actions de soutien et d'accompagnement de l'entreprise établie que ce soit avant ou après sa création juridique. Daval distingue trois phases clés de l'essaimage : l'incubation/prospection, la maturation et l'accompagnement post-crétion.

- Phase d'incubation/prospection

En amont de la création, l'incubation est « un processus formel et informel d'apprentissage et d'assistance qui permet à un individu d'acquérir les compétences et les ressources nécessaires pour accéder à l'entrepreneuriat » (Daval, 2000b : 271). L'entreprise essaimante peut stimuler cette incubation grâce à plusieurs actions telles la mise en place d'une culture entrepreneuriale, des programmes de formation ou encore le développement de relations professionnelles. Ces actions développent chez les salariés, une potentialité entrepreneuriale, c'est-à-dire une plus grande capacité à identifier ou créer des opportunités. L'incubation joue aussi un rôle de filtre en accentuant la vigilance du salarié dans son activité de création ou prospection d'opportunités nouvelles.

- Phase de maturation

Au cœur du processus d'essaimage, la maturation consiste en une diversité de ressources et de prestations visant à aider les salariés dans le montage du projet. Par exemple, le salarié peut bénéficier d'une mise à disposition, de formations, de mise en relation avec des professionnels de la création, d'une aide logistique, financière, etc. Bien entendu, ces aides varient selon les entreprises considérées mais aussi selon la nature des projets. Daval constate que les projets d'essaimages « stratégiques » donnent lieu à une maturation plus intensive avec un accompagnement plus personnalisé et plus de ressources mises à disposition du ou des salariés créateurs par l'entreprise essaimante. Les chances de réussite de l'entreprise essaimée sont plus élevées compte tenu de cette maturation.

- Phase d'accompagnement post-crédation

Une fois l'entreprise essaimée, celle-ci peut bénéficier d'un accompagnement allant d'un simple suivi informel et ponctuel par l'entreprise essaimante à l'établissement de relations professionnelles, commerciales et/ou industrielles durables. Dans le cas d'essaimages « stratégiques », l'entité créée bénéficie à un premier niveau de conseils techniques, d'un soutien moral, de mises en relation, de formations, etc. L'appui prodigué à ce niveau permet de faciliter l'insertion de l'entreprise essaimée auprès des diverses parties prenantes. A un deuxième niveau, l'entreprise bénéficie de la relation coopérative établie avec l'entreprise essaimante que ce soit à un niveau commercial, financier ou technique.

Daval estime que plus les deux parties entendent des perspectives de relations fortes et des synergies intéressantes, plus leurs engagements réciproques seront élevés et plus l'essaimage sera efficace. Par conséquent, l'étude des conditions de formation et de déploiement de l'essaimage « stratégique » nous semble particulièrement intéressante. Or ces cas d'essaimage

sont rares en grande entreprise. La grande majorité sont des essaimage dit individuels ou de projets où l'essaimage est employé à des fins de reconversion ou de reclassement (Filion et al., 2004). Il est établi que seuls 5% environ des cas d'essaimage débouchent sur des coopérations. Même dans ces cas, il apparaît que les relations avec ces petites entités autonomes sont si difficiles à gérer qu'elles se réduisent à une participation financière (Bouchard, 2001)¹⁹. Ces constats nous amènent à douter de l'intérêt et de la capacité de la grande entreprise à employer l'essaimage à des fins stratégiques. Par opposition, en PME, une structure antithétique à la grande entreprise, il apparaît que l'essaimage se prête à des finalités stratégiques : c'est-à-dire que l'essaimage est propice à un développement conjoint de l'entité établie et de l'entité émergente.

En effet, dans ces travaux sur le spin-off, Cooper (1985) avait déjà souligné que ce phénomène découlait principalement d'organisations de petite taille. Depuis, plusieurs rapports portant plus spécifiquement sur l'essaimage attestent de l'existence de ces pratiques en PME que ce soit en France ou en Europe.

La PME : un champ peu exploré...

En France, le rapport de la commission nationale du comité d'essaimage souligne une réelle méconnaissance de l'essaimage en PME, alors que leurs salariés semblent plus entreprenants que les salariés des grands groupes (CNCE, 1998 : 6)²⁰. Dans un rapport pour le compte de l'Union européenne, Rocchi (1998) constate également que le champ de la PME reste inexploré, alors que les pratiques d'essaimage semblent se développer dans certaines entreprises de taille modeste²¹. Dans une étude comparative en Europe, Carbone et al. (2000) insistent sur le potentiel de l'essaimage en PME sur la base de plusieurs cas de « related spin-offs » en Suède et au Danemark qui ont conduit à de fortes synergies entre PME. Les auteurs

¹⁹ L'auteur s'intéresse plus particulièrement aux difficultés que posent les intrapises disposant d'une forte autonomie (ou external corporate ventures) qui s'apparente à des cas d'essaimage stratégique.

²⁰ Cette affirmation n'est pas fondée car, à ce jour, aucune étude ne confirme une capacité à entreprendre plus élevée du salarié de PME relativement à un salarié de grande entreprise. Toutefois, il s'agit d'une hypothèse plausible ; elle est sous-jacente dans les travaux sur le potentiel d'incubation des organisations (Cooper, 1985). Nous y reviendrons dans le cadre de ce travail.

²¹ L'auteur cite deux exemples d'essaimages au sein d'entreprise moyennes : Pyrenecell, une entreprise de trois cents personnes environ, qui semble pratiquer l'essaimage à des fins de reconversion et de développement du personnel et Infogrames, un éditeur de jeu vidéo de moins de 500 personnes (en 1998), qui serait à l'origine d'une vingtaine de cas d'essaimages.

concluent par un appel à des recherches plus approfondies sur l'essaimage en PME compte tenu de la spécificité et du potentiel de cette pratique dans ce contexte.

Plus récemment, dans le cadre d'une mission d'étude sur l'essaimage, Husson (2004) insiste sur le potentiel que présente l'essaimage en PME notamment à la lumière des problèmes de transmissions et de reprises dans ce champ (Deschamps, 2000). En effet, l'essaimage pourrait constituer une modalité par laquelle des salariés pourraient être amenés à reprendre tout ou partie de l'activité de certaines entreprises en quête de repreneur. Plus généralement, l'essaimage apparaît comme une pratique pertinente pour un développement conjoint de PME établies et de PME émergentes à partir de l'étude approfondie de plusieurs cas.

En l'occurrence, dans un travail doctoral, Carrier (1993) développe un cas d'essaimage en PME en soulignant particulièrement les aspects éminemment positifs de ce processus pour l'entreprise établie aussi bien que pour l'entreprise émergente : forte complémentarité et synergie professionnelle, source d'économies (financière et de temps), flexibilité accrue, etc. Clairement enthousiasmé par ce cas, l'auteur insiste sur le potentiel que présente l'essaimage en tant que modalité de développement des PME établies et émergentes : « Pour la PME en croissance, il peut s'agir là d'un partenariat qui allège son fardeau financier et la libère de la responsabilité d'une opération ou d'un secteur plus ou moins complexe. Pour les intrapreneurs qui se voient offrir de s'installer au cœur de l'entreprise, les immobilisations sont moins onéreuses et cela risque de réduire sensiblement les tracasseries administratives pour eux. L'opportunité est donc double pour eux. » (1992 : 337-338).

Dans les perspectives de recherches futures, elle lance un vibrant appel pour étudier ces formes particulières d'entrepreneuriat en PME. Dans un article plus récent, elle réitère cet appel : « En l'occurrence, il faudra explorer davantage un thème en émergence : l'essaimage. En effet, plus particulièrement encore dans l'univers de la PME, on pourrait avoir avantage à supporter des employés qui ont des projets d'innovation en partie attrayants pour l'entreprise et les aider à créer une nouvelle entreprise avec qui il sera possible de conserver des liens. » (2000 : 209).

Dans leur ouvrage sur l'essaimage d'entreprises, Filion, Luc et Fortin (2004) développent onze cas approfondis d'essaimage en PME dans la région québécoise. Ils sont tous qualifiés de stratégiques dans la mesure où ils ont conduit à la formation de liens coopératifs durables entre l'entité « mère » et l'entité « fille ».

En particulier, ces auteurs insistent sur trois grands effets positifs pour la PME établie mais aussi pour la PME émergente : la solidarité, la spécialisation et l'apprentissage.

La mise en place d'une ou de plusieurs entreprise(s) essaimée(s) permet au dirigeant de la PME de bénéficier d'un réseau de soutien psychologique en profitant de conseils d'autres entrepreneurs dont il sera proche et aussi de tirer aussi parti du regroupement, à des fins économiques de négociation auprès des fournisseurs.

L'essaimage est aussi un moyen pour la PME de pousser la spécialisation plus loin en impliquant des salariés à titre personnel et financier dans cette démarche. Elle permet de réduire considérablement les risques d'échec à travers un niveau d'engagement élevé des salariés.

Enfin, la spécialisation induite stimule l'apprentissage de chacune des entités dans leur domaines d'activités respectifs. Elle permet d'élargir considérablement le champ d'exploration des connaissances par la démultiplication des entités qui, grâce au maintien de leurs relations, développent plus aisément des opportunités de croissance.

Pour la PME essaimée, l'avantage réside plus particulièrement dans un degré d'apprentissage plus élevé à la création d'entreprise conduisant à un démarrage plus rapide et effectif. En effet, le potentiel entrepreneurial des salariés a été maintenu, cultivé, développé et vivifié au contact du ou des dirigeants de l'entreprise essaimante. De même, le degré de risque de création a été considérablement réduit par la préparation d'un projet à partir d'une PME établie où de bonnes expertises de gestion étaient présentes. L'apprentissage semble être

plutôt de l'ordre de la gestion et de la direction des organisations que du soutien financier ou technique. Au regard de ces cas, il semblerait que la PME soit une structure particulièrement instructive pour l'étude de l'essaimage dans son acception stratégique.

Synthèse sur les approches de l'essaimage

Nous avons vu que l'essaimage est une pratique évolutive qui a donné lieu à des conceptions multiples. Ainsi, nous sommes passés d'une conception économique avec la notion de spin-off à une conception managériale lors de son application à des fins de reconversion et de reclassement avant d'aboutir à une conception stratégique de l'essaimage, c'est-à-dire à la fois comme un processus d'émergence organisationnelle assistée et un processus de développement organisationnel. C'est en particulier cette acception récente qui nous intéresse, car il est entendu que l'essaimage induit des fortes synergies entre les deux entités et une plus grande efficacité du processus de manière générale. Toutefois, nous constatons le faible nombre de cas d'essaimages stratégiques en grande entreprise qui connaissent des difficultés à gérer ces processus à des fins coopératives ; ce qui en expliquerait le faible usage. Par contraste, la PME apparaît comme un contexte plus approprié pour l'étude de l'essaimage stratégique. Des études éparses mais récurrentes confirment l'existence de telles pratiques. De même, plusieurs études de cas approfondis soulignent les effets positifs et synergiques de l'essaimage en PME. Nous sommes incités à explorer ces pratiques en PME, entendu comme un structure spécifique, qu'il convient de comprendre dans quelle mesure elle explique les enjeux et les modalités de l'essaimage.

La PME : une structure favorable à l'essaimage ?

Nous avons vu précédemment que plusieurs travaux évoquaient l'importance des phénomènes d'essaimage dans le champ des PME. De ces travaux, se dégagent deux propositions²² :

La première fait valoir que l'essaimage est un enjeu de développement organisationnel de la PME établie. L'hypothèse énoncée est que la structure de la PME favoriserait le processus d'essaimage à cette fin.

²² Nous préférons employer la notion de proposition au lieu de celle d'hypothèse dans la mesure où elle suggère une relation davantage conceptuelle que mesurée (Pandit, 1996).

La deuxième pose que l'essaimage est un enjeu d'accompagnement pour la PME émergente à partir d'une PME établie. Autrement dit, nous émettons l'hypothèse que la PME est une structure favorable à l'essaimage.

Afin de développer ces hypothèses, nous commençons par discuter des spécificités structurelles de la PME.

Les spécificités de la PME

Avec plusieurs auteurs, nous considérons que la PME n'est pas un modèle réduit de la grande entreprise, mais une entreprise à laquelle on peut associer des particularités. Autrement dit, nous adhérons à un des principes fondateurs du courant des recherches en PME : Par opposition à la grande entreprise, la PME est une structure spécifique (Torres, 1998). Toutefois, au regard de la diversité des formes de PME, nous avons une position plus nuancée en considérant, à l'instar de Julien (1994), que ces particularités sont modulables. A partir d'une analyse extensive des différentes contributions conceptuelles, Julien (1994) propose six caractéristiques sur un continuum (allant du plus au moins) que nous développons afin de faire valoir ce que nous entendons par la PME²³ :

- *La petite taille*

La petite taille est jugée à partir de divers critères dont ceux du chiffre d'affaires et de l'effectif entre autres. En l'occurrence, c'est l'effectif qui est le plus souvent retenu comme critère, mais force est de constater que les découpages varient fortement d'un pays à un autre selon les normes établies (Wtterwulghe, 1998). Dans une première approche, nous retiendrons par convention la fourchette de 0-250 personnes conformément au choix de l'observatoire européen de la PME (Euro-PME, 2002). Plus généralement, nous retiendrons dans l'idée de petite taille celle d'une structure où les ressources sont plus limitées comparativement à la grande entreprise.

- *La centralisation de la gestion*

La centralisation de la gestion nous renvoie à un processus décisionnel raccourci du fait de sa concentration aux mains d'une personne ou d'un petit groupe individus à la tête de la PME. Torres (2000) parle de proximité hiérarchique. Cette centralisation apparaît naturelle étant donné que l'entreprise est une structure simple où le sommet stratégique est en prise directe avec le centre opérationnel (Mintzberg, 1982). Elle se traduit par une omniprésence du dirigeant auprès de ses salariés qui est accentuée par sa proximité physique : « Le patron a la possibilité de connaître presque chaque salarié individuellement et d'apprécier leurs qualités. Plus encore, il est connu personnellement de tous » (Barreyre, 1967 : 91). Plus l'effectif de la PME est faible, plus la gestion est incarnée en la personne du dirigeant.

- *La faible spécialisation*

La petite taille de l'organisation induit une division du travail peu poussée avec une forte proportion de salariés polyvalents et de machines multi-tâches, comme l'énonce Marchesnay : « Au plan fonctionnel, on observe le plus souvent une difficulté à différencier les tâches (...)» (1990 : 8). Le regroupement d'activités par fonctions ou services spécialisés est quasiment inexistant : « On peut considérer la PME comme un tout où toutes les fonctions sont intégrées ou du moins fortement reliées. » (Julien, 1992). Sur le plan décisionnel, on peut aussi parler de faible spécialisation car le chef d'entreprise est à la fois « compositeur, chef d'orchestre et exécutant » (Marchesnay, 1990 : 8).

- *Une stratégie intuitive ou peu formalisée*

Pour prendre des décisions, les dirigeants en PME privilégient des modes de raisonnement intuitif sur la base de leurs seuls jugements et expériences sans recourir à des méthodes et techniques formelles d'aide à la décision (Blili et Raymond, 1994 ; Chapellier, 1995). Cette propension à privilégier la réaction à l'anticipation s'explique par l'horizon temporel de la

²³ Le passage suivant est inspiré de la synthèse que propose Torres (2000) dans son article sur le rôle et l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion de la PME.

PME qui est souvent plus court, étant axé sur des problèmes immédiats avec des objectifs et des résultats de nature tactique (d'Amboise, 1994). Nous pouvons qualifier cette stratégie d'entrepreneuriale car elle est le siège du dirigeant qui peut faire valoir une représentation future de son entreprise tout en disposant d'une grande capacité d'inflexion au gré des opportunités chemin faisant.

- *Système d'information interne peu organisé*

La proximité physique et le nombre limité d'acteurs sont des conditions qui favorisent des modes de communication et de coordination informelles ou de face à face en PME : « Les petites entreprises fonctionnent par dialogue ou par contact direct (...). » (Julien, 1994 : 15). La prépondérance des médias plus informels véhiculant des informations verbales a été maintes fois mise en évidence dans la littérature sur la PME (Fallery, 1994). Le système d'information est qualifié d'informel et de peu complexe, mais souvent à tort. En effet, ces médias « chauds » sont réputés pour leur richesse, car y sont véhiculés des signaux plus variés telles les expressions corporelles.

- *Système d'information externe peu organisé*

Les relations de la PME à ses parties prenantes externes sont généralement plus directes, car elle opère généralement sur « des marchés relativement proches géographiquement ou psychologiquement (...), c'est ainsi que la perception du changement sur le marché local ou régional peut être rapidement saisie par des entrepreneurs attentifs aux moindres bruits du marché » (Julien et Marchesnay, 1988 : 57). Aussi, il découle de ce système d'information informel et souple une connaissance plus fine des attentes des parties prenantes et, par conséquent, une réactivité plus élevée.

En résumé, nous retiendrons que la PME est une organisation où les ressources sont limitées avec un dirigeant omniprésent, doté d'un fort pouvoir décisionnel. La PME se caractérise

également par la prépondérance de relations informelles. Dans notre travail, la PME sera entendue comme une structure spécifique rassemblant ces trois caractéristiques : ressources limitées ; centralité du dirigeant et les relations informelles. Cette conception de l'essaimage doit être comprise comme un idéal-type théorique à la lumière de laquelle nous serons amenés à nous interroger sur les enjeux et les modalités de l'essaimage qui est appréhendé d'une part, en tant que levier de développement de la PME établie, et d'autre part, en tant que levier d'émergence d'une nouvelle PME.

L'essaimage : un enjeu de développement de la PME établie ?

Pour chacune des trois caractéristiques évoquées précédemment, nous cherchons à comprendre dans quelle mesure elles seraient favorables ou défavorables à l'essaimage en tant que modalité de développement organisationnel de la PME établie.

La centralité du dirigeant

Nous avons vu que la centralité du dirigeant est un trait fondamental de la gestion des petites structures. Voyons maintenant si cette caractéristique peut être favorable ou défavorable à l'essaimage à des fins de développement de la PME.

Pour commencer, nous pouvons penser que la centralité du dirigeant facilite sa perception des désirs et des capacités d'entreprendre des salariés. Tout en étant plus réceptif, il serait capable d'influencer ces potentialités entrepreneuriales, de les façonner très en amont, de sorte que les projets qui en découlent s'accordent ou complètent les siens concernant la PME établie. De même, les salariés sont aussi en mesure de s'inscrire dans la lignée stratégique du dirigeant tout en l'amenant à adhérer à des visions et des projets alternatifs. En somme, la proximité hiérarchique en PME accroît les possibilités d'interactions et d'influences réciproques entre le dirigeant et les salariés. Ces deux types d'acteurs se connaissent suffisamment pour se faire confiance ; ils partagent souvent un ensemble d'attributs personnels convergents ; même si l'entente n'est pas systématique, elle est susceptible d'être favorisée (Carrier, 2000 : 206). Par conséquent, nous pensons que l'essaimage est susceptible de s'établir plus spontanément à des fins de développement de la PME établie.

Toutefois, la centralité du dirigeant peut aussi l'amener à imposer une vision principale qui laisse peu de place aux visions secondaires des salariés. « Obnubilé par une vision unitaire et omnipotente de son rôle » (Carrier, 2000 : 206), le dirigeant peut sombrer dans un rejet systématique de toute initiative d'un salarié en la considérant comme une contestation de son autorité. Avec Guilhon (1998), nous pensons que la plupart des dirigeants de PME ont une propension élevée à préserver le contrôle qu'ils ont sur leur entreprise au point d'être réfractaire à toute proposition la menaçant. Si une telle attitude ne favorise pas l'essaimage, elle est néanmoins susceptible d'engendrer certaines frustrations chez des salariés qui pourraient être tentés de monter leur projet en catimini parfois à des fins concurrentielles (Carrier, 1999). Ainsi, la création d'entreprise par des salariés devient une menace d'autant plus forte que ces derniers peuvent facilement imiter la stratégie et les activités de la PME. La création d'une concurrence accrue à proximité met en péril la survie d'une petite organisation (Carrier, 2000). Aussi, nous pensons que la centralité du dirigeant est aussi une condition pouvant être défavorable à l'emploi de l'essaimage à des fins de développement de la PME établie.

Les ressources limitées

Comme nous l'avons vu, il est communément admis que les PME se caractérisent par des ressources limitées. Cette contrainte serait-elle favorable ou défavorable à l'emploi de l'essaimage à des fins de développement de la PME établie ?

En situation de ressources limitées, le dirigeant peut être fortement enclin à rechercher leur démultiplication en incitant ses salariés à accroître les effets de levier, en jouant sur le troc, l'échange et le réseau pour obtenir un rendement maximal. Les PME cherchent souvent à dépasser leur faible dotation en ressources en cherchant à contrôler des ressources de leur environnement local sans les détenir (Michun, 1994). L'autonomie accordée aux salariés leur permet de faire preuve de créativité pouvant les conduire à déceler des opportunités de croissance sur certains créneaux attractifs pour la PME établie. Dans ce cas, l'essaimage peut être un levier pertinent pour les développer car il permet au dirigeant de trouver un allié précieux pour la croissance de son entreprise. En effet, si le salarié est séduit par la perspective de se mettre à son compte, nous pouvons penser qu'il s'engagera personnellement et financièrement dans ce projet. Il y a donc un potentiel de création de nouvelles ressources

compte tenu de la forte implication personnelle du salarié et de ses apports financiers, auxquels le dirigeant de la PME établie ne sera pas insensible. L'essaimage devient un levier de développement attractif pour la PME dans la mesure où il permet de dépasser les faibles dotations en ressources.

Toutefois, lorsque les ressources sont limitées, le dirigeant veille aussi à la préservation des actifs considérés comme les plus importants. L'essaimage entraîne souvent le départ de salariés qui disposent d'aptitudes managériales et occupent des postes clés. Leur remplacement est particulièrement problématique en PME où le savoir-faire distinctif relève souvent de talents particuliers d'un petit nombre d'individus (Koenig, 1999). La mobilité externe des salariés constitue une menace pour la compétitivité des PME qui ont plus de difficultés à attirer et maintenir les individus les plus qualifiés (Bayad et Paradas, 1998). Ainsi, le dirigeant est susceptible d'être très réticent à l'idée d'un départ d'un salarié pour la création de son entreprise, car cela entraîne une perte de compétences difficile à remplacer. Il le sera d'autant plus qu'il s'agit d'une création sur le même secteur d'activité, ce qui présente un risque concurrentiel non négligeable. Pour une personne du sérail, il devient facile non seulement d'imiter mais aussi de concurrencer la PME établie. Aussi, nous pensons que le dirigeant sera relativement réticent à la perspective d'un essaimage d'autant plus qu'il concerne un salarié clé. Toutefois, nous pensons que le dirigeant conscient des enjeux d'une telle perte sera enclin à « contrôler » le processus de création plutôt que de voir le salarié devenir un concurrent direct.

Les relations informelles

La PME se caractérise par un système d'information simple et faiblement structuré. Les acteurs échangent principalement par des voies informelles : des contacts directs ou de face à face. Cette infrastructure relationnelle conviviale favoriserait-il l'emploi de l'essaimage à des fins de développement de la PME établie?

Dans une organisation où les relations s'établissent par des contacts directs, le dirigeant connaît personnellement chacun de ses salariés. De fait, il aura une connaissance plus fine et plus actualisée de leurs visions et de leurs éventuels projets de création. Cette familiarité peut

faciliter l'engagement du dirigeant dans un essaimage. Plusieurs études ont démontré que les relations coopératives se développent principalement sur la base de relations antécédentes familières où la confiance est établie. De surcroît, nous pensons que le dirigeant aura la perception de maîtriser le processus d'essaimage. Etant donné que l'ajustement mutuel est facilité par des relations informelles et souples, il sera d'autant plus enclin à s'engager dans un processus d'essaimage dans une optique de développement.

Toutefois, ce contexte relationnel convivial rend aussi difficile l'anonymat de tout projet d'essaimage. Chaque salarié sera très rapidement au courant de ce que les autres font ou projettent de faire. Certaines recherches effectuées dans le cadre de grandes entreprises ont démontré qu'une révélation trop précoce des projets de création des salariés suscite bien souvent un rejet de la part de collègues. Nous pensons qu'en PME, de telles attitudes sont aussi susceptibles d'apparaître d'autant que les conflits interpersonnels sont particulièrement développés en PME du fait de la promiscuité. Aussi, le projet sera fort probablement sujet à des critiques, voire à des oppositions de la part de collègues. Si l'essaimage provoque des conflits insolubles, nous pensons que le dirigeant se désengagera pour éviter une controverse susceptible d'affecter l'entreprise. Donc, la prépondérance de relations interpersonnelles informelles peut aussi jouer défavorablement sur l'intérêt de l'essaimage en tant que levier de développement.

La PME : une structure favorable à l'émergence organisationnelle?

Après avoir discuté de l'intérêt de l'essaimage pour la PME établie, nous nous plaçons maintenant du point de vue de l'entité émergente en nous interrogeant sur les enjeux de la PME en tant que structure favorable à son développement.

La centralité du dirigeant

Comme nous l'avons évoqué précédemment, une des principales caractéristiques de la PME réside dans la forte centralisation de la gestion incarnée en la personne du dirigeant. Ainsi, il est admis que ce dernier sera omniprésent auprès des salariés pour y exercer son pouvoir de direction sur de nombreux aspects du fonctionnement de l'entreprise. Cette omniprésence aura-t-elle un effet positif ou négatif sur l'émergence d'une nouvelle entité par essaimage ?

Compte tenu de la proximité du dirigeant, nous pouvons penser que les salariés ont une perception plus concrète de la fonction de direction. Ainsi, il leur est plus facile d'appréhender ce rôle, d'en apprécier les avantages et les inconvénients et de s'y projeter. En d'autres termes, la désirabilité perçue du statut de dirigeant par le salarié est fortement activée que ce soit positivement ou négativement. Aussi, nous pensons que la PME offre un contexte d'émergence et de maturation du désir d'entreprendre plus riche que la grande entreprise. De même, les échanges répétés avec le dirigeant sont autant d'opportunités d'apprentissage de la fonction de direction. Dans ces conditions, le dirigeant devient un modèle de rôle ou un mentor qui participe à la construction du désir d'entreprendre du salarié. Le potentiel d'émergence organisationnelle par essaimage est à notre sens décuplé dans le contexte de la PME.

Etant régulièrement en présence du dirigeant, les salariés disposent de plus d'occasions pour dévoiler et vendre leur projet. Cette proximité leur permet également d'avoir une connaissance plus fine des attentes du dirigeant. Ainsi, ils peuvent mieux ajuster leurs discours pour remporter la conviction du dirigeant et pour accroître les possibilités d'obtention de ressources. De même, la proximité permet aux salariés entreprenants d'obtenir des réponses rapides à leurs demandes. Une telle facilité est particulièrement appréciable pour un entrepreneur ; elle permet d'éviter des attentes longues et frustrantes comme cela peut être le cas en grande entreprise. Aussi, nous pensons que la présence du dirigeant accroît la faisabilité de l'acte d'entreprendre en PME.

Toutefois, comme nous l'avons évoqué précédemment, le dirigeant peut aussi être largement réfractaire aux idées et projets de création des salariés en les considérant comme des contestations de sa vision centrale. Dans ce cas, l'attitude du dirigeant est susceptible de paralyser les prises d'initiatives, voire d'induire des formes plus sournoises de création à des fins concurrentielles par des salariés frustrés.

Les ressources limitées

La faiblesse des ressources détenues est une caractéristique communément admise dans la littérature concernant les PME. Cette contrainte jouera-t-elle positivement ou négativement sur le potentiel de l'essaimage en tant que levier d'émergence d'une nouvelle entreprise ?

Les ressources étant restreintes en PME, nous pouvons nous attendre à une limitation des possibilités d'aides matérielles pour tout salarié désireux d'entreprendre. De surcroît, étant confrontées à des problèmes de recrutement, les PME peuvent être très réticentes à la perspective de perdre leur employé d'autant plus qu'il s'agit d'une personne clé. Aussi, nous pouvons penser que les possibilités d'essaimage risquent d'être atténuées, mais d'autres raisons nous amènent à penser le contraire. Conscients de la dépendance de la PME à leur égard, les salariés peuvent mieux négocier l'obtention de ressources directement avec le dirigeant qui accordera à discrétion des ressources au regard des besoins du projet. Aussi, nous pensons qu'en cas de soutien, l'aide apportée au créateur risque d'être restrictive certes mais suffisamment ciblée pour être efficace. Au final, nous pensons que la limitation des ressources en PME jouera favorablement sur l'essaimage en donnant accès à des aides adaptées aux besoins du salarié et de son projet.

La limitation des ressources internes étant chronique en PME, les salariés seront plus fortement sensibilisés à conduire des actions visant à dépasser cet état de manque. Ainsi, dès la création de leur entreprise, les essaimés issus d'une PME sont confrontés à la nécessité d'aller au-delà de la dotation initiale, car l'entreprise source n'est pas toujours en mesure de les soutenir durablement. Ainsi, une nouvelle entité essaimée d'une PME établie est plus rapidement conduite à l'impératif d'indépendance que ne le seraient des entreprises bénéficiant de ressources plus importantes issues de grandes sociétés. Aussi, nous pensons que la limitation des ressources est un facteur favorable à l'essaimage.

Les relations informelles

La PME se caractérise par un système d'information simple et faiblement structuré. Les acteurs échangent principalement par des voies informelles : des contacts directs ou de face à face. Nous pensons que dans un tel contexte, le processus de création d'une nouvelle entité

par un salarié en sera facilité pour deux raisons : la première porte sur la qualité des informations échangées et la deuxième relève des conditions d'accès à l'information.

En PME, les informations échangées sont certes plus restreintes de par le nombre d'acteurs, mais elles portent sur une diversité de problématiques managériales propre à la PME ; le tout en un même lieu. Cette densité informationnelle en fait un espace d'échanges particulièrement riche pour des créateurs potentiels. Ces derniers sont exposés à des informations spécifiques relevant du management de la PME. Cette forme d'incubation est largement supérieure à celle qu'ils pourraient obtenir au sein d'une grande entreprise ou dans un incubateur où les conditions créées sont artificielles. À l'inverse, la PME est un incubateur naturel d'où émanent des informations filtrées et spécifiques directement exploitables par les entrepreneurs lors de leur démarche.

De même, un système d'information souple et informel induit que tout acteur inséré accède de manière aisée aux informations. Comme nous le verrons, un des avantages de l'incubation par essaimage en PME est la souplesse avec laquelle les entrepreneurs obtiennent des informations pertinentes en mobilisant leur entourage direct. En effet, les relations existantes entre collègues d'une structure de petite taille sont de fait plus fréquentes et plus intenses. Pour le salarié engagé dans une démarche de création, la mobilisation de ces liens forts se fait naturellement et elle permet d'accéder à des ressources spécifiques (conseils, informations, etc.) qui servent à accompagner le démarrage de l'entité essaimée. Ces ressources sont particulièrement pertinentes d'autant que les collègues sont compétents sur divers aspects relevant de la gestion de la PME. Ce gain de temps est capital pour une petite entité dont la survie est souvent liée à sa capacité à se déployer rapidement, dès ses premiers pas.

Synthèse

Notre interrogation sur l'essaimage en PME nous conduit à proposer que ses spécificités structurelles favorisent l'essaimage en tant que modalité de développement organisationnel et d'émergence organisationnelle. Dans le chapitre suivant, nous allons développer cette hypothèse centrale en approfondissant les enjeux et les modalités de l'essaimage, en se plaçant alternativement du point de vue de la PME établie et de celui de l'entité émergente.

Enjeux et Modalités de l'essaimage en PME

Après avoir délimité l'objet de notre étude dans le premier chapitre, ce deuxième chapitre sera consacré au développement de la problématique qui est celle des enjeux et des modalités de l'essaimage en PME. Nous allons nous placer alternativement du point de vue de la PME établie (et du dirigeant) et de la PME émergente (et du salarié-entrepreneur). Ces perspectives feront l'objet de développements séparés dans deux sections successives au cours desquelles six hypothèses sur les enjeux et les modalités seront avancées.

Enjeux et Modalités pour la PME établie

Comme nous l'avons défini préalablement, l'essaimage est entendu comme une pratique de développement, par laquelle une entreprise établie étend et/ou abandonne ses activités via la création d'une nouvelle entité par un salarié en vue d'une allocation plus efficiente. Notre objectif est de comprendre dans quelle mesure les enjeux de l'essaimage seraient-ils différents selon que l'entreprise établie est une grande entreprise ou une PME ? En appui sur les travaux de Brenet (2000) et de Daval (2000b), nous dégagons trois enjeux majeurs : l'innovation, l'externalisation et la reconversion²⁴. Ces logiques découlent de travaux empiriques en grande entreprise. Après les avoir développés, nous formulons des propositions concernant les enjeux et les modalités spécifiques de l'essaimage pour la PME établie.

²⁴ Daval distingue une quatrième modalité d'essaimage qu'il qualifie d'essaimage de projets : elle consiste à aider tout salarié désireux de se mettre à son compte quel que soit son projet. L'auteur précise que la logique sous-jacente est de reclasser le salarié en vue de réduire les effectifs. Aussi, nous assimilons cette finalité à celle

L'essaimage pour innover

L'innovation consiste, au sens de Schumpeter (1912), à « élaborer de nouvelles combinaisons » entre les différentes ressources de l'entreprise et leur rapport au marché ou à l'usage social (Alter, 2003 :14). Cela tient au processus antagonique qu'est « la destruction créatrice » : créer du nouveau en mobilisant et en détruisant partiellement l'ancien (Schumpeter, *ibid.*). Sa mise en œuvre relève de l'action d'un ou de plusieurs individus qui connaissent les routines²⁵ établies, tout en ayant la capacité à s'en extraire pour les transformer en des nouvelles combinaisons. Ces individus ne sont donc pas en opposition mais dans une posture critique : ce sont des « minorités actives » opérant à la marge de l'entreprise entre les ressources détenues et celles du marché.

Partant de ces postulats, les entreprises ont mis en œuvre l'innovation sous des formes organisationnelles quasi-intégrées qui visent à entretenir cette « bonne distance » permettant un renouvellement des compétences établies. De manière non exhaustive, nous pouvons penser à des contrats de licence, des partenariats, des alliances, des entreprises conjointes et l'intrapreneuriat. L'essaimage est une modalité proche de l'intrapreneuriat qui consiste « à créer une entité parfaitement délimitée (...) à l'intérieur de la firme avec pour objectif de pénétrer sur des nouveaux marchés ou de développer des produits foncièrement nouveaux » (Joffre et Koenig, 1984 : 79). Toutefois, l'essaimage s'en distingue car il donne lieu à la création d'une organisation juridiquement indépendante avec le départ des salariés de leur entreprise. En ce sens, l'essaimage d'innovation peut être rapproché d'une modalité externe de l'intrapreneuriat (Burgelman, 1983 ; Carrier, 1993 ; Sharma et Chrisman, 2000). Néanmoins, il ne peut en aucun cas y être assimilé car il s'agit d'une modalité à part entière de gestion de l'innovation.

En effet, l'essaimage consiste à valoriser dans des petites structures indépendantes des projets initiés par des salariés qui, une fois développés, seraient des vecteurs de diversification pour l'entreprise d'origine si elle conserve des liens privilégiés avec l'entreprise essaimée :

de la reconversion d'un employé à une nouvelle fonction en dehors de l'entreprise. Nous définirons plus amplement cette notion de reconversion par la suite.

²⁵ Par routines, voulons dire des « modèles d'activités réguliers et définis, constitués d'une séquence coordonnée d'actions par des individus. » (Nelson et Winter, 1982 cité par Métails, 1997 : 62)

participation financière, accord de propriété industrielle, partenariat technique et commercial, etc. (Brenet, 2000). L'avantage de l'essaimage est qu'il permet aux entreprises d'explorer des opportunités d'innovation et de diversification en utilisant une organisation qui privilégie, en particulier, les qualités d'autonomie et d'engagement des entrepreneurs :

Disposant d'une plus grande autonomie, les essaimés peuvent prendre des initiatives plus audacieuses qu'ils n'auraient pas osés mettre en oeuvre s'ils étaient restés salariés de l'entreprise. Il y a une plus forte propension à l'expérimentation, via des combinaisons imprévues, potentiellement plus innovantes et plus enrichissantes pour l'entreprise « mère » et l'entreprise émergente. Toutefois, l'autonomie présente un risque d'écart entre les orientations stratégiques de chacune des entités.

Etant propriétaires de l'entreprise, les essaimés sont plus fortement préoccupés par sa pérennité et son développement. Ce fort degré d'engagement dans « leur affaire » leur permet de se surpasser pour créer de la valeur en un temps limité. Il y a donc un effet de levier ou un décuplement des ressources qui seront profitables à l'entité émergente mais aussi à l'entité source. Toutefois, comme précédemment, il y a un risque : celui d'une appropriation à sens unique de la valeur ajoutée par les entrepreneurs.

Ces caractéristiques « entrepreneuriales » font de l'essaimage une modalité de déploiement de l'innovation notamment pour la grande entreprise empâtée dans ses lourdeurs bureaucratiques. Idéalement, l'essaimage présente trois avantages pour la grande entreprise :

- Atteindre une flexibilité plus importante permettant un développement plus rapide du projet que les salariés s'approprient (Ito, 1995)
- Obtenir une partie des rentes en cas de succès tout en limitant les risques encourus en cas d'échec (Garvin, 1983)
- Effectuer une veille sur le potentiel stratégique d'une activité sans remise en cause de son cœur de compétences (Brenet, 2000).

Toutefois, l'innovation par la création d'entités fortement autonomes pose souvent plus de difficultés qu'elle n'en résout au regard des nombreux cas d'échecs constatés en grande entreprise (Bouchard, 2001)²⁶. La source des difficultés réside dans la forte autonomie des entrepreneurs qui mènent leurs projets à l'écart ou dans l'ombre de la grande entreprise (Kao, 1989). Il s'agit de la propension naturelle des entrepreneurs à « poursuivre des opportunités sans référence aux ressources en présence » (Stevenson et Jarillo, 1990) ; ce comportement est attendu des essaimés mais il présente un risque élevé de divergence relativement aux orientations stratégiques de l'entreprise essaimante. Pour atténuer ce risque, l'entreprise essaimante doit être en mesure de canaliser les orientations prises par l'entreprise essaimée sans pour autant trop la brider, sinon elle risque au contraire d'imposer sa logique dominante (Prahalad et Bettis, 1986).

Cet équilibre suppose de la part des deux parties une connaissance actualisée de leurs orientations stratégiques respectives afin de pouvoir s'ajuster mutuellement. Ces accords passent nécessairement par une relation de proximité et des interactions répétées entre les entrepreneurs, la direction et d'autres divisions opérationnelles. Or, les conflits sont exacerbés lorsque l'autonomie de l'entité essaimée est importante en grande entreprise (Bouchard, 2001). Dans ses relations verticales avec la direction, il y a souvent des conflits découlant d'une trop forte volonté de la part de cette dernière de contraindre l'entité essaimée à des méthodes de management et de contrôle applicables à toutes les entités établies (Chesbrough, 2000). Les relations avec les autres divisions opérationnelles sont aussi loin d'être simples, car l'autonomie élevée engendre des conflits portant sur les territoires respectifs de chacun et les ressources allouées.

Compte tenu de ces difficultés, l'entité essaimée est souvent perçue par la grande entreprise essaimante comme une « forme organisationnelle instable » (Kanter, 1990) dont la gestion est des plus problématiques. Aussi, il n'est pas étonnant que bon nombre de grandes entreprises les gèrent plus simplement comme des actifs financiers dans le cadre d'un portefeuille d'entreprises à fort potentiel de croissance. Ces politiques de « corporate venturing » ont pour objectif de maximiser le retour sur investissement de ces actifs ; ce qui implique bien souvent

²⁶ L'auteur s'intéresse plus particulièrement aux difficultés que posent les intraprisés disposant d'une forte

d'accorder à ces entités la liberté de saisir les opportunités d'affaires indépendamment de leurs relations avec les activités majeures de l'entreprise essaimante (Burgelman et Sayles, 1986, Chesbrough, 2000). Mais, dans ce cas, l'essaimage se résume à la constitution d'un portefeuille financier.

En somme, la gestion de l'innovation par l'essaimage est loin d'être simple en grande entreprise. L'autonomie dont disposent les acteurs les conduit à créer une entreprise qui échappe aux modes de management et de contrôle de la grande entreprise. L'écart apparaît difficile à résorber faute d'interactions répétées entre les deux sociétés dont les préoccupations stratégiques sont très différentes comme nous l'indique un essaimé de France Telecom :

« « Moi, j'ai des objectifs de survie à court terme ; lorsqu'on crée une entreprise, les marchés on ne les choisit pas forcément, on prend souvent ce qu'on trouve. Après, je peux difficilement accepter qu'on vienne nous critiquer sur nos choix. Ils n'étaient pas présents au moment des faits (...) On n'a pas le même horizon stratégique ; eux ils réfléchissent à moyen terme, moi c'est ici et maintenant. » »

L'effort d'adaptation que doit consentir la grande entreprise auprès de ces petites entités est souvent trop important pour qu'il y ait une réelle synergie stratégique.

En PME, nous pensons qu'à la différence des grandes entreprises, elles auraient davantage la capacité à réduire le risque de divergence stratégique, notamment grâce à des modes de coordination « de proximité » : « la supervision directe » ou « l'ajustement mutuel » (Torres, 2000). En effet, compte tenu de la petite taille de l'entreprise et de la forte personnalisation des relations, ces modalités de contrôle sont plus répandues. Par conséquent, le dirigeant et les salariés sont susceptibles de bien se connaître. Ils perçoivent d'une manière plus fine les attentes et les projets de chacun, concernant le développement de leurs entités. Une telle connaissance réciproque est susceptible de faciliter les ajustements même si des conflits ne

autonomie (ou external corporate ventures) qui sont très proches des cas d'essaimages d'innovation.

sont pas à exclure. De surcroît, nous pensons qu'il y a davantage de potentiel pour des synergies, étant donné que les deux entreprises, de taille restreinte, sont susceptibles d'avoir des préoccupations stratégiques communes et des modalités de mise en œuvre proches.

En PME, nous pensons que les acteurs disposent d'une capacité de contrôle réciproque qui ne relève pas d'une logique marchande pure mais d'une logique de don/contre-don (Mauss, 1950)²⁷. Comme nous le verrons dans nos études de cas, le dirigeant de la PME établie s'engage personnellement auprès des salariés en consacrant des ressources importantes, avec une volonté manifeste de nier la dimension instrumentale de l'apport²⁸. Toutefois, en acceptant ces ressources, les salariés reconnaissent implicitement leurs obligations de « retour » sans qu'il y ait de contrat explicite. Il s'ensuit des boucles successives de don/contre-don à un niveau inter-personnel. Ce soubassement relationnel construit par la réciprocité permet de concilier de manière paradoxale la rupture et la continuité ou sa variante l'autonomie et le contrôle (Alter, 2000). Cette dialectique est au cœur du processus d'innovation. La PME dispose d'une capacité à mieux gérer l'innovation par essaimage, grâce à une structure d'échanges basée sur la réciprocité. En résumé, nous avançons que l'essaimage est un levier d'innovation plus pertinent en PME qu'en grande entreprise.

L'essaimage pour externaliser

L'externalisation est une forme d'impartition, c'est-à-dire l'action pour une entreprise d'attribuer l'exécution d'une partie de son système global d'activités à une entreprise partenaire avec un transfert du personnel et des équipements vers le prestataire choisi (Barreyre, 1991 ; Barthélemy, 2000). Ce déplacement peut s'opérer de deux façons : soit les actifs sont adossés à une entreprise établie, soit ils sont repris par une nouvelle entreprise créée.

²⁷ Selon Mauss, l'échange de dons est une suite discontinue d'actes généreux « en théorie volontaires mais en réalité obligatoirement faits et rendus » (1950 : 147). Le paradoxe du don est qu'il est « désintéressé et obligatoire en même temps » (1950 : 194). En apparence, un sujet donne en précisant qu'il n'y a pas d'obligation de retour, mais, en acceptant ce don, le récipiendaire reconnaît implicitement le principe de réciprocité et il s'engage moralement à un retour de don ou un contre-don. Si le donataire rend sa dette, il contraint, à son tour, le donateur à un contre-don. Il s'en suit une boucle d'apports et de dettes réciproques qui consolide la relation entre les parties.

²⁸ Selon Bourdieu, l'échange par le don se caractérise par un refoulement de l'intérêt ou une dénégation du calcul qui est à l'œuvre dans l'économie domestique où les membres de la famille refusent d'introduire du calcul dans leurs échanges (2000 : 16-17). La PME est un microcosme où les individus se considèrent souvent comme des « proches » (Torres, 2000). La logique du don et du contre-don peut s'y déployer plus aisément.

Le premier cas est la forme la plus répandue et la plus connue d'externalisation. Le deuxième cas est une forme d'externalisation entrepreneuriale (Paturel, 1999). Cette dernière peut être qualifiée d'essaimage si l'entité réceptacle est une nouvelle entité créée par un ou plusieurs salariés de l'entreprise cédant. Dans ce cas de figure, nous pouvons nous interroger sur les raisons qui amènent une entreprise à externaliser par essaimage plutôt que de confier ses actifs à un prestataire établi. Nous avançons quatre raisons principales :

Premièrement, l'essaimage simplifie la recherche et l'évaluation du prestataire, puisqu'il consiste à choisir parmi les salariés le candidat adéquat. Dans la mesure où ses compétences sont connues, la démarche est susceptible d'être plus simple et plus rapide qu'un appel d'offres souvent plus fastidieux à mettre en oeuvre. C'est un raccourci commode qui n'est pas exempt de limites puisqu'il suppose un renoncement relatif à des prestations parfois plus compétitives émanant du marché.

Deuxièmement, l'essaimage permet une meilleure coordination entre l'entité source et l'entité résultante dans la mesure où cette dernière est composée d'ex-salariés familiers du fonctionnement de l'entité source. De plus, ils ont conservé des relations avec d'anciens collègues. De fait, l'interface entre les deux entités est susceptible d'être supérieure à une externalisation classique où les problèmes d'ajustements sont assez fréquents (Barthélémy, 2001).

Troisièmement, l'essaimage permet une reprise quasi totale du personnel et des équipements dans la mesure où l'entité repreneur est « vierge » de tout actif. Elle est donc susceptible d'être plutôt réceptive, alors qu'un prestataire externe sera plus sélectif, étant donné que ses ressources sont déjà constituées. Par conséquent, la reprise d'actifs et des salariés fait souvent l'objet d'une négociation plus âpre avec une entreprise établie qu'avec entreprise nouvelle. L'externalisation conduit à une reprise souvent partielle de l'effectif et des actifs, tandis que l'essaimage permet donc de limiter les licenciements secs.

Enfin, l'essaimage permet de réintégrer plus aisément des actifs transférés en cas d'échec de l'externalisation. Avec l'essaimage, les actifs sont maintenus au sein d'une entité distincte disposant de liens forts avec l'entité cédante, alors que dans le cas d'une externalisation classique, tous les actifs ne sont pas repris et les liens sont, au départ, faibles. En cas d'échec de l'externalisation, ce savoir-faire s'avère être irrécupérable. L'essaimage permet donc de conserver un potentiel de réintégration des actifs plus élevé.

Toutefois, l'essaimage présente aussi des risques non négligeables :

Premièrement, il s'agit de confier une prestation à une nouvelle entité créée dont le risque de défaillance est beaucoup plus élevé qu'un prestataire externe établi qui bénéficie d'effets d'expérience et d'économies d'échelle. Si l'essaimage est choisi pour externaliser, cela suppose de la part de l'entreprise essaimante une grande confiance dans les salariés et dans leur capacité à viabiliser la nouvelle structure. Un tel niveau de confiance passe nécessairement par une connaissance des aptitudes et des compétences des salariés, mais aussi par l'existence d'une relation interpersonnelle déjà bien développée. Elle suppose en outre une capacité de l'entreprise essaimante à s'investir dans la relation pour réduire les risques notamment au moment du démarrage.

Deuxièmement, en comparaison à une entreprise établie, la performance d'une nouvelle entreprise est souvent plus faible, du fait de faibles économies d'échelle et d'une courbe d'expérience précoce. Certes, l'essaimée peut très rapidement atteindre des niveaux de performance plus acceptables, mais cela suppose de la part de l'entreprise essaimante un investissement important au préalable avant d'y prétendre. Comme pour la réduction du risque de défaillance, l'entreprise essaimante doit faire preuve d'une capacité à faire confiance aux salariés et d'une capacité à les accompagner dans l'atteinte de cette compétitivité. La forte formalisation et le manque de souplesse des grandes entreprises nous amènent à douter de leur capacité à employer l'essaimage à des fins d'externalisation.

Or, la plupart des grandes entreprises affirment externaliser par essaimage. Dans leur synthèse des politiques d'essaimage des grands groupes en France, Dupont et Clément (2002) relaient leurs discours : « Essaimer des activités et des salariés à la suite d'un recentrage ; se créer un réseau de sous-traitants avec des relations privilégiées (...) ». Daval (2000b) abonde aussi en ce sens en affirmant « qu'il s'agit de la forme d'essaimage la plus recherchée (par les entreprises) car elle s'intègre dans leurs stratégies de recentrage et d'impartition. Plus que des relations de travail, c'est un véritable partenariat à long terme qui s'établit entre une grande entreprise et une PME » (2000 : 303).

Toutefois, les exemples d'externalisation par essaimage dont nous disposons nous invitent à être plus nuancé, concernant les intentions partenariales des grandes entreprises. Certes, des partenariats peuvent se nouer, mais il ne s'agit nullement d'un objectif prioritaire, comme l'affirment, par ailleurs, la plupart des responsables d'essaimage dans l'étude de Daval (2000b).

Les pratiques d'essaimage servent principalement à reclasser des salariés et à reconvertir des actifs techniques dont l'entreprise veut se débarrasser. Le partenariat établi entre les deux entités n'a souvent qu'une vertu « alimentaire » : il sert à assister l'entité essaimée durant ses premières années afin qu'elle réduise sa dépendance à l'égard de l'entreprise mère. Chez Thomson, par exemple, une « convention industrielle » stipule que la charge d'activité fournie par Thomson à l'essaimé sera décroissante et étalée sur trois ans (Daval, 2000b). Bien entendu, des relations durables peuvent se développer à la fin de ces trois ans, mais elles seront d'autant plus exceptionnelles que l'objectif initial était de se séparer de cette activité. Aussi, nous pensons qu'il serait plus exact de qualifier ces pratiques, de reconversion plutôt que d'externalisation, car l'enjeu est davantage de trouver un nouvel usage à des activités que de les impartir.

L'objectif n'est pas de développer des relations partenariales à l'issue de « l'externalisation » pour deux raisons : D'une part, les résultats espérés d'une telle relation peuvent être trop

faibles compte tenu du risque encouru. En effet, la grande entreprise peut trouver plus aisément des prestataires établis qui pourraient lui garantir des niveaux de performance plus élevés à un risque moindre. Toutefois, il est probable que l'essaimage soit une solution adéquate si les compétences externalisées sont assez spécifiques et sans équivalent sur le marché, mais la forte autonomie de l'entreprise essaimage est discutable dans ce cas. D'autre part, si elles décident néanmoins d'essaimer, les grandes entreprises n'ont pas toujours la capacité à s'investir auprès de petites entités en démarrage pour construire et bénéficier d'avantages communs. Par conséquent, nous pensons que l'emploi de l'essaimage à des fins d'externalisation est un objectif secondaire, voire un leurre. L'essaimage reste dans la plupart des grandes entreprises un levier de reconversion.

Par contre, nous pensons qu'en PME, l'essaimage peut être un levier pertinent d'externalisation et ceci pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, l'externalisation d'une activité est un processus plus difficile en PME, car elles ont tendance à se spécialiser en développant un savoir-faire spécifique plutôt sujet à l'ambiguïté causale, c'est-à-dire qu'il est difficile pour l'entreprise elle-même et ses concurrents, d'expliquer les raisons de sa compétence distinctive (Reed et Defillippi, 1990)²⁹.

Plus généralement, les PME sont des entités où les actifs sont plus délicatement imbriqués compte tenu de leur faible spécialisation fonctionnelle. De fait, lors de l'impartition d'une activité, le risque de sélection adverse est plus élevé qu'en grande entreprise. Autrement dit, il est plus probable que la PME se sépare malencontreusement d'une activité a priori de moindre valeur ajoutée qui se révèle après coup un maillon dont l'importance était insoupçonnée. Dans ce cas, l'entreprise prend le risque de mettre en cause sérieusement sa compétitivité en disloquant son système de valeurs. Aussi, il apparaît préférable pour toute

²⁹ Ces auteurs soutiennent que l'ambiguïté causale est un facteur explicatif de la soutenabilité de l'avantage concurrentiel d'une entreprise (Reed et de Fillippi, 1990). L'ambiguïté causale est liée à trois propriétés : la spécificité des actifs, c'est-à-dire qu'ils sont propres à l'entreprise ou idiosyncrasique, la complexité des actifs selon que les routines sont particulièrement nombreuses et la tacite des actifs qui tient à la nature informelle des interactions.

PME d'opter pour une externalisation incrémentielle³⁰ : c'est-à-dire amorcer une externalisation tout en conservant la possibilité d'une réintégration des actifs en cas d'échec. Dans ces conditions, nous pensons que l'essaimage constitue un levier privilégié pour impartir l'activité tout en préservant un niveau d'intégration plus élevé que si elle était confiée à un prestataire tierce.

Nous pensons également qu'en PME, il y a une plus grande propension du dirigeant à opter pour des solutions souples et rapides qui mobilisent des ressources de proximité, c'est-à-dire émanant de l'environnement direct de la PME (Michun, 1994). Face à une problématique d'impartition, le dirigeant sera plus enclin à privilégier les solutions impliquant des individus et des actifs auxquels il est familier, car les relations antécédentes induisent de la confiance, ce qui est susceptible de faciliter le déploiement de relations ultérieures (Froehlicher, 1998). Ces inclinations font de l'essaimage un levier adéquat de l'externalisation car, en choisissant de faire confiance à ses salariés, le dirigeant ne s'embarrasse pas d'une recherche et d'une sélection du prestataire adéquat : une procédure souvent fastidieuse et coûteuse (Barthélémy, 2001).

De fait, les délais de conception de l'externalisation sont raccourcis pour disposer de plus de temps lors de la mise en œuvre. Concernant ces ajustements, nous pensons qu'ils seront plus aisés, car les salariés transférés connaissent parfaitement les modes de fonctionnement de la PME. De même, la structure des relations interpersonnelles est largement préservée, ce qui est susceptible de faciliter la coordination entre les deux entités. Enfin, si la PME estime que l'externalisation était peu judicieuse, la réintégration de l'activité externalisée est susceptible d'être plus simple que si les actifs avaient été transférés chez un prestataire où il apparaît difficile de les récupérer sans compter que lors de tels transferts, le prestataire reprend rarement tous les actifs. En résumé, nous pensons que l'essaimage en PME sera beaucoup plus pertinent à des fins d'externalisation par opposition à la grande entreprise qui l'emploie principalement à des fins de reconversion.

³⁰ C'est l'idée de progressivité que nous voulons mettre en avant. Nous pensons, à l'instar de Martinet, que ce principe anime le développement des PME : « Les PME ont tendance à se développer par extension à partir de savoir-faire existants ou de marchés maîtrisés » (1981). Cette idée est aussi développée par Saporta qui parle de diversification par « petits pas » (1989 : 311).

L'essaimage pour reconvertir

De façon générale, la reconversion consiste pour une entreprise à adapter des actifs techniques et humains dont elle veut se séparer, à des nouveaux besoins. Cette pratique s'est développée au sein de grands groupes industriels français en restructuration suite à la crise pétrolière des années 70³¹. En effet, les lourdes pertes d'emplois induites au niveau des localités d'implantation ont donné lieu à de fortes pressions des parties prenantes pour que les entreprises intègrent les coûts engendrés. Face à ces pressions socio-politiques³², elles ont développé des structures spécialisées dont l'objectif était de favoriser la reconversion des bassins d'emplois affectés par la suppression de certaines activités par des moyens divers³³.

C'est dans ce contexte de gestion sociale des restructurations que les premières expériences d'essaimage vont naître (Bertherat et Thierry, 1990). L'essaimage semble particulièrement opportun puisqu'il permettait de reclasser des salariés dont l'entreprise veut se séparer tout en générant des activités nouvelles sur les sites en reconversion (Belley et al., 1995). Danvert insiste également sur l'intérêt de cette pratique à des fins de réorganisation: « Tous les grands groupes sont confrontés aux problèmes de restructuration ; la création d'entreprise devient une nouvelle réponse, un outil complémentaire. » (1990 : 30).

Toutefois, il ne manque pas de souligner qu'il peut s'agir d'une solution à laquelle un salarié licencié est souvent conduit par défaut : « Créer son emploi en créant sa société est donc la seule alternative au chômage, à la pré-retraite ou à l'exode. » (Danvert, 1990 : 32). Reprenant cette idée, Daval estime qu'en situation de gestion urgente de sureffectifs, l'essaimage est une solution imposée à une population peu formée et peu préparée ; ce qui présente un risque d'échec élevé de la création, car le salarié est souvent plutôt animé par des motivations négatives, ne voyant en l'essaimage qu'une alternative au chômage avec un projet ayant peu mûri (2000b : 62). L'essaimage apparaît ici comme une forme d'incitation à entreprendre un

³¹ A titre d'exemple, nous pouvons citer Aventis (ex-Rhone-Poulenc), Danone (ex-Saint-Gobain) et Elf entre autres. Voir l'étude réalisée par Brenet (1996) à la demande du Ministère de l'Industrie.

³² Une pression socio-politique est définie comme « une exigence formulée par une partie de la société environnante envers l'entreprise afin que cette dernière intériorise des coûts sociaux nouveaux, imputables ou non à ses activités de production », Pasquero (1980) cité par Martinet (1983).

³³ De façon non exhaustive, les moyens mis en œuvre sont les suivants : subventions, prêts et autres aides aux PME installées pour l'embauche des salariés licenciés, appuis techniques et transfert de technologies, aide à l'implantation de nouvelles firmes, etc. Voir Brenet (1996).

peu insidieuse de la part de l'employeur alors que le salarié n'est pas toujours conscient des risques d'une telle initiative. C'est ainsi que l'essaiimage était entaché dès son apparition de cette conception plutôt négative d'une forme de licenciement édulcorée (Coiffard et al, 1998).

Dans son rapport sur l'essaiimage, Bertherat (1989) prend le soin de distinguer deux contextes de mise en œuvre : l'essaiimage dit « à chaud » et l'essaiimage « à froid ». Le premier est ainsi nommé au regard de son usage ponctuel et spécifique dans le cadre d'un plan social à l'endroit du salarié dont l'emploi est supprimé. Par opposition, l'essaiimage sera qualifié de « froid » compte tenu de son emploi généralisé dans le cadre d'une politique de développement du personnel par la mobilité.

Cette distinction très populaire a connu plusieurs variantes : essaiimage défensif versus essaiimage offensif (Duberland et Laurent, 1997) ou encore essaiimage curatif versus essaiimage dynamique (Mahé, 1994). Séduisante de simplicité, elle suffirait pour distinguer le bon grain et l'ivraie. Cependant, derrière les discours de façade d'un essaiimage « constructif », l'objectif est toujours de réduire les effectifs, mais de manière diffuse et durable plutôt que de manière ostensible et ponctuelle. En sensibilisant leurs salariés à la création d'entreprise, les entreprises veulent accroître leur aptitude à se reconvertir ou leur employabilité ; ce qui est particulièrement appréciable à l'heure où les entreprises se réorganisent plus fréquemment.

Ainsi, la reconversion reste une des principales motivations de l'essaiimage en grande entreprise que ce soit dans un contexte « à chaud » ou « à froid ». Reconvertir par essaiimage apparaît opportun pour l'essaiimageant pour des raisons de coûts essentiellement :

Limitation des coûts de licenciement des essaiimés : l'essaiimage est une démarche plus valorisante où les désirs professionnels des salariés sont pris en compte ; il s'ensuit une négociation à l'amiable de leurs départs plutôt qu'un rapport unilatéral sans concertation, donnant lieu à un licenciement sec.

Limitation des coûts de baisse de moral des salariés restants : Etant basé sur le volontarisme et la concertation, l'essaimage bénéficie d'une perception positive de la part des salariés restants à la suite d'une restructuration. Par conséquent, ils sont susceptibles d'être moins affectés par le départ de leurs collègues.

Limitation des coûts en termes d'image externe : Etant une démarche visant à maintenir, voire à créer des activités et des emplois, l'essaimage est perçu positivement par les parties prenantes externes (fournisseurs, clients, élus locaux, etc.). Elle participe directement à la régénération du tissu industriel local d'insertion de ces différents acteurs, donc, il en va de leur propre survie à terme.

Toutefois en grande entreprise, les avantages attendus de la reconversion par le biais de l'essaimage doivent être nuancés au regard du coût du dispositif à mettre en place pour des résultats parfois décevants.

Chez EDF par exemple, l'essaimage concerne un départ sur 1200 départs en moyenne³⁴. L'apport de l'essaimage à la mobilité est infime sans compter qu'un essaimé sur deux est réintégré³⁵. Par contraste, la politique d'essaimage est coûteuse car elle suppose d'une part des actions d'information et de sensibilisation des salariés à la création d'entreprise à tous les niveaux de l'entreprise à travers des dispositifs de communication divers : plaquettes, sites internet, réunions, etc.

D'autre part, elle suppose un dispositif d'accompagnement du salarié à la création d'entreprise que ce soit par des prestataires internes ou externes à la fois au moment du montage et au moment du démarrage de l'entreprise. Compte tenu du faible nombre de reconversion par essaimage, nous pouvons nous interroger sur son efficacité en grande

³⁴ Chiffres avancés par la responsable Nationale Mission Essaimage in Bancel et al. (2004).

³⁵ EDF est une des seules entreprises à donner la possibilité d'une réintégration à ses salariés fonctionnaires au bout de cinq ans de création. Compte tenu du taux élevé « de réintégration » (de l'ordre de 50%), l'efficacité de l'essaimage à des fins de reconversion chez EDF est faible.

entreprise. Pour justifier cette politique, les responsables se retranchent généralement sur des réductions de coûts en termes d'impact sur le moral des salariés restants et en termes d'image de l'entreprise, mais ces coûts sont difficilement mesurables. Du fait de cette ambiguïté, l'essaimage est une modalité de reconversion très contestable.

En PME, il est peu probable que l'essaimage soit une pratique de reconversion formalisée car les sureffectifs sont rarement structurels. Toutefois, il n'est pas exclu que la PME soit amenée à réduire son effectif de façon conjoncturelle, suite à une perte importante de clientèle par exemple. Dans ce cas, l'essaimage pourrait être une solution de reconversion pertinente si le ou les salariés manifestent un désir et une capacité d'entreprendre. Nous pensons que ce potentiel entrepreneurial existe en PME. En effet, les modèles de rôles d'entrepreneurs sont plus nombreux et plus prégnants, à commencer par le dirigeant de la PME et d'autres dirigeants du milieu qui sont autant d'exemples concrets d'entrepreneurs. De fait, la désirabilité perçue de l'acte d'entreprendre par les salariés est plus élevée dans le contexte de la PME. Nous pensons aussi que la faible spécialisation des PME favorise la polyvalence des salariés. Ces derniers acquièrent plus facilement une plus grande diversité de savoir-faire pertinents pour la gestion de petites structures. Compte tenu de cet apprentissage, les salariés en PME disposent d'une capacité plus élevée à entreprendre qui contribue à accroître leur perception de la faisabilité de l'acte d'entreprendre.

Cette sensibilité inhérente des salariés pour la création d'entreprise fait de l'essaimage une modalité peu coûteuse de reconversion puisqu'il n'y a pas de dispositifs d'incitation à l'entrepreneuriat. Le dirigeant agit de manière intuitive sur la base d'une connaissance des désirs et des projets de certains salariés qui, pour la plupart, lui sont proches. Spontanément, ils peuvent aussi être acteurs de leur reconversion en proposant au dirigeant de les aider à créer leur entreprise. L'arrangement s'opèrera à l'amiable et il permet de réduire les coûts évoqués précédemment auxquels la PME sera plus particulièrement sensible : des coûts de licenciements élevés peuvent entraîner la faillite de l'entreprise ; la baisse de moral des salariés peut rapidement s'amplifier en PME et une relation dégradée avec les pouvoirs publics peut priver la PME de certaines formes d'aides et d'assistance essentielles à sa survie.

En résumé, nous avançons que l'essaimage serait une forme de reconversion plus pertinente en PME.

Synthèse des enjeux et des modalités de l'essaimage pour la PME établie

Pour conclure, nous proposons une synthèse des enjeux et des modalités de l'essaimage pour la PME établie sous la forme de trois propositions :

Nous avons constaté que la gestion de l'innovation par l'essaimage est loin d'être simple en grande entreprise. L'autonomie dont disposent les essayés les conduit à créer une entreprise dont les orientations stratégiques et les modes de fonctionnement diffèrent trop pour être en synergie avec l'essayant. L'écart apparaît surtout difficile à résorber faute d'interactions répétées entre les deux entreprises. En PME, cette difficulté s'estomperait, car les deux entités ont des préoccupations similaires portant sur les problèmes de petites entreprises. De même, l'ajustement mutuel est facilité par les liens susceptibles d'être forts entre le dirigeant et ses ex-salariés. Aussi, nous pensons qu'il sera plus aisé pour la PME de gérer l'essaimage dans une optique d'innovation. Par conséquent, l'essaimage est un levier d'innovation à plus fort enjeu en PME qu'en grande entreprise.

Contrairement à la grande entreprise, nous pensons que l'essaimage est susceptible d'être réellement un levier d'externalisation en PME plutôt qu'une modalité de reconversion et ceci pour deux raisons. Premièrement, l'impartition d'une activité présente un risque plus élevé de perturbation de l'activité compte tenu de la forte imbrication des actifs en PME. Aussi, l'essaimage sera un levier plus pertinent pour la PME car il peut permettre d'impartir l'activité tout en préservant un niveau d'intégration plus élevé que si elle était confiée à un prestataire tierce. Deuxièmement, nous pensons que le dirigeant de PME sera plus enclin à privilégier les solutions impliquant des individus et des actifs auxquels il est familier compte tenu d'une certaine inclination au pragmatisme. En définitive, nous pensons qu'à la différence de la grande entreprise, il sera beaucoup plus efficace pour la PME d'employer l'essaimage prioritairement à des fins d'externalisation.

Comme la grande entreprise, l'essaimage peut être un levier de reconversion lorsque la PME décide de procéder à une baisse de son effectif. L'emploi de l'essaimage à cette fin sera particulièrement pertinent en PME car les salariés sont plus sensibles à l'entrepreneuriat comme voie de reconversion professionnelle compte tenu d'une désirabilité et d'une faisabilité accrues d'un tel acte. Aussi, l'essaimage serait une modalité de reconversion peu coûteuse, car l'arrangement s'établirait de manière plus spontanée en l'absence de dispositif incitatif. De surcroît, la contribution de l'essaimage à la réduction des coûts de licenciement, de baisse de moral et de dégradation de l'image a plus d'importance en PME lorsqu'elle est confrontée à une crise. Aussi, nous pensons que l'essaimage sera un levier de reconversion plus pertinent en PME.

En définitive, les enjeux de l'essaimage en PME sont pas intrinsèquement différentes de celles de la grande entreprises, mais ils ont beaucoup plus importants compte tenu des spécificités structurelles de la PME.

Enjeux et Modalités pour la PME émergente

Comme il a été défini préalablement, l'essaimage est aussi entendu comme un processus d'accompagnement du salarié à la création de son entreprise. En nous plaçant du point de vue du créateur d'entreprise, notre objectif est de comprendre dans quelle mesure les enjeux de l'essaimage sont-ils différents pour le créateur et l'organisation créée, selon qu'il est salarié d'une grande entreprise ou d'une PME ? Dans cette optique, nous développons le modèle de Daval (2000b) de l'essaimage en grande entreprise dont les trois phases clés sont : l'incubation, la maturation et l'accompagnement post-créeation. Après ces approfondissements, nous formulons des hypothèses concernant les enjeux et les modalités de l'accompagnement en PME.

La phase d'incubation

Daval décrit la phase d'incubation comme « un processus d'apprentissage et d'assistance, qui permet à un individu d'acquérir les compétences et les ressources nécessaires pour accéder à l'entrepreneuriat » (2000b : 273). L'entreprise essaimage peut favoriser cette incubation à travers des actions diverses telles que la mise en place d'une culture entrepreneuriale, l'offre de programmes de formation ou encore le développement de relations professionnelles.

Parallèlement, l'auteur pose une phase dite de prospection qu'il définit comme une veille active, d'identification ou de repérage d'opportunités nouvelles et exploitables par le salarié. Durant cette étape, l'entreprise joue un rôle de filtre en accentuant la vigilance du salarié grâce à l'incubation, c'est-à-dire qu'elle accroît sa capacité à identifier ou créer des opportunités. La prospection est fortement habilitée par l'incubation.

Pour simplifier, nous parlerons uniquement d'incubation, entendue comme une phase où l'entreprise essaimante permet aux salariés d'accéder à des informations et des connaissances qui agissent à trois niveaux : la création d'une opportunité d'affaires, la stimulation d'un désir d'entreprendre et le développement d'une capacité d'entreprendre.

La création d'une opportunité d'affaires

La création d'une opportunité d'affaires est entendue comme le processus de construction d'une activité potentiellement génératrice de valeur, rentable et dotée d'un potentiel de développement et de pérennisation sous la forme d'une nouvelle organisation (Fayolle, 2004 : 91). En amont, elle suppose une certaine capacité des acteurs à faire preuve de créativité et de pragmatisme, à savoir une « créativité appliquée » en entreprise qui produit des idées nouvelles à partir de la réalité concrète où les acteurs opèrent (Danjou, 2004 : 95). Autrement dit, il s'agit d'une alliance subtile entre imagination et pragmatisme³⁶.

Le créateur procède à deux opérations mentales en boucle³⁷. Il va s'extraire des contingences matérielles (les structures) pour imaginer, élaborer ou « virtualiser » une vision avant de « l'actualiser » ou de la concrétiser en un projet au regard des éléments plus tangibles : besoins des clients, ressources en présence, etc. La création d'une opportunité d'affaires peut

³⁶ Le pragmatisme est une doctrine philosophique qui considère l'utilité pratique d'une idée comme le critère de sa vérité (Peirce cité par Danjou, 2004).

³⁷ Au niveau cognitif, Martinet (2000) conceptualise le diagnostic stratégique comme « une oscillation » ou une boucle entre « le virtuel » et « l'actuel » via des opérations de « virtualisation » et « d'actualisation ». Ce modèle de la pensée stratégique peut être transposé à l'exercice de construction d'une opportunité comme nous le suggérons ci-après.

être interprétée comme une question générale dans laquelle l'individu inscrit son devenir et celui de « l'organisation impulsée »³⁸.

En effet, il y a une mutation de sa position au sein des structures où il est inséré en direction de cette interrogation. Le futur est imaginé ou projeté ; la créativité est pleinement à l'œuvre. Puis, il y a une résolution de cette problématique « hors du temps et de l'espace » en « revenant » à la tangibilité des structures (Martinet, 2000). Le futur projeté advient ou se concrétise ; le pragmatisme est à l'œuvre. La création d'une opportunité d'affaires procède de la « virtualisation » et de « l'actualisation » et elle nécessite de concilier créativité et pragmatisme.

En grande entreprise, la division du travail étant plus poussée, elle induit une définition plus étroite des postes et un regroupement fonctionnel. Par conséquent, les structures sont plus cloisonnées. Par conséquent, le salarié accède à des connaissances spécialisées et redondantes qui limitent à la fois sa capacité à percevoir des informations et sa capacité à les combiner pour développer de nouvelles connaissances. Dans ces conditions, il devient plus difficile de formuler des idées nouvelles à la base de toute démarche entrepreneuriale (Brazeal et Herbert, 1999).

Pour favoriser la créativité des salariés, les grandes entreprises ont mis en place divers dispositifs. Ainsi, il existe des possibilités de formation et de conseil individualisé dispensés par des experts en interne et externe, susceptibles d'aider le salarié à faire émerger une idée ou l'enrichir. De même, les grandes entreprises peuvent mettre les salariés en relation avec un milieu plus « entrepreneurial » : ex-essaimés du groupe, accompagnateurs, financiers

³⁸ La notion « d'organisation impulsée » a été introduite par Verstraete (1999). Elle traduit bien l'idée d'amorce d'une dynamique. Avec cet auteur, nous pensons que la relation dialectique que l'individu entretient avec l'organisation qu'il impulse est une définition pertinente de l'entrepreneuriat (2002 : 31). L'arrêt de cette boucle signe la fin du processus entrepreneurial.

spécialisés en création, etc. L'accès à de tels réseaux vise à aider plus efficacement l'entrepreneur dans sa construction de l'opportunité d'affaires. Toutefois, l'incubation du salarié est souvent déplacée « en dehors » de l'entreprise essaimante. Elle est confiée à des professionnels de l'accompagnement entrepreneurial.

En définitive, nous pouvons dire qu'au sein des grands groupes, la création d'une opportunité est limitée par la forte spécialisation des connaissances. C'est sur la base de ce postulat qu'elles ont développé les dispositifs « ex-situ ».

En PME, la division du travail est beaucoup moins poussée, les salariés occupent des postes plus polyvalents et ils disposent généralement de plus d'autonomie dans l'exercice de leurs fonctions. De fait, ils sont susceptibles de développer une plus grande acuité à percevoir des informations, « c'est-à-dire des différences qui nourrissent, ouvrent et élargissent la pensée » (Danjou, 2004 : 99-100)³⁹. De même, compte tenu de leurs ressources limitées, les PME sont également plus ouvertes sur leur environnement local où elles cherchent à contrôler des ressources sans les posséder (Michun, 1994).

La contrainte des ressources amène aussi le dirigeant de la PME à développer une intelligence pragmatique ou astucieuse qui suppose de faire avec les ressources en présence, rester « à l'écoute » pour s'ajuster aux opportunités, chemin faisant sans totalement une intention stratégique initiale⁴⁰. Dans cette optique, les salariés sont incités à multiplier les effets de levier, en jouant sur le troc, l'échange et le réseau pour obtenir un rendement maximal (Basso et Legrain, 2004).

³⁹ L'auteur reprend la définition que Bateson donne de l'information : « (elle) consiste en des différences qui font une différence » (Bateson, 1984 cité par Danjou, 2004).

⁴⁰ L'intelligence pragmatique s'apparente à « la métis des grecs » que Julien décrit, à la suite de Detienne et Vernant, comme « une forme d'intelligence engagée dans la pratique (...) souple, ondoyante, bigarrée » (1996 : 22). L'intelligence pragmatique est aussi ce fameux « bon sens » que l'on attribue souvent au dirigeant de la PME. Pour une définition limpide, voir Danjou (2004 : 89).

En gérant de manière créative les ressources, les salariés apprennent instinctivement à être pragmatiques : une qualité nécessaire pour concrétiser une idée en un projet. En effet, entreprendre suppose d'apprécier une idée au regard de son utilité pratique. À ce titre, la PME constitue un milieu propice pour la confrontation de l'idée au terrain. Les capacités de petites structures sont assez proches de celles des nouvelles organisations. Aussi, la PME établie devient un environnement de prédilection pour des expérimentations plus concrètes de l'opportunité d'affaires.

En résumé, nous pensons qu'à la différence de grandes entreprises, la PME constitue un milieu beaucoup plus favorable à la création d'opportunités d'affaires par le salarié. Ce dernier est susceptible de disposer de connaissances variées qui accroissent son acuité à percevoir plus d'informations. Au-delà de cet esprit d'ouverture, le salarié développe aussi une pensée pragmatique qui est essentielle pour donner de la consistance à des idées afin qu'elles deviennent réalisables. La PME semble aussi adéquate pour l'application d'idées entrepreneuriales, car les structures en place se rapprochent des conditions d'une entreprise émergente. Toutefois, dans la mesure où elle constitue un milieu fertile pour la création d'une opportunité, nous pouvons nous demander si le risque majeur ne réside pas dans l'appropriation de l'opportunité du salarié par d'autres acteurs de la PME, dont le dirigeant.

La stimulation du désir d'entreprendre

Entreprendre n'est pas uniquement une question de cognition, mais il est aussi pleinement affaire d'affection. La formation du désir d'entreprendre relève d'une alchimie complexe dont l'un des ingrédients les plus explicites est l'existence d'exemples ou de modèles d'entrepreneurs dans l'entourage de l'individu. C'est aux effets de l'exemplarité que s'est intéressée tout particulièrement l'école de pensée des « role models »⁴¹ qui met en évidence l'influence du père ou de la mère : être fils ou fille d'un(e) entrepreneur(e) constitue un facteur incitatif important de l'action entrepreneuriale.

⁴¹ Pour un état de l'art de cette école de pensée, voir Matthews et Moser (1995).

Au-delà du cadre familial, d'autres études ont démontré que d'autres référents, notamment ceux du milieu professionnel, stimulent également le désir d'entreprendre (Cooper, 1970 ; 1985). Comme le précise Bandura (1977), l'opportunité d'observer un individu similaire à soi-même exécuter une activité donnée, constitue une source d'informations influençant sa perception d'auto-efficacité, et donc, au-delà, l'adoption de comportements.

En grande entreprise, les modèles d'entrepreneurs sont assez rares compte tenu de la tendance, inhérente à ces structures, d'exploiter plutôt que d'explorer (March, 1991). En effet, les salariés sont bien souvent entourés de personnes dont les attitudes et les comportements relèvent davantage de l'archétype du manager. Les managers auront à cœur d'utiliser pleinement les ressources accordées dans le cadre d'un budget défini à l'avance en réponse à des objectifs établis pour en garantir le renouvellement. Par contraste, l'entrepreneur « type » recherche de nouvelles combinaisons de ressources indépendamment des ressources contrôlées (Schumpeter, 1912 ; Stevenson et Jarillo, 1990). L'entrepreneur cherchera en particulier à « mobiliser des ressources sans qu'elle se transforme en frais fixes pour éviter tout obstacle à la flexibilité. Un tel comportement est moins applicable à un manager, qui sera toujours soucieux de la visibilité de son périmètre de responsabilité et préférera accroître le champ des actifs sous son contrôle. » (Basso et Legrain, 2004).

Pour insuffler une attitude et un comportement entrepreneuriaux chez leurs salariés, plusieurs grandes entreprises ont mis en place des actions d'information et de sensibilisation à la création d'entreprise. Ainsi, sont diffusées sur l'ensemble du groupe des plaquettes d'information soulignant les vertus de la création d'entreprise via des exemples d'ex-essaimés du groupe ayant réussi. Chez France Télécom, un site internet a été mis en place pour mettre en avant des modèles un peu embellis d'entrepreneurs en situation de réussite professionnelle. De même, certains essaimés en situation de réussite peuvent être amenés à présenter leur parcours auprès des salariés. En somme, les grandes entreprises tentent de stimuler et d'entretenir le désir de créer des salariés en entretenant une image positive de l'entrepreneur.

L'abondance de ces exemples n'est pas à déplorer, car l'entrepreneuriat, comme orientation professionnelle, est souvent perçu par les salariés comme une voie de garage pour ceux qui ont des difficultés à trouver un nouvel emploi dans une entreprise établie (Coiffard et al., 1998). La représentation de l'entrepreneuriat est plutôt négative, mais elle peut s'estomper si les salariés sont mieux sensibilisés. Toutefois, cette action se limite souvent à une diffusion d'exemples un peu superficiels, voire caricaturaux, d'essaimés ayant réussi. Certaines entreprises, tel France Telecom, sont allés plus loin en organisant des échanges entre les salariés et les entrepreneurs, mais il s'agit souvent de présentations léchées où les contacts sont trop brefs pour qu'ils soient effectifs.

En PME, les salariés sont plus fortement sous influence de modèles de référence de créateurs et de gérants de petites structures. L'un des acteurs les plus stimulants est le dirigeant dont les valeurs imprègnent la petite entreprise. Aussi, nous pensons qu'il est un exemple (bien ou mal perçu) incontournable pour tous les salariés qui disposent ainsi d'un modèle concret et permanent de gestionnaire, voire d'entrepreneur⁴². En effet, il est susceptible d'être considéré comme un modèle d'entrepreneur s'il est le fondateur de l'entreprise et/ou s'il continue à faire preuve d'une « persistance entrepreneuriale » (Verstraete, 1999)⁴³ en « impulsant une ou de nouvelle(s) organisation(s) ».

En PME, les comportements du dirigeant seront plus facilement observables pour les salariés. Ainsi, peuvent-ils mieux se représenter l'acte d'entreprendre. Hormis le dirigeant, le milieu professionnel de la PME est aussi susceptible d'être pourvoyeur d'autres référents pour le salarié notamment les dirigeants d'autres petites entreprises partenaires de la PME⁴⁴. De surcroît, nous pouvons penser que le statut d'entrepreneur s'inscrit plus naturellement dans les stratégies de carrière des salariés de PME, compte tenu de possibilités d'évolution

⁴² En effet, tous les dirigeants d'une PME ne sont pas des entrepreneurs, même les « recouplements » sont fréquents, comme l'ont souligné Carland et al. (1984).

⁴³ La paternité de la notion de « persistance entrepreneuriale » (« continued entrepreneurship ») revient à Davidson (1991), mais nos développements s'appuient sur les travaux de Verstraete (1999 : 30-31). Le dirigeant d'une PME « persiste » dans l'acte entrepreneurial s'il prospecte, recherche en permanence des opportunités commerciales, innove, crée le changement, etc.

⁴⁴ Krueger (2000 : 16) esquisse en particulier l'idée qu'une influence « de mentors multiples » accroît fortement le désir de créer et la capacité à créer de l'individu, car il est confronté à des référents qui élargissent ses perceptions.

professionnelle plus limitées. De même, de nombreux cas de reconversion dans le milieu sont susceptibles d'accentuer cette représentation positive.

En définitive, nous pouvons penser qu'au sein d'une PME, le salarié sera implicitement mais fortement sensibilisé à l'acte entrepreneurial grâce à l'omniprésence de ces rôles dans son entourage. Parmi ces individus, nous nous attendons à ce que le dirigeant joue un rôle structurant dans la formation du désir d'entreprendre du salarié. Le dirigeant constitue un exemple concret et charnel à la différence de modèles d'entrepreneur surfaits et artificiels que véhiculent les grandes entreprises. Aussi, nous pensons que le désir d'entreprendre du salarié soit renforcé dans les PME compte tenu de la fréquence des interactions avec le dirigeant.

La formation d'une disposition entrepreneuriale

Par disposition entrepreneuriale, nous voulons dire un ensemble d'aptitudes qui incline un individu à agir dans cette direction : « une tension anticipatrice vers un comportement » (Danjou, 2004)⁴⁵. C'est une propension, une structure préalable à l'action qui ne détermine pas totalement mais prédispose à entreprendre.

Parler de disposition entrepreneuriale peut sembler abusif tant l'acte d'entreprendre relève de qualités multiples, allant de connaissances et de savoir-faire techniques à des éléments de style personnel recouvrant des façons de penser, d'agir, de décider et de se comporter. Ces caractéristiques ne sont pas propres à tous les entrepreneurs et elles se combinent différemment pour chaque entrepreneur donnant ainsi à chacun un style propre (Danjou, 2004 : 180).

Toutefois, s'il n'y a pas de profil type de l'entrepreneur⁴⁶, force est de constater qu'entreprendre est un processus complexe qui est pluridisciplinaire par essence. Il exige bien

⁴⁵ Danjou (2004) s'appuie sur les travaux d'Emmanuel Bourdieu sur la théorie de l'action ; l'auteur développe en particulier la notion de disposition qui recouvre des termes tels « aptitude », « tendance », « capacité », « savoir-faire », etc. La disposition est le fruit des apprentissages passés. Elle est prédictive du comportement sans pour autant que l'individu soit totalement déterminé.

⁴⁶ Comme en attestent les travaux de l'approche par les traits dont l'apport essentiel, en simplifiant, est qu'il est vain de rechercher des qualités psychologiques spécifiques à l'entrepreneur : forte propension à la prise de

souvent des connaissances diverses dans plusieurs domaines de la gestion par exemple. Dans cette optique, il est préférable pour l'entrepreneur aspirant de posséder ou d'accéder à des connaissances variées. Selon le ou les structures d'insertion d'un individu, il sera plus ou moins disposé à entreprendre.

En grande entreprise, la division du travail entraîne inévitablement une spécialisation plus étroite des postes, un regroupement fonctionnel et généralement une lourdeur des structures. Cette rigidité va limiter les possibilités pour le salarié d'accéder à des connaissances transversales qui prédisposent à entreprendre. L'inertie de ces structures entrave la démarche expérimentale de tout acte entrepreneurial. Les salariés « se heurtent à une disponibilité et accessibilité problématiques des ressources, dont ils ne peuvent pas anticiper la nature et le niveau d'importance, au moment où ils ont le plus besoin » (Fayolle, 2004 : 176).

Pour faciliter l'expérimentation, les entreprises mettent à disposition de leurs salariés des offres de formation interne ou externe pour l'acquisition de connaissances manquantes (Daval, 2000b). Ces programmes concernent généralement ceux qui ont déjà une idée, même vague, de l'activité qu'ils souhaiteraient explorer. À travers des formations adaptées, ils pourraient acquérir les connaissances manquantes qui leur permettraient d'être plus disposés à entreprendre.

Daval (ibid. : 275) nous donne l'exemple d'un salarié d'une grande entreprise qui désirait se mettre à son compte dans le secteur de la mécanique, mais qui, faute de compétences adéquates, n'avait pas de projet suffisamment crédible. Ce n'est que grâce à une formation et une mobilité fonctionnelle pendant deux ans qu'il fut en mesure de présenter un projet de création en mécanique de précision plus pointu et en accord avec les compétences détenues.

risque, fort désir d'accomplissement ou encore forte internalité du lieu de contrôle parmi les plus cités. En définitive, les traits de l'entrepreneur sur ces trois dimensions ne sont pas plus marqués que le manager. (Pour une synthèse, voir Belley, 1990 cité par Hernandez, 1999 : 30-31)

Toutefois, ce cas apparaît exceptionnel au regard de la récente synthèse sur les politiques d'essaimage dans les grands groupes (Dupont et Clément, 2002). Ces auteurs révèlent que les formations sont rarement aussi longues et les possibilités de mobilité loin d'être ouvertes à tous ; elles sont souvent réservées à certains cadres à haut potentiel, chargés de créer ou de reprendre une nouvelle division.

En PME, il est peu probable que de tels dispositifs existent, faute de moyens. Néanmoins, la PME constitue en soi un milieu favorable à la formation d'une disposition entrepreneuriale.

Premièrement, à la différence des grandes entreprises, les savoirs et les savoir-faire sont plus variés du fait de la faible spécialisation fonctionnelle et de la polyvalence des salariés. De fait, les salariés développent des compétences plus transversales sur différents aspects du fonctionnement des petites organisations. Ils sont donc plus particulièrement éclairés sur des problématiques qui vont les concerner s'ils entreprennent. Ces compétences vont accroître la perception de leur « efficacité personnelle » à entreprendre. Autrement dit, l'individu est confiant en sa capacité à accomplir une action donnée et/ou atteindre le résultat escompté. Par conséquent, le salarié en PME développe une disposition « individuelle » à entreprendre (Bandura, 1977)⁴⁷.

Deuxièmement, la petite taille favorise les échanges directs et informels avec le dirigeant et les autres membres de la PME. Ces interactions sont des moments d'apprentissage par l'observation et par l'échange avec des acteurs qui critiquent et conseillent. C'est aussi l'occasion pour le salarié de trouver auprès de ces personnes des compétences qu'il pourrait

⁴⁷ La théorie de Bandura (1977 : 191-215) soutient que tout changement comportemental chez un individu prend place principalement à travers une modification de sa croyance en son « efficacité personnelle » : les différences individuelles dans l'exécution d'une activité dépendent, premièrement, d'une croyance en l'efficacité d'un comportement adopté pour atteindre un résultat escompté (« outcome efficacy ») et, deuxièmement, d'une croyance en ses propres capacités à accomplir le comportement requis (« self efficacy »).

mobiliser plus aisément dans le cadre d'un projet de création. Ainsi, se crée une « disposition collective » à entreprendre : « Nous pouvons le faire ensemble. » (Krueger, 2000 : 13)⁴⁸.

En résumé, nous avançons l'hypothèse que la disposition à entreprendre des salariés, qu'elle soit individuelle ou collective, est plus élevée en PME.

Résumé de la phase d'incubation

En définitive, nous récapitulons les trois propositions formulées concernant les spécificités des enjeux et des modalités de l'accompagnement du salarié au stade de l'incubation dans le contexte de la PME.

La création d'opportunités d'affaires est favorisée en PME, car les salariés disposent de connaissances variées qui accroissent leur acuité à percevoir plus d'informations. Par conséquent, ils sont plus enclins à être créatifs. De même, les ressources limitées incitent le dirigeant et ses salariés à faire preuve de pragmatisme : une qualité essentielle pour concrétiser les idées. La PME est aussi un lieu stimulant pour le développement d'idées d'entreprendre, car les possibilités d'interactions avec des individus avertis sur les problématiques de petites organisations sont plus élevées. Elle est « une structure-test » pour la formation d'une opportunité entrepreneuriale.

Le désir d'entreprendre du salarié est davantage stimulé en PME par les nombreux exemples d'entrepreneurs de son entourage, à commencer par le dirigeant mais aussi les gérants d'autres entreprises partenaires. Ils sont des exemples concrets d'entrepreneurs que les salariés côtoient plus fréquemment qu'en grande entreprise, où les contacts sont plus éphémères, surfacts, voire artificiels. En grande entreprise, l'entrepreneuriat est encore perçu par les salariés comme une reconversion de second choix en cas de difficulté à trouver un emploi dans une entreprise établie. Par contre, la création d'entreprise est une voie plus crédible d'orientation professionnelle en PME, car les possibilités de promotion y sont plus limitées.

⁴⁸ Partant des travaux de Bandura (1995) sur « l'efficacité collective », Krueger (2000) avance l'hypothèse de la

La disposition entrepreneuriale est beaucoup plus développée en PME qu'en grande entreprise. Premièrement, la faible spécialisation fonctionnelle favorise la polyvalence des salariés. Ainsi, ils développent plus facilement des savoirs et des savoir-faire sur différents aspects de la gestion de la PME. Par conséquent, ils ont une perception plus forte de leur disposition individuelle à entreprendre. Deuxièmement, les échanges informels avec les autres membres de la PME sont des moments d'apprentissage et ouvrent l'accès à des ressources et à des compétences. Le salarié peut percevoir plus aisément une disposition collective à entreprendre.

La phase de maturation

Selon Daval, la phase de maturation se situe au cœur des dispositifs d'essaimage pour toutes les personnes qu'il a interrogées qu'elles soient entrepreneurs ou responsables de programme d'essaimage en grande entreprise (2000b : 276). Durant cette phase, les salariés bénéficient de la part de l'entreprise essaimante, des ressources et des prestations diverses visant à les aider à concrétiser leur projet de création. Daval (2000b) évoque différentes aides : mise en disponibilité, formations, mise en relation, aide logistique, aide financière, etc. A des fins de clarté, nous regroupons ces aides en trois catégories : l'accompagnement à la création, l'appui financier et le soutien logistique⁴⁹. Nous développons les enjeux de ces différentes aides pour le salarié en grande entreprise avant de soulever les enjeux spécifiques pour le salarié en PME.

L'accompagnement à la création

L'accompagnement est « une pratique d'aide à la création d'entreprise fondée sur une relation qui s'inscrit dans la durée entre un entrepreneur et une personne externe au projet de création » (Cuzin et Fayolle, 2004 : 87). Cet accompagnement peut prendre une diversité de

formation d'une potentialité collective à entreprendre qui accroît la faisabilité perçue de l'acte d'entreprendre par un individu.

⁴⁹ Nous empruntons cette classification à Albert P., Fayolle A. et S. Marion, « L'évolution des systèmes d'appui à la création d'entreprises », *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre, 1994. Cet emprunt est justifié par le fait que les dispositifs d'essaimage en grande entreprise ont été fortement inspirés par les dispositifs institutionnels d'accompagnement entrepreneurial que décrivent ces auteurs.

formes dont trois principales : l'accompagnement méthodologique, l'accompagnement technique et l'accompagnement psychologique.

L'accompagnement méthodologique ou « global » porte sur l'adéquation entre le créateur et son projet : il s'agit pour l'accompagnateur d'évaluer avec le créateur⁵⁰ ses aptitudes et ses faiblesses ainsi que les points forts et les lacunes du projet. Schématiquement, le diagnostic s'opère sur deux plans : un niveau psychologique où il s'agit d'apprécier l'adéquation des qualités du créateur au regard du projet envisagé et un niveau plus technique où ses compétences et les ressources mobilisables sont évaluées au regard des besoins du projet. Si les inadéquations ne sont pas trop importantes, le créateur est encouragé à les compléter par un accompagnement technique et un accompagnement psychologique. L'accompagnement est une démarche de construction de problème qui s'opère sur un mode durable (Chanal, 2002)⁵¹.

L'accompagnement technique porte davantage sur les besoins concrets du projet, par exemple, des questions financières, juridiques ou commerciales (Cuzin et Fayolle, 2004 : 85). Ces besoins peuvent être comblés par des formations ou par du conseil individualisé. La formation permet à l'entrepreneur d'accéder à des connaissances plutôt communes à toute forme de création : juridiques, fiscales, etc. Quant au conseil, il s'agit pour le créateur de trouver une expertise à une problématique précise de son projet (Albert, Fayolle et Marion, 1994). L'accompagnement technique est davantage sur un mode de résolution de problème qui s'opère sur un mode plus ponctuel. Il serait plus exact de parler d'intervention.

L'accompagnement psychologique porte sur des besoins focalisés sur l'individu : les interrogations et les doutes inhérents à ce processus complexe et difficile ; des demandes de formation ou d'informations pour être plus confiant en sa capacité à créer, etc.

⁵⁰ Le mot accompagnement désigne « l'action d'aller à la suite de quelqu'un, avec lui ; escorter » (Larousse Encyclopédique). Le créateur est au centre du processus tout en étant « conseillé », « entraîné », « influencé », etc. (Voir Maela, 2002 pour une revue du champ sémantique du verbe accompagner). Il y a aussi l'idée d'une influence interpersonnelle qui s'inscrit dans la durée et qui ne s'impose pas. Nous y reviendrons.

⁵¹ L'auteur s'intéresse à l'accompagnement des PME dans des processus d'innovation.

L'accompagnateur endosse ici une fonction de « mentor »⁵² qui consiste à identifier les « points de blocages » du créateur pour l'aider à les dépasser. L'objectif est une mise en confiance vers l'autonomisation du créateur. L'accompagnement a un caractère « parental » consistant à aider « l'enfant dans ses premiers pas »⁵³.

En grande entreprise, l'accompagnement est plutôt méthodologique. Le processus démarre par une prise de contact du salarié avec un correspondant « essaimage » local, chargé d'apporter une première évaluation. Puis, à l'initiative du correspondant, intervient un deuxième entretien plus long où le salarié est invité à approfondir son projet avec un cadre intermédiaire qui devient l'accompagnateur. Au final, si le salarié décide de créer son entreprise, il peut demander une évaluation finale de son projet auprès d'un jury composé de l'accompagnateur, d'un directeur et d'un entrepreneur⁵⁴.

L'accompagnement présente l'avantage pour le créateur d'avoir des évaluations successives par des personnes, a priori, spécialistes des questions de création et de démarrage de l'entreprise. Toutefois, ce dispositif présente l'inconvénient majeur d'être procédural et formalisé. Les accompagnateurs privilégient « l'objectif, l'explicite et le formel » et minimisent « l'implicite et le tacite » (Sammur, 2003b : 57). C'est ce qui ressort d'une étude interne sur la politique d'essaimage d'EDF dans la région Rhône-Alpes⁵⁵.

Le principal reproche des essaimés est la « lourdeur » du dispositif qui se traduit par des démarches et des formalités fastidieuses : faire une demande d'accompagnement, attendre l'aval de la hiérarchie, convenir des modalités avec des accompagnateurs pas toujours

⁵² Notre conception du « mentor » est celle avancée par Shapero et Sokol : « une personne qui rassure, instruit et convainc l'entrepreneur naissant » (1982 : 78). L'influence est plus tacite et discrète sans dépendance explicite.

⁵³ Nous pensons que cette idée est implicite dans les contributions récentes de Sammur sur l'accompagnement de la jeune entreprise : « L'essence de l'accompagnement est de favoriser l'autonomisation du créateur. » (2003 : 24) ; « A l'image du tuteur qui permet à une plante de se développer dans des conditions satisfaisantes, l'objet (l'accompagnant) fait corps pendant un certain temps avec le sujet (l'accompagné) (...) » (2003 : 26).

⁵⁴ Ces constats découlent des travaux de Daval (2000) et des rapports de synthèse de Dupont et Clément (2004) sur les pratiques d'une quinzaine de grandes entreprises essaimantes.

⁵⁵ Bancel L., N. Barletta, S. Chanut et G. Monnard, *La politique essaimage au sein de l'entreprise EDF en région Rhône-alpes*, Document interne, 2004. Il s'agit d'un mémoire de DESS GRH en formation continue. En poste au sein d'EDF, ces auteurs ont interrogés, par questionnaire, 21 salariés en cours de création et post-crédation.

disponibles et, in fine, organiser un jury d'évaluation du projet. Le caractère procédural de la démarche ressort au point que les salariés conçoivent l'accompagnement comme un passage obligé dans la perspective de l'obtention d'aides. Les essaimés considèrent également que la relation d'accompagnement est très impersonnelle, voire superficielle, car elle consiste en des contacts souvent brefs avec plusieurs intervenants. L'accompagnement méthodologique perd sa dimension constructive. Tout au plus, le créateur accède à certaines expertises techniques. Dans tous les cas, il n'y a pas d'accompagnement psychologique.

En résumé, au regard du cas EDF⁵⁶, l'accompagnement en grande entreprise est peu flexible, ponctuel et moins constructif.

En PME, nous pensons au contraire que l'accompagnement est susceptible d'être plus personnalisé avec un rôle prépondérant du dirigeant. Dans la mesure où il est accessible de par sa proximité hiérarchique, les salariés porteurs de projets seront mieux disposés à « frapper à sa porte » pour lui faire part de leurs idées (Carrier, 1996)⁵⁷. Selon son intérêt pour le créateur et son projet, il sera plus ou moins enclin à l'accompagner mais, quoi qu'il en soit, le salarié sera très vite fixé sur ses prétentions à la suite d'une discussion franche et directe. En cas d'accord, il s'ensuivra un accompagnement beaucoup plus personnalisé qui sera non seulement méthodologique mais également technique et psychologique.

En effet, le dirigeant dispose généralement d'une expérience en gestion de petites entités voire en création, s'il en est le fondateur ou s'il a fait preuve de « persistance entrepreneuriale » (Davidson, 1991). Quoi qu'il en soit, il est fortement disposé à apporter un encadrement méthodologique de qualité. De même, son expérience lui permet de répondre de manière concrète et rapide à des problématiques techniques très précises. Enfin, ses liens forts avec les salariés et sa disponibilité relative facilitent les échanges en direct où les salariés peuvent

⁵⁶ La généralisation est certainement un peu abusive mais force est de constater que la plupart des grands groupes ont mis en place des dispositifs très similaires (Voir Dupont et Clément, 2002). Les échanges de pratiques sont très répandus au sein de ces entreprises. Notons également qu'EDF figure parmi les pionniers en la matière. Aussi, nous succombons à la facilité d'en faire un cas exemplaire.

bénéficier d'un soutien psychologique durable. L'inconvénient réside peut-être dans un accompagnement trop exclusif qui pourrait se transformer en une relation de dépendance du salarié à l'égard de son patron.

En somme, nous avançons qu'en PME, l'accompagnement est flexible, durable et plus constructif.

L'appui financier

Par appui financier, nous faisons référence aux fonds que l'entreprise accorde au salarié en instance de création ainsi qu'aux conseils qu'elle peut dispenser pour l'aider à trouver un financement externe (primes, subventions, etc.).

Les grandes entreprises proposent des aides multiples qui peuvent être regroupées en deux catégories selon que leur obtention relève de conditions liées à la personne ou à son projet (Dupont et Clément, 2002). Dans le premier cas, la nature et le montant des aides dépendent de la situation du créateur : s'il est démissionnaire, il pourra négocier une prime de départ volontaire ; s'il est licencié, il peut demander des indemnités transactionnelles ; selon son patrimoine financier, il peut obtenir des prêts à taux zéro ou des prêts bonifiés, etc. Dans le deuxième cas, les aides varient selon la nature et le déroulement du projet : des prêts assujettis à la création d'emploi, des prêts devenant subventions en cas de succès, etc. Les grandes entreprises se sont évertuées à développer différentes formes d'aides obéissant à plusieurs critères d'obtention se surpassant en subtilités.

Cet éclectisme n'est pas sans nous rappeler le dispositif institutionnel d'appui financier à la création d'entreprise dont l'hétérogénéité était à première vue souhaitable avant de se révéler pénalisante, car elle impliquait des démarches longues et fastidieuses, malvenues pour le créateur dont le temps est précieux (Besson, 1999).

⁵⁷ Dans un article sur l'intrapreneuriat en PME, l'auteur souligne en particulier que la promotion et la reconnaissance des idées des salariés par le dirigeant est facilitée par la simplicité et le faible formalisme inhérents à la structure de la PME (Carrier, 1996 : 11)

Sur ce point, les grandes entreprises font preuve d'un mimétisme. Par exemple, l'obtention d'une aide financière chez EDF s'opère sur la base de plusieurs critères couplés : ancienneté, nature et montant des investissements envisagés, création d'au moins cinq emplois sous trois ans, avoir un autre partenaire financier, etc. (Bancel et al., 2004). Dans la plupart des cas, les projets font l'objet d'une analyse financière par un cabinet externe. Chez France Télécom, dans une étape ultime, les projets doivent être présentés devant un jury composé d'au moins cinq personnes pour prétendre à une aide financière (Daval, 2000b).

Les critères de sélection sont donc particulièrement importants ; ce qui améliore certainement la qualité des projets retenus, mais cette sélectivité contribue aussi à rigidifier le dispositif et le rendre moins attractif aux yeux des créateurs potentiels⁵⁸. Un essaimé chez France Télécom souligne que l'obtention d'une aide financière fut tellement longue et difficile qu'il se demande après coup si ce n'était pas une perte de temps compte tenu de l'attractivité de son projet à caractère technologique auprès de financiers du capital-risque⁵⁹.

En définitive, comme pour l'accompagnement à la création, nous pensons que l'appui financier, en grande entreprise, prend un caractère procédural et contractuel qui nuit considérablement à son efficacité.

En PME, il est peu probable que le salarié puisse disposer de financements internes aussi importants et variés qu'au sein d'une grande entreprise. De même, il n'existe probablement pas de dispositifs explicites d'appui financier. Néanmoins, l'obtention de fonds est négociable en direct auprès d'un dirigeant qui est beaucoup plus accessible pour les salariés de par sa « proximité hiérarchique » (Torres, 2000). Bien entendu, tout dépendra de la capacité du créateur à susciter l'intérêt du dirigeant dont l'intensité déterminera probablement le niveau d'aide accordé, mais le créateur n'est pas démuni pour l'obtention d'une aide adaptée. De même, il sera très rapidement fixé sur ses prétentions. En cas d'accord, il obtient rapidement

⁵⁸ Constats du délégué régional de l'essaimage chez France Télécom pour la région Sud-est, lors d'un entretien.

des ressources financières sans procédures longues et fastidieuses qui seraient malvenues à un moment où son temps est précieux.

De plus, nous pensons que l'obtention d'une aide financière en PME ne s'inscrit pas dans une logique d'équivalence⁶⁰ comme c'est le cas en grande entreprise : l'aide accordée induit des obligations très explicites précisées dans un contrat en bonne et due forme. En PME, où les relations informelles sont développées, nous pensons que les aides sont souvent accordées selon une logique de réciprocité⁶¹ : l'obtention d'une aide procède d'un accord tacite ou d'une parole donnée, mais il y a souvent de la part du dirigeant⁶² « un refoulement du calcul » (Bourdieu, 1994). Ce comportement est d'une grande force symbolique, car il fait basculer l'appui financier dans une logique de don et de contre-don. L'aide est accordée spontanément sans tergiversation et sans contrat. La souplesse d'obtention d'une aide financière trouve une explication dans cette logique de réciprocité.

En résumé, nous avançons que l'appui financier en PME est plus souple et adapté aux besoins du projet d'essaimage.

L'aide logistique

L'aide logistique nous renvoie à l'ensemble de services de soutien qui contribuent à faciliter le déroulement du processus de création : par exemple, un aménagement du temps de travail, l'utilisation des locaux, le téléphone, le secrétariat, etc. Ces services peuvent être dispensés au sein d'entreprises sous une forme interne ou externe : soit le salarié dispose de ces prestations sur son lieu de travail pour monter son projet, soit il peut accéder aux services d'une structure de type pépinière ou centre d'affaires qui est spécialisée dans l'appui logistique (Allen et Mc Cluskey, 1990).

⁵⁹ Propos recueilli lors d'un entretien auprès du fondateur de Netcelo : une entité essaimée de France Télécom.

⁶⁰ La logique d'équivalence est celle du troc ou du marché : le donnant-donnant ; l'échange procède à un instant t selon l'appréciation de leur valeur d'usage par les acteurs ou selon une valeur d'échange donnée par un système de prix.

⁶¹ Par opposition à l'équivalence, la logique de réciprocité est celle du don et du contre-don ; l'échange est perpétuellement différé dans le temps par une dénégation de la valeur par les acteurs qui induit néanmoins des obligations de retours ou des dettes

⁶² Conformément à notre approche abductive, ces hypothèses sont inspirées des cas que nous avons analysés dans la deuxième partie de ce travail.

Dans les grandes entreprises, l'aide logistique interne est relativement développée, mais l'accès à de tels services suppose l'établissement d'un contrat explicite entre le salarié, le responsable RH et sa hiérarchie ; ce qui est loin d'être une formalité. En effet, la relation de l'essaimé à sa hiérarchie n'est pas toujours pacifique. Chez EDF, par exemple, les essaimés soulignent de façon récurrente la méfiance, voire l'hostilité, dont ils ont fait l'objet de la part de leurs supérieurs (Bancel et al., 2004). Leurs départs sont souvent très mal perçus, car ils impliquent une réduction de l'effectif, une réorganisation et une surcharge de travail pour la base. Chez France Télécom, la résistance de la hiérarchie prévaut aussi comme en témoignent les problèmes de défauts d'affichage et de rétention d'informations au niveau opérationnel suite à la promotion de l'essaimage⁶³.

Face à l'hostilité de la hiérarchie, voire des autres collègues, il n'est plus envisageable que les salariés puissent disposer d'une aide logistique sur le site même de leur travail. Les tensions sont parfois si fortes que le salarié préfère souvent renoncer au soutien logistique sur son lieu de travail pour éviter les ambiguïtés et les conflits. Certes, dans certaines grandes entreprises, le salarié peut bénéficier d'un soutien logistique de la part d'une pépinière privée. Toutefois, une telle aide reste inaccessible pour la grande majorité des projets, car les possibilités d'accueil, au sein de ces structures, sont très limitées (Albert, Fayolle et Marion, 1994).

En somme, nous pensons qu'en grande entreprise, malgré des moyens matériels plus importants, le soutien logistique est relativement rigide, voire peu développé.

En PME, compte tenu de la faiblesse des moyens, l'aide logistique est beaucoup moins importante qu'au sein des grandes entreprises. Néanmoins, leur obtention est susceptible d'être plus souple. Il n'y aura probablement pas de recours à un contrat pour la mise à disposition de ressources ; un accord à l'amiable entre les deux parties suffit. Ainsi, le salarié obtient, à discrétion, le droit d'employer certaines des ressources matérielles de l'entreprise

⁶³ Constats du délégué régional de l'essaimage chez France Telecom pour la région Sud-est lors d'un entretien.

dans le cadre de son projet. L'aval du dirigeant est susceptible de taire toute contestation éventuelle de la part de collègues. Autrement, les relations informelles peuvent rendre plus aisées la mobilisation des certaines ressources sans qu'il y ait de blocage particulier. En somme, nous pensons que le soutien logistique sera plus souple et mieux développé en PME.

Résumé de la phase de maturation

En résumé, nous avons formulé trois propositions concernant les enjeux et les modalités de l'accompagnement pour l'essaimé dans le contexte de la PME.

L'accompagnement technique sera meilleur et plus informel avec un rôle prépondérant du dirigeant. En effet, le salarié dispose d'un interlocuteur unique expérimenté en gestion, voire en création de petites entreprises. Même, si le dirigeant est souvent peu disponible, l'essaimé peut néanmoins mieux solliciter le dirigeant de par la proximité physique qui permet des échanges plus effectifs au moment où le besoin se fait sentir. L'inconvénient réside peut-être dans un accompagnement trop exclusif qui pourrait se transformer en une relation de dépendance du salarié à l'égard de son patron.

L'appui financier passe également par le dirigeant qui, selon les moyens dont il dispose et la capacité de négociation du salarié, lui accordera des fonds à discrétion. Au-delà de l'aide concrète, le dirigeant peut apporter des conseils financiers très personnalisés sur la base de son expérience en matière de démarrage et de développement d'une petite entité. En effet, il est susceptible de bien connaître des montages astucieux, sans alourdir la structure financière de la petite entité. Ces conseils sont très précieux pour un créateur. Toutefois, en acceptant l'appui et les conseils financiers du dirigeant, le salarié peut accroître sa dépendance à l'égard du dirigeant.

L'aide logistique sera moindre, mais elle sera plus souple, car des ressources peuvent être rapidement mises à disposition à la suite d'un accord tacite avec le dirigeant. De même, au cours du montage de son projet, le salarié peut accepter ou demander une assistance plus

importante, mais comme pour les autres formes d'accompagnement, l'acceptation de ressources accroît sa dépendance à l'égard du dirigeant.

La phase d'accompagnement post-crédation

Une fois son entreprise créée, l'essaimé peut continuer à bénéficier de la part de l'entreprise essaimante d'une relation d'assistance qui peut durer jusqu'à trois ans. Daval (2000b) qualifie cette phase d'accompagnement post-crédation ; elle consiste à aider l'entrepreneur et l'entité créée durant cette étape cruciale du démarrage. Plus concrètement, cette aide se décline à deux niveaux. D'une part, elle consiste à assister l'ex-salarié en lui prodiguant des conseils techniques, du soutien moral, des mises en relation, des formations, des aides logistiques, etc. D'autre part, il s'agit d'instaurer avec l'entreprise essaimée une coopération économique que ce soit sous la forme d'échanges commerciaux ponctuels, de relations d'impartition voire de partenariats. Pour chaque niveau d'accompagnement post-crédation, nous commençons par développer les enjeux en grande entreprise avant de nous interroger sur les enjeux spécifiques en PME.

Le suivi post-crédation

Comme son nom l'indique, le suivi post-crédation consiste en un prolongement de l'accompagnement que ce soit à un niveau méthodologique, technique ou psychologique. Par exemple, à la Poste, le créateur peut continuer à bénéficier de conseils dans tous les domaines de la gestion d'entreprise : droit, fiscalité, G.R.H, etc. (Daval, 2000b). Il est aussi attendu que l'échange soit plus informel, voire amical, afin de soutenir moralement l'essaimé et rompre son « isolement ». Dans une veine analogue, la grande entreprise peut aussi jouer un rôle de parrain : « Elle se porte garant de son ancien salarié et augmente ainsi sa crédibilité et, par la suite, la confiance des entreprises tierces dans cette nouvelle structure. » (Daval, *ibid.* : 281). Grâce à la réputation de la grande entreprise, l'entreprise essaimée accède à des clients qu'elle n'aurait pas pu attirer autrement.

La plupart des grandes entreprises ont mis en place de tels dispositifs de suivi post-crédation qui prévoient un suivi financier lorsqu'un prêt est accordé, des conseils en gestion des accompagnateurs et une mise en relation avec d'autres essaimés (Dupont et Clément, 2002). Toutefois, dans les faits, le dispositif ne tient pas toujours ses promesses. Chez EDF, par

exemple, nombreux sont les essaimés à exprimer leurs déceptions concernant le suivi post-crétion : « *Mon parcours a été un chemin de croix (...) EDF ne m'a rien apporté.* » ; « *C'était en solitaire, avec peu d'informations et pas de partenariat, ni de réel accompagnement en trois ans.* » ; « *Etant donné, le manque réel d'accompagnement, il y avait un risque d'échec alors que le but n'était pas d'échouer.* »⁶⁴. Globalement, les essaimés soulignent le manque de suivi en dehors de l'appui de départ. La plupart des essaimés affirment avoir peu ou pas rencontré leurs accompagnateurs une fois leur entreprise créée⁶⁵. De leur côté, les accompagnateurs reconnaissent amplement l'absence de suivi à l'issue du départ du salarié. L'explication réside dans le faible enjeu de l'essaimage pour la politique de mobilité d'EDF : « *L'essaimage n'est pas prioritaire.* » ; « *Il ne constitue qu'un outil dans la caisse à outils.* » ; « *La mobilité est stratégique pour EDF mais l'essaimage ne s'intègre pas dans cette stratégie.* » Si la politique d'essaimage est marginalisée, nous pouvons comprendre que les accompagnateurs soient faiblement enclins à soutenir les salariés après leurs départs. Le cas EDF nous amène à mettre en doute la capacité des grandes entreprises à prodiguer un suivi post-crétion durable.

Par contraste, nous avons supposé qu'en PME, il en sera autrement car s'il y a essaimage, c'est que le dirigeant, en admettant qu'il est pragmatique, est intéressé par l'utilité de la chose ; il y a un enjeu technique : des synergies potentielles entre l'activité établie et l'activité créée. De fait, il va être plus enclin à soutenir durablement l'entreprise essaimée. Autrement, le dirigeant est aussi un accompagnateur très pertinent pour les essaimés compte tenu de son expérience en gestion de petites structures et de son réseau de relations. Par conséquent, les essaimés seront plus disposés à solliciter son engagement. Enfin, nous pensons que l'enjeu n'est pas que technique, il se situe aussi à un niveau affectif. En acceptant de « jouer le jeu », il donne sa parole et il engage sa personne. Du coup, il va œuvrer personnellement à la réussite de l'affaire, car il y a mis une part de lui-même. De fait, nous pensons qu'il est plus disposé à les soutenir durablement. En somme, nous avançons que le suivi post-crétion est plus durable et plus personnalisé en PME.

⁶⁴ Constats récurrents de 7 essaimés sur les 14 interrogés dans l'étude Bancel et al. (2004 : 3-4). Globalement, les auteurs soulignent le manque de suivi en dehors de l'appui de départ.

⁶⁵ Sur les 14 essaimés interrogés, seuls 4 essaimés ont rencontré leur correspondant (accompagnateur), et seulement deux d'entre eux se sont sentis accompagnés (Bancel et al., 2004 : 2-3).

Les relations entre entreprises

Parallèlement au suivi post-crédation, les entreprises essaimées peuvent aussi développer des relations commerciales et/ou industrielles avec les entreprises essaimantes notamment lorsque les activités sont proches (Daval, 2000b). Ces relations sont particulièrement avantageuses pour l'entreprise créée dont l'insertion dans les réseaux de clients et de fournisseurs est facilitée en plus de bénéficier d'un revenu. Toutefois, nous pensons que des différences importantes apparaissent selon que l'entreprise mère est de petite ou de grande taille.

Le discours des grandes entreprises montre que ces relations sont souvent considérées comme l'essence même de l'essaimage (Daval, 2000b). Toutefois, dans les faits, les coopérations entre grands groupes et PME sont plus rares, car la majorité des cas d'essaimages (95%) portent sur des activités éloignées du métier de la grande entreprise. Seuls 5% des cas d'essaimage concernent des activités proches. Si nous considérons cette frange, les exemples dont nous disposons révèlent que les relations de sous-traitance ne sont pas toujours durables. Souvent, elles s'apparentent davantage à une forme d'assistantat commercial consistant pour l'essaimant à « donner un coup de pouce » à l'essaimé en lui accordant durant une période donnée l'exécution d'une tâche. À la fin de cette période, le contrat peut être renouvelé si la petite entreprise est en mesure de proposer une prestation de qualité à des tarifs suffisamment compétitifs, en comparaison de l'offre d'autres prestataires établis, disposant souvent d'une courbe d'expérience plus longue et d'économies d'échelles substantielles. Les exigences sont particulièrement élevées pour devenir un sous-traitant durable des grandes entreprises. Par conséquent, le nombre d'essaimés « élus » sera particulièrement faible.

Si toutefois une sous-traitance durable s'instaure, une telle relation n'est pas toujours avantageuse pour l'essaimé car elle peut devenir abusive compte tenu du rapport de force élevé de la part de la grande entreprise. Toutefois, l'essaimage peut aussi conduire à la formation d'une entité spécialisée dont les compétences plus spécifiques et complémentaires que celles de la grande entreprise lui permettront de disposer d'un plus fort pouvoir de négociation. Dans ces cas, les relations se développent de manière plus soutenue et plus équilibrée, l'entreprise-mère et l'essaimée se retrouvent alors au cœur d'un partenariat. Toutefois, force est de constater la rareté de ces situations comme le souligne Daval dans son

étude. Cette rareté trouve une explication dans les difficultés d'entente entre la grande entreprise et la PME dont les différences de stratégie et d'organisation sont parfois difficiles à résorber comme nous révèle le cas d'une entreprise essaimée de France Telecom qui, malgré les fortes complémentarités technique et commerciale admises par les deux parties, ont du mal à s'entendre sur un projet commun et les modalités de mise en œuvre.

En résumé, nous constatons que les relations entre grandes entreprises et essaimées sont plus rares. Si elles se développent, elles consistent davantage en des relations d'assistanat ou d'aide commerciale. Lorsque des complémentarités fortes apparaissent, les relations partenariales peuvent être plus soutenues, mais elles peuvent donner lieu à de la sous-traitance abusive. Encore plus rarement, se développent des relations partenariales notamment en raison des difficultés d'entente entre la grande entreprise et la PME, du fait de différences prononcées en termes de stratégie et d'organisation.

Si nous passons aux relations entre PME établies et essaimées, nous pensons qu'elles seront beaucoup plus développées car, si, à la différence des grandes entreprises, le dirigeant accepte de soutenir son salarié, c'est principalement dans la perspective de relations futures. Il est bien entendu probable que le dirigeant puisse faire preuve d'altruisme en acceptant de soutenir un salarié sur un projet sans liens avec l'activité de la PME établie, mais ces cas sont plus rares au regard de ceux dont nous disposons. La sous-traitance constitue une des formes de relations entre la PME « mère » et l'essaimé.

Toutefois, à la différence des relations décrites précédemment, il est moins probable que la relation devienne abusive car, compte tenu des faibles moyens de la PME établie, l'essaimé sera très rapidement incité à développer des relations avec d'autres clients. De même, le différentiel de ressources entre les deux entités étant moins élevé, le risque d'une position dominante de la PME établie sera atténué. Les relations partenariales sont aussi susceptibles d'être plus développées. Au contraire d'une coopération avec une entreprise de plus grande taille, l'entité essaimée est susceptible de trouver, en la PME établie, un partenaire avec qui il sera plus facile de monter des projets communs ; à la fois parce que le projet est fondé sur des

visions communes et aussi parce que les modalités de fonctionnement sont suffisamment proches pour faciliter la coopération. Toutefois, le risque est que les similitudes soient trop importantes au point que les complémentarités disparaissent pour laisser place à des redondances, voire une concurrence.

En résumé, à la différence des grandes entreprises, nous pensons que l'essaimage en PME donne plus fréquemment lieu à des accords de coopération durables et effectifs. L'entreprise essaïmée trouve un partenaire avec lequel l'entente sera plus aisée, car des similitudes, au niveau de la stratégie et de l'organisation, les facilitent. Néanmoins, il y a un risque que les deux entreprises se trouvent en concurrence.

Résumé de la phase d'accompagnement post-crédation

En résumé, nous avons formulé deux propositions :

Premièrement en PME, l'accompagnement post-crédation sera prodigué par le dirigeant dans le cadre d'une relation forte et personnalisée. Par conséquent, il est susceptible d'être de meilleure qualité en comparaison du suivi impersonnel et superficiel de la grande entreprise. Toutefois, une trop forte prégnance du dirigeant est susceptible de réduire la diversité des liens avec d'autres parties et de limiter les possibilités d'innovation.

Deuxièmement, les accords de coopération entre PME établies et essaïmées seront plus durables et effectifs, principalement en raison des similitudes au niveau de leurs stratégies et de leurs modes d'organisation. Néanmoins, si ces proximités facilitent l'entente, il y a aussi un risque plus important de concurrence.

Synthèse des enjeux et des modalités de l'essaimage pour la PME émergente

À l'issue de cette section, nous récapitulons nos propositions concernant les enjeux et les modalités spécifiques de l'essaimage en tant que modalité d'émergence organisationnelle en PME :

L'incubation est plus intense en PME qu'en grande entreprise. En effet, il nous semble s'il n'existe pas de dispositifs explicites visant à accroître le potentiel d'entreprendre des salariés, néanmoins, la structure de la PME avec ses faibles ressources et sa faible spécialisation fonctionnelle induit chez les salariés créativité et pragmatisme. Une telle alliance accroît fortement la capacité à formuler et à mettre en oeuvre des nouvelles idées, donc le potentiel à entreprendre est décuplé. De même, nous pensons que les possibilités d'apprentissage à entreprendre par l'observation et par l'action sont plus fortes du fait de la présence du dirigeant et de la polyvalence des salariés. Enfin, les modèles d'entrepreneurs étant plus nombreux, le salarié sera plus enclin à une représentation positive de l'acte d'entreprendre.

La maturation est plus personnalisée en PME qu'en grande entreprise. En effet, le salarié bénéficie d'un accompagnement prodigué par le dirigeant en personne qui, malgré sa faible disponibilité, est en mesure d'apporter au salarié des conseils plus précis et plus adaptés au projet, compte tenu de son expérience. Par conséquent, un suivi informel et souple peut se poursuivre au-delà du montage du projet. Mais le risque réside dans une certaine appropriation du projet par le dirigeant.

L'accompagnement post-crédation est plus durable en PME qu'en grande entreprise. Dans la phase de démarrage, les essaimés continuent à bénéficier d'un soutien technique et moral du dirigeant aux antipodes du suivi impersonnel et superficiel des grandes entreprises. Toutefois, le dirigeant peut aussi outre-passer son rôle de mentor, pour devenir un tuteur qui aurait tendance à limiter l'autonomie des essaimés et la formation de liens interpersonnels divers. Nous pensons qu'un autre avantage pour l'essaimé, durant cette phase est le fort potentiel de formation d'accords de partenariats durables avec l'essaimant, compte tenu des réciprocités entretenues par le passé. Toutefois, subsiste un risque concurrentiel pour l'entité essaimée.

En définitive, nous pensons que les enjeux de l'essaimage en PME seront beaucoup plus forts que pour la grande entreprise, car la structure PME est favorable à l'essaimage entendu à la fois comme une pratique de développement organisationnel qu'une pratique d'émergence organisationnelle « assistée » ou d'accompagnement entrepreneurial.

Cadre opératoire

Au terme des deux premiers chapitres, nous avons délimité l'objet d'étude qui nous intéresse. Notre recherche se focalise sur les enjeux et les modalités de l'essaimage en PME. L'essaimage est entendu à la fois comme un processus de développement d'une PME établie et un processus d'accompagnement entrepreneurial. La PME est entendue comme une structure spécifique qui serait favorable à l'essaimage. Ce travail préliminaire nous autorise désormais à préciser, d'une part, les questions de recherche relatives à cet objet d'étude (que veut-on apprendre sur ces phénomènes ?) et d'autre part, la méthodologie que nous avons adoptée pour tenter d'y apporter des réponses

Questions de recherche et contributions visées

Nous exposons ci-après les fondements de notre recherche ainsi que les questions qui en découlent. Puis, nous nous attarderons sur notre posture épistémologique.

Fondements et questions de recherche

Les fondements du projet de recherche

Cette recherche se fonde sur un double constat :

Le domaine d'application des pratiques d'essaiimage s'est considérablement élargi. Au départ, il s'agissait d'une modalité ponctuelle d'ajustement des sureffectifs ; puis, elle est devenue une pratique de gestion durable de la mobilité salariale ; désormais, l'essaiimage est entendu comme une pratique de développement organisationnel d'une entreprise établie et d'émergence organisationnelle assistée. Cette conception de l'essaiimage demande à être mieux comprise. En l'occurrence, il faudrait s'interroger sur les conditions de mise en œuvre de l'essaiimage dans cette double optique.

Dans les grandes entreprises, l'essaiimage reste souvent cantonné à une pratique de gestion flexible de la mobilité salariale. La pratique de l'essaiimage à dans une optique de développement organisationnel reste peu développée. Par contre, les rares exemples dont nous disposons sur l'essaiimage en PME tendent à suggérer l'emploi de l'essaiimage à des fins de développement. Cela nous amène à nous interroger sur les enjeux de l'essaiimage en PME, en proposant que la structure de la PME est favorable à l'essaiimage dans cette double optique.

Les questions de recherche

Plus concrètement, voici les deux questions de recherche que nous posons ainsi que les contributions visées :

Quels sont les enjeux de l'essaiimage en PME ?

Autrement dit, pourquoi les acteurs en PME seraient-ils plus « intéressés » ? En postulant que la PME est un structure différente de la grande entreprise, nous avons formulé des propositions concernant la nature et l'intensité des enjeux dans une double perspective : celle de l'entreprise établie et celle de l'entreprise émergente. Il s'agit de développer ces enjeux et

d'avancer des explications concernant ces différences éventuelles. Notre visée est principalement descriptive et explicative.

Quelles sont les modalités de l'essaimage en PME ?

Autrement dit, comment se déploient ces processus en PME ? La structure spécifique de la PME induit également que les modalités de mise en œuvre sont différentes de celles de la grande entreprise. Ces différences ont été suggérées précédemment lors de nos développements. Il s'agit désormais de préciser les modalités opérationnelles de l'essaimage. Notre visée est principalement compréhensive et explicative.

Posture épistémologique

Les questions de recherche et le projet de connaissances étant précisés, nous allons énoncer les principes épistémologiques qui ont guidé notre travail. À ce titre, il nous semble plus pertinent de parler de posture ou de projet plutôt que de positionnement épistémologique pour souligner qu'un cadre théorique peut être constructiviste sur certaines dimensions et positiviste sur d'autres.

Les épistémologies génériques

Dans le champ francophone, trois grandes épistémologies génériques sont convoquées par les chercheurs :

	Positivisme	Interprétativisme	Constructivisme
Statut de la connaissance	Hypothèse ontologique. Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse phénoménologique. L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
Nature de la réalité	Indépendance du sujet et de l'objet. Hypothèse déterministe. Le monde est fait de nécessités.	Dépendance du sujet et de l'objet. Hypothèse intentionnaliste. Le monde est fait de possibilités.	

Comment la connaissance est-elle engendrée ? Le chemin de la connaissance scientifique.	La découverte. Recherche formulée en termes de « pour quelles causes ». Statut privilégié de l'explication.	L'interprétation. Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations pour les acteurs... » Statut privilégié de la compréhension.	La construction. Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités... ». Statut privilégié de la construction.
Quelle est la valeur de la connaissance scientifique ? Critères de validité	Vérifiabilité. Confirmabilité. Réfutabilité.	Idiographie. Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs).	Adéquation. Enseignabilité.

Tableau 1 : Les grandes épistémologies génériques. Source : Girod-Séville et Perret (1989)

Ce tableau suggère une démarcation moins franche entre le constructivisme et l'interprétativisme par opposition au positivisme. Quels sont les principes distinctifs de ces épistémologies ?

Dans une approche positiviste, la réalité est entendue comme une donnée objective à laquelle on peut accéder. Il s'agit de la conception dominante dans les sciences exactes mais aussi dans les sciences sociales. C'est le principe ontologique qui est à l'œuvre : la connaissance est fondée sur une réalité objective, préexistante et indépendante de l'observateur (Le Moigne, 1995). La science dispose d'un critère de vérité et a pour but de décrire ou de découvrir cette réalité qui est connaissable. Les chercheurs sont en quête de lois universelles par vérification et réfutation au sens de Popper.

Dans une approche constructiviste, l'hypothèse phénoménologique ou de représentabilité vient remplacer le principe ontologique. Ce principe souligne le fait qu'on ne peut accéder à la réalité qu'à travers les expériences du réel. Nos « modèles du monde » constituent nos représentations du réel. Il n'y a pas une réalité objective mais des réalités subjectives. Autrement dit, la réalité ne peut pas être envisagée en dehors des acteurs : « La connaissance

implique un sujet connaissant et n'a pas de sens ou de valeur en dehors de lui » (Le Moigne, 1995). Il convient, dès lors, pour les chercheurs de construire la réalité plutôt que la révéler.

Une posture interprétativiste

Notre problématique de recherche et les contributions visées suggèrent que notre posture épistémologique s'inscrit principalement dans le schéma constructiviste. La première question posée est formulée en termes de « quels enjeux ou finalités de l'essaimage pour les acteurs ? » Le projet de connaissance est principalement compréhensif : c'est-à-dire principalement descriptif. Toutefois, certaines de nos propositions stipulent l'existence de certaines caractéristiques structurantes, parfois objectivables, que sont les spécificités de la PME. Nous pensons que les structures peuvent en elles-mêmes, indépendamment de la perception des acteurs, contraindre ou habiliter leurs actions. Le projet prend quelques résonances réalistes qui nous rattachent plus clairement à une épistémologie interprétativiste. Quant à la deuxième question sur le déploiement des processus d'essaimage en PME, elle suggère une visée compréhensive qui nous rattache plus clairement à l'approche constructiviste.

Méthodologie mise en œuvre

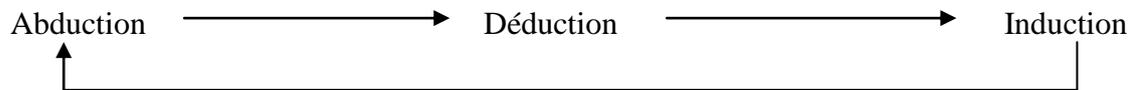
Nos questions de recherche et notre projet de connaissance étant précisés, nous présentons la méthodologie mise en œuvre pour y répondre. Nous avons adopté une démarche méthodologique abductive fondée sur l'étude de cas. Nous exposons ci-après les raisons qui ont motivé un tel choix et la méthodologie mise en œuvre.

Une méthode abductive fondée sur des études de cas

Traditionnellement, nous pouvons distinguer deux catégories de méthodes scientifiques : les méthodes inductives et les méthodes déductives. Parmi les nombreuses différences, il convient de noter que les premières s'appuient sur une collecte préalable de données sur le terrain pour tenter d'en induire un ensemble de propositions et de relations générales, tandis que les secondes énoncent un ensemble de propositions au départ d'un corpus théorique établi, pour ensuite tenter de les valider en les confrontant à des observations particulières recueillies sur le terrain.

Toutefois, certains auteurs, ne croyant pas en la possibilité d'une pure induction et d'une pure déduction dans les disciplines de gestion, ont développé un processus de recherche faisant apparaître un rôle alternatif ou simultané de la déduction et de l'induction. Crozier et Friedberg (1977) ont présenté une approche « hypothético-inductive » qui permet de se baser conjointement sur les hypothèses de travail et les observations réalisées. Elle se sert de l'expérience pour proposer et vérifier des hypothèses de plus en plus générales sur les caractéristiques de l'ensemble.

Dans une perspective identique, le raisonnement par abduction consiste à réconcilier les deux formes logiques que sont l'induction et la déduction dans un processus général et dynamique. En effet, l'idée est de proposer un schéma de recherche qui utilise conjointement induction, déduction et abduction. Chacun apporte une contribution spécifique au processus de genèse des connaissances dans une boucle récursive qui peut se schématiser ainsi (David, 1999) :



Carontini résume le principe de cette boucle : « Toute connaissance commence par des hypothèses, et aboutit à des observations encadrées par des hypothèses, ces observations stimulent des réajustements des hypothèses, donc des nouvelles observations, et ainsi de suite à l'infini. » (1990 : 222).

Dans une première étape, l'abduction consiste à émettre des hypothèses à partir des observations réalisées sur le terrain. Elles sont dénuées de fondement scientifique, mais elles seront justifiées par les étapes ultérieures de la démarche logique.

Deuxièmement, la déduction vise à vérifier les implications possibles des hypothèses au regard du corpus théorique et des objectifs de la recherche.

Enfin, l'induction permet au chercheur de vérifier les propositions issues de la déduction. Les connaissances stabilisées participent à la genèse de nouvelles propositions par la logique de l'abduction

Koenig définit l'abduction comme « l'opération qui, n'appartient pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses. Alors que l'induction vise à dégager des conjectures qu'il convient de tester et de discuter » (1993 : 7).

C'est la démarche que nous avons adoptée :

Premièrement, nous avons émis des conjectures confrontant les connaissances établies sur l'essaimage notamment dans les grandes entreprises à des faits concrets observés en matière d'essaimage en contexte de petite entreprise.

Puis, les conjectures énoncées ont été sélectionnées au regard des spécificités théoriques de la PME pour déboucher sur des propositions qui demandent à être validées, précisées ou réfutées au regard de cas analysés.

Enfin, l'analyse des cas va nous permettre au regard de nouveaux faits constatés d'émettre des nouvelles conjectures.

Nous sommes convaincus du bien-fondé d'une telle démarche logique, qui permet de s'accommoder de cette dichotomie entre induction et déduction. Cette méthode présente aussi l'intérêt de faire émerger des concepts inconnus ou inexplorés sur l'essaimage en PME. Le recours à l'abduction est particulièrement justifié dans le cadre de recherche exploratoire sur des phénomènes où les connaissances sont encore faiblement développées ; ce qui est pleinement le cas de notre objet d'étude.

A notre connaissance, les seules contributions sur les pratiques d'essaimage en PME sont à mettre au crédit de Carrier (1993) et de Fillion, Luc et Fortin (2004) qui soulignent l'importance de ces pratiques dans ce contexte. Les connaissances théoriques disponibles sur cette problématique restent donc relativement minces. Aussi, nous avons choisi d'adopter une méthode abductive basée sur des études de cas.

Présentation générale des études de cas

Après avoir défini l'objet d'étude et les questions de recherche, il convient de déterminer la population d'entités homogènes au sein de laquelle nous avons mené nos études de terrain. Ce choix détermine le domaine de généralisation et de validité des connaissances produites. A la différence des recherches hypothético-déductives, Eisenhardt (1989) conseille que les cas étudiés ne doivent pas être choisis de manière aléatoire mais selon un ensemble de critères découlant de la définition de l'objet d'étude et des questions de recherche associées.

Critères de sélection des cas

Suivant ces conseils, nous avons retenu trois critères pour la sélection de nos cas :

Les entreprises doivent correspondre à la définition que nous avons donnée de la PME: rôle central du dirigeant, ressources limitées et relations interpersonnelles développées. Toutefois, dans une première approche, nous retenons le critère commode de l'effectif de l'entreprise ; il ne doit pas dépasser les 250 personnes conformément aux normes européennes. De plus, le dirigeant ne doit pas avoir une part majoritaire au capital de son entreprise, ce qui est une première approximation de son pouvoir de décision.

Les PME sélectionnées doivent appartenir à des secteurs d'activité hétérogènes. Cette variété nous a semblé intéressante afin de suggérer d'autres pistes d'explication du caractère stratégique de l'essaimage. En cas de récurrences, en dépit de cette hétérogénéité, elle permet une validation des résultats et une ouverture vers la généralisation.

Les pratiques d'essaimage doivent correspondre à la conception que nous privilégions de l'essaimage : celle d'un processus de développement conjoint de l'entreprise établie et de l'entreprise émergente. Dans une première approche, nous avons retenu comme critère, l'existence de relations inter-entreprises de toute nature à l'issue de l'essaimage. Nous avons donc privilégié des cas diachroniques; mais, en effectuant des prélèvements à six mois d'intervalle, nous avons aspiré à une analyse synchronique en intégrant les nouveaux événements dans notre analyse. Toutefois, il serait abusif de parler de cas longitudinaux.

Pour choisir nos cas de PME essaimantes, nous nous sommes appuyés sur un réseau de contacts d'une structure d'accompagnement à la création (Créons) avec laquelle nous avons collaboré dans le cadre d'une étude sur le sujet pour le compte de la région Rhône-alpes. En nous appuyant sur le réseau professionnel des membres de cette structure, nous avons pu identifier plus aisément une vingtaine de PME où des pratiques d'essaimage semblaient manifestes.

Tous les dirigeants de ces entreprises ont été contactés afin de préciser dans un premier temps si elles répondaient aux deux critères énoncés précédemment. Seuls quatorze cas correspondaient, les autres cas « d'essaimages » se sont révélés être soit des spin-offs (sans soutien) souvent à caractère concurrentiel, soit des cas d'intrprises (entités intégrées), ces cas ont donc été écartés. Lors d'un premier entretien, nous avons pu rencontrer dix dirigeants. Puis, au fur et à mesure des contacts établis, nous avons privilégié les entreprises où les possibilités de recueil d'information étaient les plus riches.

Présentation des cas

Au final, six entreprises ont été retenues comme l'indique le tableau ci-dessous.

Entreprises essaimantes*	Métier	Effectif moyen	Entreprises essaimées
Généco	Ingénierie environnementale	50	Logéco
Batival	Bâtiments et travaux publics	50	Valéco
Hermetic	Fabrication de pompes	120	Etanche
Mecanix	Fabrication de moteurs	80	Usina
Arcade	Edition de jeux vidéo	200	Rally et Gama
Arcadis	Distribution de jeux vidéo	90	Logidis et Nobidis

Tableau 2 : Liste des PME essaimantes à l'étude

* : Les noms des entreprises sont fictifs, conformément aux souhaits de la plupart des dirigeants

Parallèlement à ces monographies, nous avons cherché matière à comparaison avec d'autres études de cas d'essaimage en PME présents dans la littérature. Nous avons identifié cinq autres cas qui ont tous été retenus compte tenu de leur rareté et de leur qualité. Pour commencer, la thèse de Carrier (1993) comporte une description détaillée d'un essaimage en PME : le cas de l'entreprise Falardeau que nous n'avons pas manqué d'utiliser. Plus récemment, l'ouvrage de Filion, Luc et Fortin (2004) nous offre également quatre cas approfondis d'essaimages en PME. Tous ces cas nous ont été utiles pour formuler, développer et valider notre thèse.

Nous avons également cherché à enrichir nos observations par celles d'autres auteurs sur les politiques d'essaimage en grande entreprise. Ainsi, ont été mises à contribution les synthèses de Daval (2000b) sur les politiques d'essaimage au sein de six grandes entreprises⁶⁶ ainsi que le rapport de Dupont et Clément (2003) sur les pratiques de treize entreprises de l'association

⁶⁶ Il s'agit des entreprises suivantes : Aventis (ex-Rhône-Poulenc), Thomson, CEA, SNCF, GIAT et France Télécom.

DIESE⁶⁷. Nous avons mis à profit un mémoire de Master GRH sur la politique d'essaimage dans la région Rhône-alpes au sein d'EDF. Ces informations n'ont pas le même statut que celles que nous avons rassemblées pour construire nos cas d'essaimages.

Aussi, nous avons cherché à atténuer ces biais et à approfondir ces informations parfois éparses en les complétant par quelques entretiens avec certains responsables de la politique d'essaimage. Ainsi, nous avons rencontré un responsable de l'essaimage chez France Télécom, un « chargé d'affaire » responsable de l'accompagnement des salariés à la création d'entreprise chez Aventis et le délégué de l'essaimage chez EDF.

Techniques de recueil des informations

Une fois les cas sélectionnés, il importe de concevoir la récolte des données en vue de faire émerger une théorie. Comme l'énonce Mintzberg, la construction d'une théorie passe davantage par la collection de données anecdotiques mais riches plutôt que des données systématiques qui conviennent davantage à la fondation d'une théorie (1982). Dès lors, il importe de privilégier différents modes d'accès à ces données « molles ».

Pour notre part, nous avons donc procédé à ce qu'il est convenu d'appeler une triangulation des données (Huberman et Miles, 1991). Les données recueillies nous proviennent dans un ordre décroissant d'importance de plusieurs sources : les entretiens semi-directifs, les documents internes et externes et les observations directes.

Les entretiens semi-directifs

L'entretien a été privilégié comme modalité principale de récolte des matériaux dans la mesure où il permet d'être « en prise directe » avec les personnes impliquées dans une démarche d'essaimage. En gros, nous pouvons distinguer deux sujets « cibles » :

⁶⁷ Les entreprises adhérentes sont les suivantes : Air France, Aventis, CEA, EADS, EDF, France Télécom, La Poste, Renault, Saint Gobain, Sanofi Synthelabo, Schneider Electric, Snecma et Société Générale.

Celui que nous appelons le ou les essaimant(s) qui accompagne(nt) le ou les salarié(s) dans leur démarche de création. Pour la plupart des PME de notre étude, il s'agissait du dirigeant mais dans deux cas, d'autres membres de l'entreprise ont aussi joué explicitement ce rôle.

Celui que nous dénommons le ou les essaimé(s) ; c'est-à-dire le(s) salarié(s) engagé qui quitte(nt) leur emploi pour s'engager dans une démarche de création avec l'aide de leur ex-employeur.

Les entretiens réalisés étaient semi-directifs , c'est-à-dire à mi-chemin entre un entretien clinique et des entretiens à questions fermées (Grawitz, 1996). Néanmoins, étant donné que nous avons pu rencontrer la plupart des acteurs à deux reprises, il y a une différence en termes de directivité.

Lors de la première rencontre, nous avons opté pour un entretien à réponses libres avec des thèmes précis de recherche sans question formalisée et précise afin de ne pas imposer nos catégories. L'objectif était de laisser une plus large part à l'émergence de concepts inattendus. Puis, lors de la deuxième rencontre, l'entretien était plus structuré autour de questions ouvertes : c'est-à-dire des « questions précises, libellées d'avance, suivant un ordre prévu » (Grawitz, 1996). Nous avons conçu quatre grilles d'entretiens⁶⁸ :

Pour notre premier passage, une grille d'entretien « à réponses libres » pour les essaimants et une autre pour les essaimés

Pour notre deuxième passage, une grille d'entretien « à questions ouvertes » respectivement pour nos deux sujets cibles.

Au total, nous avons réalisé trente neuf entretiens d'une durée moyenne d'une heure et demi. Ils ont tous fait l'objet d'un enregistrement audio et d'une retranscription écrite dans leur

⁶⁸ Ces grilles d'entretien sont présentées en annexe.

intégralité. Ces entretiens ont été communiqués et discutés avec les dirigeants à des fins d'enrichissement et de validation.

Dans le détail, les trente-neuf entretiens se répartissent comme suit :

Douze entretiens auprès des six dirigeants des entreprises étudiées que nous avons rencontrés à deux reprises ;

Quatre entretiens auprès des salariés ayant aussi été impliqués dans le processus d'essaimage en tant qu'accompagnateurs ;

Vingt-deux entretiens auprès des treize salariés devenus entrepreneurs pour huit entreprises créées. Nous les avons rencontrés aussi, pour la plupart, à deux reprises.

Les observations directes

Nous avons également consigné sur « un carnet de bord » les observations et les réflexions « à chaud » que nous avons pu avoir lors de nos différents passages sur nos sites d'études. Certes, lors de nos entretiens, nous étions engagés dans une écoute active et une stimulation des échanges qui laissaient moins de place à des observations directes.

Toutefois, avant et après l'entretien, nous avons eu à plusieurs reprises des occasions d'observation particulièrement instructives. Ces moments ont été incontestablement des sources précieuses d'informations même s'ils sont difficiles à qualifier. Nous préférons donner deux exemples :

Premier exemple : le retard imprévu du dirigeant de l'entreprise Mekanix à notre entretien nous a permis de « visiter » librement l'atelier de production où nous avons sympathisé et échangé durant plus d'une heure avec le contre-maître ainsi qu'avec d'autres salariés. Ces informations nous ont été très précieuses pour mieux cerner « l'ambiance » si particulière des petites entreprises.

Deuxième exemple : lors d'une visite de l'entreprise Hermetic, nous avons eu l'occasion d'observer durant trois heures la finalisation d'une commande très importante : une pompe de grande taille qui faisait la fierté de l'ensemble des salariés. Dans ce contexte de travail et de célébration, les discussions avec plusieurs membres de l'entreprise furent très ouvertes.

S'il nous est difficile de qualifier ces moments d'observations participantes au sens d'Adler (1987), où le chercheur accède peu ou prou à un statut de membre de l'entreprise, les informations recueillies au travers de ces observations directes nous ont été très précieuses notamment pour palper ce contexte informel de la PME si difficile à verbaliser lors des entretiens.

Les sources documentaires

La formalisation étant moins développée en PME, nous nous attendions à un faible accès à des documents internes pour nous éclairer précisément sur les aspects liés à l'essaimage. Toutefois, nous n'avons pas manqué de solliciter les dirigeants pour obtenir des documents dans la perspective de mieux comprendre les orientations stratégiques et les choix organisationnels passés et les aspects plus factuels de la PME étudiée (CA, effectifs, etc.).

Concernant les documents internes, nous avons pu obtenir, par exemple, auprès du dirigeant de l'entreprise Batimex une présentation des projets de développement de son entreprise qu'il avait faite auprès de ses salariés lors de la reprise de l'entreprise familiale. Ce document nous a permis d'appréhender la vision stratégique qu'il avait à cette période : notamment dans quelle mesure cette vision habilitait des visions secondaires chez les salariés et les conduisait à entreprendre ? Toutefois, cette information « écrite » précieuse est une exception qui confirme plus généralement une formalisation plus faible en PME. Autrement, nous avons eu droit aux plaquettes, aux documents promotionnels et aux revues de presse. Ces informations ont contribué indirectement à notre compréhension de l'organisation de ces entreprises.

En dehors des documents internes, nous avons également recueilli des informations de provenance externe. En l'occurrence, nous avons effectué une recherche d'articles ou de

rapports sur les PME sélectionnées et leur secteur d'activité. Concernant les secteurs d'activité, une étude réalisée sur les filières de la mécanique, du jeu vidéo et du BTP dans la région lyonnaise, nous a été particulièrement utile. Plusieurs études sectorielles spécifiquement sur le jeu vidéo ont aussi été fortement mobilisées. Quant à des informations d'actualités sur les PME, elles sont essentiellement de nature journalistique : les articles de « Bref Rhône-alpes », un journal économique à fort tirage sur la région nous ont été profitables surtout pour appréhender les évolutions notables de ces entreprises.

Traitement des données

Nous avons eu recours à l'analyse de contenu pour analyser les entretiens. Selon Robert et Bouillaguet, cette technique permet « l'examen méthodique, systématique, objectif, et à l'occasion quantitatif, du contenu de certains textes, en vue d'en classer et d'en interpréter certains des éléments constitutifs, qui ne sont pas totalement accessibles à la lecture naïve » (1997 :4). Les travaux de ces auteurs ainsi que ceux de Corbin et Strauss (1990) nous ont aidé à structurer notre analyse en quatre étapes :

La pré-analyse

Notre phase de préanalyse consistait à prendre connaissance de la globalité des divers matériaux rassemblés afin de les qualifier (qui parle ? à qui ? pour dire quoi ? comment ?) et de leur donner un statut (c'est-à-dire leur potentiel instructif) au regard de notre problématique. Cette analyse flottante nous a permis de définir le corpus, c'est-à-dire le recueil de documents spécifiques sur lesquels va prendre appui l'analyse en écartant certaines informations incomplètes, peu fiables ou peu pertinentes. Une fois le corpus défini, nous avons établi une distinction entre le texte total (la totalité des documents supports) et le texte pertinent (la partie des documents qui fera l'objet d'une analyse de contenu).

En définitive, seuls les entretiens ont été inclus dans les processus de codage alors que les documents internes et externes et les observations directes ont fait l'objet de synthèses. Ce choix se justifie par le statut des informations recueillies. Concernant les documents, étant donné qu'ils ont été construits par d'autres acteurs avec d'autres objectifs, nous ne pouvons pas les traiter avec les mêmes catégories que pour les entretiens. Quant aux observations directes, il s'agit plutôt d'un recueil d'impressions esquissées lors de nos passages. Par

conséquent, elles ne pouvaient pas non plus être traitées au même plan que les transcripts des entretiens.

La catégorisation ou le codage ouvert

Dans un deuxième temps, nous avons procédé à un premier niveau de codage que Corbin et Strauss (1990) qualifieraient d'ouvert même s'il n'est pas vraiment dans l'esprit de la théorie enracinée. Plus concrètement, nous avons découpé le contenu des entretiens en tranches et, à l'intérieur de ces tranches, nous avons identifié les unités significatives, c'est-à-dire celles qui sont porteuses de sens. L'objectif de cette phase était d'appliquer aux textes retenus un traitement permettant d'accéder à une signification non immédiatement visible mais qui répondent également aux questions de la problématique (Robert et Bouillaguet, 1997).

Ce traitement⁶⁹ nous a permis de faire apparaître de nouveaux codes, de nouveaux thèmes ou dimensions qui n'étaient pas forcément envisagés initialement. Ces données brutes ont ainsi été condensées pour en fournir une représentation simplifiée sous la forme d'unités d'enregistrement sémantiques et non pas linguistiques. Comme le souligne Bardin (1998), « le thème comme unité d'enregistrement correspond à une règle de découpage (du sens, non de la forme) qui n'est pas donnée une fois pour toutes, puisque le découpage dépend du niveau d'analyse ». Aussi, la taille de nos unités d'enregistrement varie fortement. Elles sont parfois complétées par des unités de contexte (segment supérieur à l'unité d'enregistrement) afin de permettre de faire sens aux catégories abordées.

Une fois le texte découpé en unités de sens, celles-ci sont classées et intégrées dans des catégories ou thèmes. La catégorie peut se présenter sous forme d'un concept, ou un groupe de mots ou même sous forme de phrases ou de paragraphes. L'essentiel est de décider un niveau de généralité des catégories de façon qu'elles soient intéressantes par rapport aux objectifs ; les unités d'analyse qui appartiennent à une même catégorie doivent avoir des significations proches. Toutes ces catégories ont été consolidées au sein d'un tableau.

⁶⁹ Nous proposons en annexe deux extraits de catégorisation appliqués à deux entretiens (l'un avec un dirigeant et l'autre avec un salarié).

L'interprétation ou le codage axial et sélectif

Dans un troisième temps, nous sommes passés aux phases que Corbin et Strauss qualifient de codage axial et sélectif. Elles permettent de glisser d'un codage de type plutôt descriptif à un codage plus interprétatif. Celui-ci n'a pas pris la forme d'un traitement linéaire appliqué à un texte, mais plutôt de « patterns » identifiés en comparant différents entretiens, de découvertes en rapprochant des descriptions codées d'utilisation avec d'autres entretiens. Les codages axiaux et sélectifs sont l'occasion de revenir sur les propositions et de vérifier si les relations envisagées sont conformes à ce qui avait été anticipé.

Globalement, la technique d'analyse de contenus utilisée correspond à un codage semi-formaté, à mi-chemin entre procédure close et procédure ouverte. D'après Ghiglione et Matalon (1978), « la distinction entre procédure close et ouverte renvoie (...) à deux grands types d'analyses de contenu : celles qui font intervenir des catégories définies préalablement à l'analyse et celles qui n'en font pas intervenir, ayant par là même un caractère purement exploratoire. » Le protocole de codage suivi pour cette recherche, plutôt itérative, se situe à mi-chemin entre ces deux extrêmes.

La triangulation intra- et inter-codeurs

Afin d'accroître la fiabilité de nos techniques de construction de données, nous avons procédé à une double procédure de triangulation.

Tout d'abord, nous avons vérifié la fiabilité intra-codeur en procédant de la manière suivante. Après un premier codage, nous avons repris des transcripts vierges et nous avons procédé à un recodage partiel. Puis, nous avons comparé le résultat avec celui obtenu de la première série de codage. Les thèmes étaient similaires à hauteur de 70%.

Pour la procédure inter-codeur, nous avons sollicité deux personnes qui ont été préalablement familiarisées à notre problématique de recherche et les items thématiques de nos grilles

d'entretiens. Puis, elles ont été invitées à effectuer leurs propres codages sur quatre entretiens parmi les plus longs. Leurs analyses ont révélé des points de convergences réconfortants, mais ce sont surtout les désaccords qui ont fait l'objet d'amples discussions.

Synthèse sur le cadre opératoire

En conclusion, nous tenons à préciser que les informations que nous avons prélevé feront l'objet de citation dans la présentation et l'analyse de nos cas. Afin de s'assurer d'une traçabilité minimale, ces informations ont fait l'objet d'un protocole d'identification (ENT pour les entretiens, OD pour les observations directes, DI pour les documents internes et DE pour les documents externes)⁷⁰. Quant aux « monographies » de PME et de grandes entreprises, nous ferons référence aux ouvrages, rapports ou articles des auteurs mobilisés.

Par ailleurs, nous présentons nos cas de façon narrative en « racontant » les différentes phases du processus d'essaimage en appui sur des verbatims. Ces « histoires » sont ponctuées d'analyses plus théoriques que nous distinguons du corps de texte. Ce mode de présentation peut surprendre, mais il nous a semblé plus riche pour deux raisons. D'une part, ce style de présentation est relativement conforme à notre posture épistémologique interprétative et notre méthodologie abductive. Au fil de notre recherche, les matériaux empiriques ont fait l'objet d'analyses multiples en alternant différentes lunettes théoriques avant de parvenir à une certaine saturation. D'autre part, cette narration « semi-analytique » laisse une certaine liberté au lecteur pour faire « sa propre idée » tout en disposant de l'analyse de l'auteur. En ce sens, le matériau empirique, même s'il n'est pas brut mais déjà construit, reste relativement ouvert à l'inclusion de nouvelles approches théoriques pour compléter, affiner et compléter l'analyse.

⁷⁰ Nous avons emprunté ce mode de présentation des verbatims à deVaujany (2001) dont le travail de thèse qui comprend des études de cas nous a grandement inspiré sur sa partie méthodologique.

Presentation et analyse des cas

Les cas du BTP et de la mécanique

Dans ce premier chapitre, nous allons présenter les huit cas d'essaimages à partir de six PME. La première section comporte successivement quatre monographies : deux essaimages dans le secteur de la mécanique générale et deux autres dans deux entreprises du secteur du bâtiment. La deuxième section porte sur quatre autres études de cas menées sur deux sites d'une entreprise d'édition de jeux vidéo.

Les cas de la mécanique

Dans cette section, nous présentons successivement le cas de l'entreprise Mecanix et celui de l'entreprise Hermetic. Ces cas ont été construits à partir de dix entretiens semi-directifs, des informations de type documentaire ainsi que des observations directes (voir tableau ci-après). Afin d'afficher une certaine « traçabilité », chaque élément informatif est associé à un code qui apparaît dans le développement des cas. Ce procédé permet de réaliser la triangulation annoncée dans la partie méthodologique.

Types de sources	Descriptif
Entretiens semi-directifs (ENT)	<p style="text-align: center;">Mecanix (essaimant) :</p> <p style="text-align: center;">Alain Bessette, ex-Directeur général 1 entretien : ENT-D1 réalisé le 04/10/2002 Directeur achats 2 entretiens : ENT-D2a réalisé le 30/07/2002 et ENT-D2b réalisé le 16/10/2003</p> <p style="text-align: center;">Usina (essaimée) :</p> <p style="text-align: center;">Charles Vilar, Gérant 2 entretiens : ENT-G1a réalisé le 30/07/2002 et ENT-G1b réalisé le 09/10/2003</p> <p style="text-align: center;">Hermetic (essaimant):</p> <p style="text-align: center;">Jacques Duprat, Directeur général 2 entretiens : ENT-D3a réalisé le 26/09/2002 et ENT-D3b réalisé le 31/10/2003</p> <p style="text-align: center;">Etanche (essaimée) :</p> <p style="text-align: center;">Christophe Doret et Michel Demours, gérants 3 entretiens : ENT-G2a réalisé le 19/06/2002 ; ENT-G2b réalisé le 17/10/2003 et ENT-G3a réalisé le 03/08/2002</p>
Documents (DI ou DE)	<p>Internes : Document de présentation d'Hermetic (DI-1) ; Etude sectorielle de l'association Française de Pompes et de la Robinetterie (DI-2) ;</p> <p>Externes : Rapport de la région Rhône-alpes sur la filière Mécanique (DE-1)</p>
Observations directes (OD)	<p style="text-align: center;">Mecanix : Observations lors de notre visite en atelier (OD-1)</p> <p style="text-align: center;">Hermetic : Observations lors de la finalisation d'une commande (OD-2)</p>

Tableau 3 : Sources d'informations employées pour les cas de la mécanique

Le cas Mecanix

L'entreprise Mecanix conçoit, assemble et distribue des petits moteurs de faible puissance pour des applications spécifiques correspondant à des niches de marchés : les moto-réducteurs pour les tapis roulants de caisse et les barrières de péage ; les tambours motorisés pour l'affichage publicitaire et les pompes pour la balnéothérapie. L'effectif de Mecanix avoisine les quatre-vingts personnes et la direction en était assurée par le fondateur jusqu'à son rachat récent par une grande entreprise. C'est sous la direction du fondateur que l'entreprise sera engagée dans une opération d'essai d'externalisation conduisant à la formation d'une nouvelle entité : Usina. Les développements suivants permettent de comprendre dans quelle mesure l'externalisation par essai a été particulièrement pertinente en PME. Par ailleurs, ils soulignent combien la structure PME favorise la création d'une nouvelle entité. Nous commençons par évoquer l'événement structurant qui a précédé l'essai : l'impartition de l'activité d'emboutissage.

L'impartition de l'activité d'emboutissage

Au début des années 90, le recentrage de Mecanix sur ses activités principales que sont la conception et l'assemblage conduit à l'impartition⁷¹ de la fabrication. Cette activité s'effectue en deux opérations distinctes organisées en ateliers : l'emboutissage qui consiste à préformer les pièces à partir de blocs de métal, puis l'usinage qui consiste à les affiner en des pièces semi-finis. Etant jugée de plus faible valeur ajoutée, l'activité d'emboutissage est impartie en premier.

En accord avec le directeur achat, le dirigeant-fondateur procède à la mise en œuvre de ce processus. Celui-ci se révèle beaucoup plus difficile que prévu : « *Nous avons pris quelques mois avant de trouver le bon candidat, puis il a fallu entrer dans une négociation difficile pour s'accorder sur les conditions de la reprise des actifs (...) ils ne souhaitaient pas reprendre la totalité de l'effectif au départ.* » (ENT-D1). Au prix de longues tractations, les deux parties s'entendent sur les conditions de la reprise et notamment sur l'épineuse question de l'embauche des cinq ouvriers de l'atelier. Néanmoins, cet épisode est mal vécu par deux

⁷¹ La notion d'impartition est « le fait pour un producteur de se procurer à l'extérieur des biens matériels ou des services au lieu de les assurer par ses propres moyens », définition du petit Larousse citée par Barreyre (1991 : 759-772). Nous emploierons aussi de façon synonyme le terme d'externalisation usité par nos interlocuteurs.

des cinq ouvriers concernés. Ils refusent de partir chez ce prestataire et préfèrent être licenciés.

À partir de là, le dirigeant prend conscience que l'impartition de l'emboutissage est relativement mal engagée, le coût en est élevé : des coûts de licenciement, des coûts liés à la négociation et à la mise en place du contrat et aussi des coûts moins explicites liés à la baisse du moral des salariés restants. Ainsi, il prend la mesure de l'ampleur des difficultés que peut poser l'externalisation plus particulièrement en PME où les interdépendances techniques et sociales sont fortement développées du fait de la petite taille de l'entreprise. L'amputation d'une partie du système risque de provoquer des perturbations importantes.

Les constats mitigés de l'impartition de l'emboutissage conduisent le dirigeant à être plus réservé dans la poursuite de telles opérations. Il l'est d'autant plus que l'externalisation envisagée porterait sur l'usinage, une activité à plus forte valeur ajoutée que l'emboutissage : « *L'usinage, c'est quand même plus fondamental que l'emboutissage, si les pièces sont mal finolées, cela nous pose des problèmes à l'assemblage et puis cela s'en ressent sur le fonctionnement de nos appareils* » (ENT-D1). Ce constat l'amène à renoncer à cette idée d'impartir l'atelier d'usinage du moins dans l'immédiat puisqu'un an plus tard, le projet d'impartition de l'usinage reviendra à l'ordre du jour.

Le projet d'impartition de l'usinage

En effet, un an après le transfert de l'emboutissage, le dirigeant songe à nouveau à l'impartition de l'usinage. Il justifie ce projet par deux constats :

Premièrement, les résultats positifs que révèle progressivement l'externalisation de l'emboutissage : « *Malgré les problèmes de transfert, nous avons bien fait d'externaliser l'emboutissage, nous réalisons 20% d'économies sur les pièces pré-formées, nous avons plus de place pour l'assemblage et notre partenariat avec la société prestataire fonctionne bien désormais.* » (ENT-D1).

Deuxièmement, la montée de l'usage des pièces plastiques à la place du métal dans les équipements de la balnéothérapie : « *Je crois qu'à terme, il y aura de plus en plus de*

plastique dans nos produits ; pour la balnéothérapie, cela se vérifie puisque 15% des pièces sont en plastique et cela va continuer. » (ENT-D1).

Mais, il n'a pas oublié les difficultés qu'avait engendrées la première externalisation. Devenu prudent, il consulte ses collaborateurs et notamment le directeur achat : *« Je n'avais pas oublié les difficultés passées (...) C'est le directeur achat qui s'était occupé de la négociation et de la mise en place de l'externalisation de l'emboutissage, il était bien placé pour me donner un avis circonstancié. » (ENT-D1).*

Lors de l'entrevue, le directeur achat convient de l'intérêt que peut présenter une telle démarche : *« L'activité d'usinage est assez cyclique: quand on est en surcharge, on ne peut pas investir en machines et en hommes et quand, on est en sous charge, on a des machines et des hommes inactifs. De plus, il s'agit d'un vrai métier qu'il fallait développer et nous n'avons ni la capacité ni le désir de le faire. » (ENT-D2).* A contrario, il souligne que l'atelier est particulièrement bien intégré à l'entreprise ; ce qui lui permet d'être fortement réactif aux demandes des autres services : *« L'atelier fonctionnait très bien avec les autres ateliers et le bureau d'études ; ils sont capables de réaliser des pièces non standard à la demande avec peu de déchets » (ENT-D2a).* Il s'agit là d'un savoir-faire spécifique que le directeur achat fait valoir.

Plus concrètement, ce savoir-faire consiste à usiner avec beaucoup de précision des petites pièces en aluminium sous des formes variées. Cette faculté découle des compétences des ouvriers et des instruments de serrage qu'ils ont adaptés comme nous l'explique le chef d'atelier : *« On travaille essentiellement de l'aluminium fonderie pour fabriquer des pièces assez fragiles qui se déforment assez facilement. Grâce à nos systèmes de serrage que nous avons adaptés, on est en mesure de travailler ces pièces sous n'importe quelle forme. » (ENT-G1a).* De surcroît, l'atelier coopère de manière très fluide avec les autres services de Mécanique grâce à un réel savoir-être du chef d'atelier comme l'énonce le directeur achat : *« Le chef d'atelier joue un rôle important dans la liaison ; c'est un touche-à-tout qui s'entend bien avec les autres membres du service » (ENT-D2a).*

« Le directeur achat souligne en particulier la spécificité des actifs sur laquelle Mecanix fonde sa stratégie de spécialisation. La taille limitée induit souvent une forte interdépendance de ces actifs, ce qui conduit à une forte ambiguïté causale : c'est-à-dire qu'il est difficile pour l'entreprise de distinguer avec certitude les ressorts de sa compétitivité (Reed et Defillipi, 1990). De fait, toute décision d'impartition présente un risque de sélection adverse plus élevé qu'en grande entreprise. Autrement dit, il est possible que la PME se sépare malencontreusement d'un maillon essentiel qui déstabilise l'ensemble. Dans ce cas, l'entreprise prend le risque de mettre en péril sa compétitivité en disloquant son système de valeur.

»

A partir de cette analyse, le directeur achat estime qu'il sera plus difficile pour l'entreprise de trouver à l'extérieur une prestation de qualité équivalente. Cela impliquerait un travail long et coûteux de conception et de mise en œuvre d'un partenariat avec un nouveau prestataire. En revanche, il reconnaît aussi que les compétences de l'atelier d'usinage sont sous-exploitées par Mecanix et qu'une externalisation permettrait de mieux les développer. En résumé, la perspective de l'impartition lui inspire des sentiments contradictoires. Il penche plutôt pour le maintien de cette activité en soulignant la spécificité des compétences en jeu. Dans une PME, où ces compétences sont étroitement liées, la perte de l'une d'entre elles peut perturber durablement le fonctionnement de l'ensemble de l'entreprise. Le projet d'impartition de l'usinage reste en suspens, mais entre-temps les rumeurs vont bon train au sein de Mecanix.

Une proposition de reprise du chef d'atelier

En effet, la petite taille de l'entreprise aidant, le projet d'impartition de l'atelier d'usinage est désormais sur toutes les lèvres. Ces rumeurs affectent plus particulièrement les membres de l'atelier d'usinage en faisant peser une forte incertitude sur leur avenir. Cette situation amène Charles Vilar, le chef d'atelier, à fonder sa propre conviction : « *Il y avait des bruits de couloirs comme quoi l'usinage allait être externalisé, je savais qu'après l'emboutissage, l'usinage serait sur la sellette, mais je ne pensais pas que ce serait si tôt. Je voulais en avoir le cœur net.* » (ENT-G1a). Disposant de relations franches et cordiales avec le directeur achat, il le questionne et ce dernier lui révèle sans fard qu'un tel projet est envisagé. Toutefois, il l'assure que le dirigeant tend plutôt vers l'abandon du projet : « *J'ai demandé des explications au directeur achat. Il m'a expliqué que c'était plutôt voué à l'abandon mais avec Alain Bessette (le dirigeant), on est sûr de rien.* » (ENT-G1a).

Peu convaincu, le chef d'atelier se persuade que la décision d'externaliser sera prise un jour ou l'autre et fort probablement à son détriment et celui des ouvriers de l'atelier. Cet épée de Damoclès représente une menace mais aussi une opportunité pour réaliser un vieux rêve qui le taraude depuis son entrée dans la vie active : se mettre à son compte dès que l'occasion s'y prêtera : « *Je fais partie d'une famille d'entrepreneurs : mon père a une entreprise, mon oncle aussi. J'ai toujours été dans ce milieu de chefs d'entreprises. J'ai toujours eu à l'esprit la création de ma propre boîte* ». (ENT-G1a). Il estime que ce projet d'externalisation lui permettrait de réaliser son désir d'entreprendre s'il se positionnait comme repreneur : « *Je me suis dit : c'est peut-être une chance unique de me mettre à mon compte dans des bonnes conditions* » (ENT-G1a).

« Le chef d'atelier signifie très clairement qu'il envisageait l'entrepreneuriat comme voie de carrière. Son discours révèle que la désirabilité du statut d'entrepreneur a été nourrie par des multiples référents ou modèles de rôles d'entrepreneurs principalement issus de son milieu familial. Quant au dirigeant, son influence a été importante en tant que modèle d'entrepreneur, mais aussi en tant que mentor. »

En effet, au moment de son recrutement, il n'avait pas manqué de faire part au dirigeant de son désir de se mettre à son compte : « *Lors de mon recrutement, j'avais dit au patron qu'un jour, je me mettrai à mon compte.* » (ENT-G1a). Cette ambition affichée avait fait sourire le dirigeant qui lui avait répondu qu'il fallait faire ses preuves avant. Au bout de six années passées au sein de Mecanix, il estime qu'il a fait ses armes en acquérant des compétences techniques et managériales validées par ses fonctions successives jusqu'à celle de chef d'atelier : « *J'étais chef d'atelier, j'avais une bonne connaissance des fabrications, de l'atelier et du fonctionnement de Mecanix.* » (ENT-G1a). Conscient de ses capacités, il présente directement au dirigeant son projet de reprise de l'activité d'usinage. Cette démarche est aussi facilitée par la disponibilité du dirigeant pour ses salariés : « *Il nous a toujours dit que si on avait un idée à lui proposer, il ne fallait pas hésiter à frapper à la porte de son bureau.* » (ENT-D1).

« Nous pouvons constater que le dirigeant a joué un rôle de mentor en stimulant subtilement le désir d'entreprendre du chef d'atelier. Déjà, lors du recrutement de Charles Vilar, le dirigeant avait suggéré qu'il n'était pas insensible à son désir d'entreprendre en l'invitant à « faire ses preuves avant ». Ainsi, il l'encourage à s'épanouir et se former au sein de Mecanix sans abandonner la perspective d'entreprendre. Puis, en donnant l'opportunité à Charles Vilar d'occuper plusieurs fonctions, le dirigeant lui a aussi permis de développer des compétences transversales sur différents aspects du fonctionnement d'une PME. Enfin, le dirigeant fait valoir qu'il est réceptif aux idées des salariés en clamant que sa porte est ouverte à tous. Ces attitudes révèlent une disposition du dirigeant et de sa PME à favoriser et à soutenir la prise d'initiatives par les salariés. »

Au cours de l'entrevue, le dirigeant discute à bâtons rompus de la perspective d'une reprise de l'usinage par le chef d'atelier. Il reconnaît que cette alternative présente l'attrait de l'aider à lever le dilemme auquel il était confronté dans son projet d'externalisation : accroître la productivité de l'usinage tout en assurant la continuité de son exploitation : « *Pour moi, cela présentait deux avantages ; cela permettait de maintenir cet usinage adapté à nos besoins et en même temps, cette activité pouvait se développer et faire baisser les coûts.* » (ENT-D1). Le dirigeant garde aussi à l'esprit les difficultés engendrées par le licenciement des salariés de l'atelier d'emboutissage. Il voit en l'essaimage un moyen de reclasser les salariés plus facilement que lors d'une externalisation à une société tierce : « *J'ai pensé qu'avec l'essaimage, on aura moins de difficultés à convaincre les salariés d'accepter leur reclassement* » (ENT-D1).

« « Le dirigeant exprime l'enjeu majeur de l'essaimage en tant que levier d'externalisation en PME. Les savoir-faire étant spécifiques et délicatement imbriqués, une impartition présente un risque élevé de disloquer l'organisation si elle porte malencontreusement sur une activité dont l'intégration est essentielle pour le bon fonctionnement des autres activités. Aussi, il est préférable d'impartir par tâtonnement : c'est-à-dire d'amorcer une externalisation tout en conservant des liens étroits préétablis. Autre avantage qu'exprime le dirigeant : celui d'une réduction des coûts de l'externalisation : coûts de licenciements, coûts liés à la baisse du moral des salariés et les coûts de négociation et de mise en place du contrat. » »

Néanmoins, la reprise de l'activité par Charles Vilar ne manque pas de soulever des nouvelles interrogations dont celle portant sur la capacité du jeune homme à diriger une entreprise : « *Le seul souci, c'était que je n'étais pas tout à fait convaincu que Charles Vilar avait les épaules*

pour être son propre patron, il avait à peine trente ans à l'époque. » (ENT-D1). Charles Vilar est conscient de ces lacunes qu'il espère atténuer en s'entourant de professionnels plus chevronnés ; il pense à son père lui-même entrepreneur, qui pourrait l'aider et surtout lui permettre d'accéder à son réseau d'experts financiers et juridiques. Sans être totalement convaincu, le dirigeant perçoit positivement la détermination de Charles Vilar à devenir entrepreneur : « *Déjà, quand je l'avais recruté, il m'avait dit qu'il voulait devenir son propre patron » (ENT-D1).* Au bout de l'entrevue, il promet de ne pas laisser son initiative lettre morte, mais il demande un temps de réflexion.

Le projet de reprise soumis à un appel d'offre

Après sa rencontre avec le chef d'atelier, le dirigeant décide d'en discuter avec son directeur achat. Ce dernier fait preuve d'un à priori positif d'autant qu'il apprécie les qualités professionnelles de Charles Vilar. Toutefois, il conviendra avec le dirigeant de son manque d'expérience à la fonction de dirigeant d'entreprise : « *Nous ne doutions pas de ses capacités à faire fonctionner efficacement l'atelier ; mais notre seule crainte, c'était qu'il s'agissait d'une création d'entreprise avec tous les risques que cela comporte ; en plus, il avait à peine trente ans, il me semblait assez inexpérimenté pour être dirigeant. Nous n'avions pas suffisamment de garanties qu'il pouvait gérer une telle activité seul. » (ENT-D2).*

Le projet d'impartition de l'usinage étant réengagé, le dirigeant décide d'aller plus loin en demandant au directeur achat de lancer un appel d'offres : « *C'était pour mieux connaître les prestations offertes sur le marché, puis c'était aussi un moyen de mettre le projet de Charles Vilar en concurrence avec d'autres projets pour voir si cela tenait la route. » (ENT-D1).* L'appel d'offre pour la reprise de l'atelier d'usinage attire trois prestataires qui présentent, face au projet de Charles Vilar, l'avantage non négligeable d'être déjà installés.

Mis sous pression, Charles Vilar va faire preuve d'ingéniosité en dégagant des ressources insoupçonnées. En appui sur son réseau de relations, il réalise des études de marché et des tests techniques pour démontrer les gains de productivité réalisables si cette activité lui était confiée : « *Je me suis beaucoup appuyé sur mon père qui est géomètre et qui dirige un cabinet d'une vingtaine de personnes. Il m'a relayé vers des personnes compétentes pour le*

montage de mon plan de financement, l'étude de la viabilité, etc. Ainsi, j'ai été aidé par un conseiller financier. De mon côté, j'ai décortiqué tous les articles à fabriquer, j'ai pris les machines pour effectuer des tests, des simulations. » (ENT-G1a). Le chef d'atelier privilégie les liens forts puisqu'il passe par son père, mais il met aussi à contribution ses liens faibles qui lui permette d'obtenir une ressource inattendue.

En effet, le chef d'atelier décroche un appui financier fondamental d'un dirigeant plus expérimenté qu'il a rencontré de manière fortuite au cours d'une recherche de locaux : *« L'appui de la société X, c'est le fruit du hasard. En cherchant des locaux, je suis tombé sur l'annonce d'une location de locaux pas loin d'où je réside. Je me suis déplacé pour voir le propriétaire qui était aussi le dirigeant d'un atelier de mécanique. » (ENT-G1a).* Tous les deux ont très vite sympathisé en dépassant la simple relation marchande : *« En fait, le courant est bien passé dès notre première rencontre ; je lui ai expliqué l'appel d'offre dans lequel j'étais engagé, il était très attentif ; il m'a parlé de son entreprise et de fil en aiguille, on est devenu amis alors que ce n'était pas sûr que je loue son local. ».* Charles Vilar obtient de la part de ce dirigeant un appui financier que ce dernier justifie au regard de synergies potentielles entre les deux activités, pourtant au demeurant un peu floues : *« Il s'est intéressé à mon projet et très rapidement, il a manifesté son souhait de s'associer à moi. Moi, je n'étais pas en quête de partenaire mais bon ; on avait un peu discuté des possibilités de collaboration entre nos activités (...) lui faisait de la petite série alors que nous, c'était plutôt de la moyenne série, c'est pas tout à fait la même chose. » (ENT-G1a).*

L'obtention de ces appuis enlèvera les principales réticences de la direction sur la capacité de Charles Vilar à tenir les rênes d'une société comme le reconnaît le directeur achat : *« Il se trouve que Charles Vilar a pu trouver un appui financier et logistique auprès d'une autre société de mécanique. Cela nous a rassurés et nous avons décidé de lui faire confiance. Avec l'appui de ce dirigeant plus âgé (50 ans) et son installation à proximité, nous étions confiants. » (ENT-D2a).* Quant au dirigeant, il sera particulièrement impressionné par la qualité du projet que Charles Vilar présentera lors de l'appel d'offre : *« Le projet de Charles Vilar était le meilleur (...) Il nous avait prouvé qu'il avait non seulement une réelle envie de créer*

son entreprise mais aussi la capacité de le faire. » (ENT-D1). Au final, c'est le projet du chef d'atelier qui l'emportera.

« « Le chef d'atelier fait preuve d'une certaine capacité à décupler les ressources détenues. Cette gestion créative ou ingénieuse des moyens est répandue au sein de petites structures où les dotations sont généralement faibles. Les salariés sont incités à multiplier les effets de levier, en jouant sur le troc, l'échange et le réseau pour obtenir plus de ressources. Chez Mekanix, nous constatons que le chef d'atelier a été très fortement incité par le dirigeant à faire preuve de créativité et de pragmatisme. Plus généralement, ces deux qualités sont essentielles pour entreprendre. Ainsi, la PME devient un milieu propice pour la construction de l'opportunité d'affaires. » »

L'obtention de ressources personnalisées

Le projet étant accepté, le chef d'atelier négocie auprès du dirigeant de Mekanix un contrat de prestation particulièrement avantageux : *« Le contrat de sous-traitance était garanti sur 3 ans avec des aménagements tels le paiement comptant les six premiers mois, le paiement à 30 jours la première année. » (ENT-G1a).* De même, des facilités de paiement pour la reprise de l'outil de production lui seront accordées : *« Pour les machines en location, nous avons repris les crédits baux à des prix avantageux , d'autres machines ont été cédées avec paiements échelonnés. » (ENT-G1a).* La mobilisation de toutes ces ressources lui permet de dégager une trésorerie suffisante pour éviter de prendre des crédits pour le démarrage : *« Toutes ces 'fleurs' nous ont beaucoup aidées au niveau de notre trésorerie. Nous n'avons ni à faire des crédits, ni à augmenter notre capital de départ durant notre démarrage. » (ENT-G1a).*

A priori, les ressources obtenues auraient dû être relativement moins importantes compte tenu des faibles moyens de la PME, mais force est de constater que le chef d'atelier a pu obtenir des aides variées et particulièrement bien adaptées à ses besoins. Cette personnalisation relève certes des capacités de conviction du chef d'atelier et de l'attractivité de son projet mais elle est aussi rendue possible par l'accessibilité du dirigeant autorisant l'obtention de ressources à discrétion au fil de négociations successives. De tels ajustements sont rendus possibles par la proximité hiérarchique du fait de la petite taille de l'entreprise.

Le directeur achat souligne l'engagement important consenti par la direction : « *Dans les premiers temps, nous l'avons aidé en lui cédant des machines sur la base de règlements échelonnés. On lui a aussi accordé des délais de paiement plus courts, voire des paiements comptants durant la première année. La prise de participation avait même été évoquée mais Alain Bessette en a décidé autrement.* » (ENT-D2a). Ces engagements n'ont pas fait l'objet d'accords formalisés. En ce sens, ils échappent à la logique marchande pour basculer dans une logique de réciprocité que le chef d'atelier reconnaît : « *C'était pour moi un signe fort de la confiance qu'ils avaient en moi, il fallait que j'assure derrière.* » (ENT-D1a).

Les ressources obtenues n'ont pas fait l'objet d'accords formalisés : un accord à l'amiable entre les deux parties a suffi. En ce sens, on bascule d'une logique marchande à une logique de réciprocité. En effet, l'engagement de la direction peut être entendu comme des « dons sollicitoires »⁷² qui signifient au partenaire qu'on lui accorde sa confiance sans calcul apparent mais qu'on attend des contre-dons dont les formes restent à définir. Dans la mesure où le créateur et son projet intéressent fortement Mecanix, le dirigeant accepte d'accorder des ressources importantes sans préciser les retours attendus de ces engagements. Toutefois, il est entendu que des obligations découlent de l'acceptation de ces dons comme l'exprime le chef d'atelier. Cette logique de réciprocité se substitue aux contrats dans les sociétés où les échanges interpersonnels ou de face à face dominant. Aussi, la PME peut être un milieu propice au développement de « cette grammaire de l'échange »⁷³ comme l'illustre l'essaimage d'Usina.

Parallèlement, le chef d'atelier parvient à convaincre les ouvriers de l'atelier de le suivre en faisant valoir que l'externalisation de l'atelier allait se produire tôt ou tard et probablement à leur détriment. Aussi, il estime qu'il est préférable qu'elle se produise sous la forme d'un essaimage qu'une reprise par un tiers : « *J'ai toujours été franc avec eux, je leur avais dit que cet atelier allait un jour être externalisé comme cela l'a été pour l'emboutissage ; avec mon*

⁷² Mauss décrit les dons sollicitoires « comme une série de cadeaux visant à courtiser le partenaire (...) accepter ces offrandes, c'est montrer qu'on est enclin à entrer dans le jeu, sinon y rester » (1950 : 86).

⁷³ La théorie de Mauss a été principalement appliquée à des sociétés dites archaïques mais comme le présentait l'auteur dans ses écrits, il s'agit d'une grammaire universelle de l'échange comme tendent à le démontrer la plupart des travaux (Voir Godbout et Caillé, 1994).

projet de reprise, on avait la possibilité de développer d'autres pièces tout en conservant le même outil de travail et la même équipe. » (ENT-G1a).

Le chef d'atelier insiste sur la qualité des compétences en jeu au sein de l'équipe et sa conviction de pouvoir les développer à d'autres fins en dehors du contexte limité de Mecanix : « *Ma conviction profonde était que cette activité pouvait mieux se développer en dehors. » (ENT-G1a).* Les cinq ouvriers de l'atelier finissent par accepter de suivre Charles Vilar après avoir négocié des conditions salariales équivalentes à celles de Mecanix. L'entreprise Usina est fondée vers la fin de l'année 1999.

Le départ des salariés constitue un point fondamental, car sans eux, il n'y a pas de transfert du savoir-faire spécifique de l'atelier. L'attrait de l'essaimage en tant que levier d'externalisation pour Mecanix réside dans la préservation des routines relationnelles et techniques établies : les salariés se connaissent, ils ont travaillé ensemble, ils ont une connaissance tacite des modes de fonctionnement de Mecanix. La coordination entre les deux entités sera facilitée tout en permettant à l'entité essaïmée de se développer et d'améliorer sa productivité. L'essaimage devient un levier pertinent pour Mecanix car il permet aux acteurs de s'engager avec plus de confiance dans l'impartition de l'usinage. Il est admis que les relations inter-entreprises se développent plus aisément sur la base de relations interpersonnelles pré-établies (Froehlicher, 1998). En PME, nous pouvons nous attendre à ce que cette règle se vérifie avec plus de force, étant donné que les modes de coordination interpersonnelles sont fortement développés.

Une relation d'impartition qui incite à l'autonomie

Durant la première année, l'entreprise Usina se développe par le biais de cette relation d'impartition qui l'unit à Mecanix. Les relations sont d'autant plus étroites qu'Usina est, à quelques nuances près, une transposition de l'atelier d'usinage de Mecanix : outil de production et ouvriers transférés dans un autre lieu. Toutefois, cette forte dépendance à l'égard de Mecanix n'est pas sclérosante, elle se traduit par une relation de soutien actif qui incite Usina à l'autonomie comme le traduisent les propos du directeur achat : « *Nous n'hésitons pas à les recommander à d'autres clients, nous partageons certains fournisseurs en commun. Nous n'hésitons pas à leur faire des suggestions pour améliorer leurs*

prestations ; nous les invitons à faire des efforts en qualité. » (ENT-D2a). La relation semble d'autant plus forte comme l'exprime le dirigeant de Mecanix sur un ton « paternaliste » teinté de fierté à l'égard de la société essaimée : « C'est une société qui marche bien, c'est un peu notre rejeton, nous continuons à bien travailler ensemble. » (ENT-D1).

Nous retrouvons ici un suivi post-crétion informel et amical où le chef d'atelier bénéficie de conseils avisés de la part du dirigeant de Mecanix et du directeur achat sur différents aspects de son activité. Les deux hommes manifestent en plus aussi une forte sympathie à l'égard du créateur. Ils semblent très attentifs à ses besoins au point de le « parrainer » auprès de diverses parties prenantes : clients, fournisseurs, etc. La dimension « paternaliste » de l'essaimage ressort clairement dans les propos du dirigeant de Mecanix. Cette dimension affective de l'essaimage semble être un trait plus spécifique à la PME.

Dès les premiers temps, la direction de Mecanix exprime une certaine satisfaction concernant l'essaimage d'Usina : « *L'essaimage d'Usina nous a permis assez rapidement de réduire nos coûts d'usinage tout en garantissant la continuité de l'activité d'usinage.* » (ENT-D2a). Les premiers apports d'Usina dépassent les attentes de la direction : ils ne font que renforcer la volonté de la direction de maintenir leur relation avec Mecanix. Ainsi, au bout d'un an, la nouvelle entreprise décrochera un premier client qui lui permet de réduire sa dépendance à l'égard de Mecanix à hauteur de 70% mais l'ex-chef d'atelier désormais gérant d'Usina juge ce taux encore trop élevé : « *Nous, on cherche à faire la bascule : passer de 70 à 40 % serait l'idéal. Mais le problème, c'est si on conserve le même volume de commandes avec Mecanix, il faut doubler en capacité. À moins que Mecanix réduise ses commandes, ce que nous ne souhaitons pas. C'est un véritable challenge pour nous.* » (ENT-G1a).

La réduction de la dépendance d'Usina à l'égard de Mecanix est aussi une priorité pour le directeur achat : « *L'objectif, c'est qu'Usina trouve d'autres clients afin de réduire sa dépendance à notre égard. Si nous, on a des baisses sensibles d'activités, cela risque de l'affecter fortement. Aujourd'hui, on doit représenter environ 70-75 % de son chiffre d'affaires, c'est encore un peu fort, il faudrait qu'il le ramène à 40 % ; cela va se faire progressivement.* » (ENT-D2a). Dans cette optique, le directeur achat et le dirigeant de Mecanix

n'hésitent pas à recommander Usina auprès de certains clients potentiels qu'ils connaissent. Mais, ces deux hommes vont plus loin.

Face aux problèmes de capacités d'Usina, ils proposent à Charles Vilar les services d'un consultant pour l'aider à revoir l'organisation de l'atelier. Ce dernier avait déjà travaillé pour Mekanix à plusieurs reprises, où il avait réorganisé les ateliers d'assemblage notamment : « *Il nous avait fait part de ses difficultés à réorganiser l'atelier, nous lui avons proposé de passer par ce consultant avec qui nous travaillons depuis des années.* » (ENT-D2a). Le consultant propose ses services à des prix avantageux compte tenu de ses bonnes relations avec le dirigeant de Mekanix comme le souligne le dirigeant d'Usina : « *Il a dû convenir avec Alain Bessette qu'il me ferait un bon prix sinon je n'aurai pas pu avoir ses services.* » (ENT-G1b). Ce geste dépasse clairement, une fois de plus, le cadre de la relation marchande comme l'indique le dirigeant de Mekanix : « *Si nous l'avons aidé sur tous ces points, c'est parce qu'on avait vraiment envie qu'il s'en sorte.* » (ENT-D2a).

Nous retrouvons de la part des dirigeants de Mekanix un niveau d'engagement élevé qui s'explique non seulement par l'intérêt ou le calcul, mais aussi par une part d'affect largement perceptible dans leurs discours. La faible formalisation de ces engagements (au sens fort du terme) nous invite à interpréter cette relation dans une logique de réciprocité. La proposition du dirigeant de Mekanix d'aider le gérant d'Usina à réorganiser l'atelier peut être entendu comme un des contre-dons en retour des apports d'Usina : amélioration des coûts, des délais, etc. Toutefois, il est entendu que l'amélioration de l'organisation de l'atelier est aussi source de productivité pour Mekanix. La logique de réciprocité est pleinement à l'œuvre selon un mélange subtil de spontanéité et de calcul.

Des résultats tangibles se feront rapidement sentir puisque l'entreprise parvient à améliorer la productivité de son atelier et décroche quelques mois plus tard un nouveau contrat : « *La nouvelle organisation nous a permis de dégager une plus forte capacité de production à moyens identiques et ainsi d'être plus sereins face à la demande.* » (ENT-G1a). Puis, viennent d'autres nouveaux clients : Usina peut encore réduire sa dépendance à l'égard de Mekanix : « *Mekanix ne présente plus que la moitié de notre chiffre d'affaires, c'est une avancée*

notable, mais nous restons quand même très dépendants d'eux. » (ENT-G1b). L'autonomie de l'entreprise passe principalement par l'affirmation de cette compétence distinctive en matière d'usinage de petites pièces en aluminium nécessitant un soin particulier : «Aujourd'hui, notre marque de fabrique, c'est l'usinage de pièces en aluminium relativement fragiles qui se déforment assez facilement. On est capable de travailler ces pièces sous n'importe quelle forme. » (ENT-G1a).

Cette compétence était déjà présente au sein de Mecanix ; elle s'appuyait sur les ressources spécifiques que sont les outils de serrage et les opérateurs de l'atelier qui, de concert, ont généré une compétence distinctive fortement adaptée aux besoins de Mecanix. L'action du dirigeant d'Usina a été d'extraire cette compétence sans trop de perte (par exemple faire en sorte que les opérateurs acceptent de le suivre) pour la valoriser dans des domaines différents afin que cette compétence conduise à un maximum d'applications⁷⁴. Ainsi, s'opère ce déploiement en un éventail d'applications diverses allant des pièces d'ensembles motorisés à des moyeux de vélos en passant par des pièces usinées pour l'automobile : « *Récemment, on a eu une commande pour des plaquettes pour un sous-traitant de Peugeot ; on n'avait jamais fait ça ; le client nous a fait confiance et c'était une superbe expérience, maintenant, on sait comment si prendre. » (ENT-G1a).*

Au bout de trois ans, Usina est parvenue à réduire sa dépendance à l'égard de Mecanix de moitié mais le dirigeant estime que l'entreprise peut aller plus loin : « *Mecanix ne présente plus que la moitié de notre chiffre d'affaires, c'est une avancée notable mais nous restons quand même très dépendant d'eux. D'abord, nous n'avons pas encore atteint les 40% et puis, pourquoi ne pas aller jusqu'à 20% » (ENT-G1b).* Le dirigeant maintient fermement l'exigence d'une grande indépendance et donne pour objectif un nouveau seuil ambitieux. Quant à la direction de Mecanix, la satisfaction qu'elle exprime concernant les apports d'Usina la pousse à consolider ses liens avec l'entité essaimée. À l'approche du renouvellement du contrat de sous-traitance, le directeur achat réaffirme la volonté de la direction de conserver leur relation avec Usina qu'il juge très avantageuse : « *L'avantage d'Usina, c'est qu'ils comprennent parfaitement nos demandes. Cette connaissance nous permet souvent de corriger des*

incohérences. Par exemple, il lui arrive de nous dire que telle ou telle pièce pourrait être faite différemment voire remplacée par une autre plus simple. Ces conseils nous permettent de réaliser des économies non chiffrées mais substantielles. » (ENT-D2b).

Une coopération menacée suite au rachat de Mecanix

La fin de l'année 2002 se termine par le rachat de Mecanix par un groupe financier. Cette décision ne manque pas d'inquiéter le gérant d'Usina puisqu'il signe le passage du pouvoir décisionnel d'un dirigeant fortement engagé aux côtés d'Usina aux mains d'inconnus dont l'engagement est plus incertain : *« Depuis un an, la société a été rachetée. Il y a du changement et il n'est pas certain que notre contrat soit maintenu dans les années à venir. » (ENT-G1a).* L'arrivée de la nouvelle direction ne manquera pas de provoquer des remous dans cette PME familiale dont le fonctionnement était fortement imprégné par la personnalité d'Alain Bessette, le dirigeant-fondateur. Ce dernier se trouvera très vite en conflit avec la nouvelle direction dont les méthodes plus formalisées contrastent avec celles déjà en place au sein de la PME.

Très rapidement, Alain Bessette sera écarté du directoire pour marquer symboliquement que Mecanix est dans une nouvelle phase. Cette période donnera lieu à la dégradation de l'ambiance au sein de Mecanix et inévitablement quelques départs feront suite à l'arrivée de la nouvelle direction comme le constate un peu amèrement le gérant d'Usina : *« En tout cas, depuis la reprise, il y a eu beaucoup de gens qui sont partis. Je ne vais pas dire qu'aujourd'hui, je ne connais plus personne, mais il y a eu un renouvellement assez important. » (ENT-G1a).* C'est notamment la perte du soutien d'Alain Bessette que Charles Vilar déplore même s'il se console avec les contacts qu'il conserve : *« Avec Alain Bessette, on avait toujours moyen de s'entendre, il s'était fortement engagé à nos côtés, la nouvelle direction, je n'en sais rien. Bon, il me reste quand même pas mal de contacts » (ENT-G1a).*

Les relations inter-entreprises dépendent des relations interpersonnelles. Il suffit que ces liens s'estompent ou disparaissent pour que la coopération vacille. Plus généralement, il s'agit

⁷⁴ Nous faisons référence respectivement à la deuxième action d'extraction et à la quatrième action de valorisation de Hamel et Prahalad (1993).

d'une modification du contexte organisationnel de la PME avec une personnalisation plus faible de la gestion. Cette transformation apparaît clairement plus défavorable au maintien de la coopération.

La situation se dégrade d'autant plus que la direction voit dans l'essaimage d'Usina un exemple des pratiques obscures de l'ancien dirigeant-fondateur : « *Disons que la nouvelle direction était surprise par cette démarche, ils ont un peu assimilé cette pratique à l'ère d'Alain Bessette (l'ancien dirigeant)* » (ENT-D2b). Une forte incertitude pèse sur les relations entre les deux entités comme le souligne le directeur achat : « *Comme lors de tout changement de direction, il y a eu une incertitude sur les orientations qui vont être prises. Charles Vilar savait que nous n'étions pas poings et mains liés avec eux. De toute façon, il a développé son entreprise avec pour objectif, l'indépendance.* » (ENT-D2b). Malgré tout, un arrêt intempestif du contrat serait dramatique pour Usina, car sa dépendance à l'égard de Mecanix reste encore au niveau de 50% : « *Perdre Mecanix, cela aurait été un sacré coup dans l'aile.* » (ENT-G1a). Toutefois, les relations entre les deux entités vont s'éclaircir grâce notamment aux difficultés que connaît la nouvelle direction à imposer ses méthodes : « *Mecanix, c'est une PME avant tout. La direction souhaitait appliquer des méthodes empruntées à la gestion de grosses structures, cela ne marche pas si facilement. Il y a eu un petit retour en arrière depuis un an.* » (ENT-D2b).

Avant la fin du contrat de sous-traitance, la nouvelle direction demande à rencontrer Charles Vilar qui s'attache à défendre son bilan en mettant l'accent sur les résultats obtenus en termes de coût, de qualité et de services. Charles Vilar insiste sur plusieurs points : l'essaimage d'Usina a permis de réduire substantiellement les coûts d'usinage de l'atelier tout en s'assurant qu'il n'y ait pas de licenciement ; l'entreprise a doublé son volume d'affaires ainsi que son effectif en trois ans ; le partenariat entre les deux entités dépasse la simple relation marchande en raison des nombreux échanges techniques. La direction conviendra des avantages de cette relation et elle accepte que le directeur achat reconduise le contrat de sous-traitance en des termes identiques à celui des trois années précédentes. Cette reconduction s'explique aussi par une substitution moins prononcée du plastique au métal dans les produits du groupe, mis à part la balnéothérapie : « *Nous avons un peu trop anticipé la généralisation du plastique, il y a un peu un retour des industriels vers le métal qui présente l'avantage*

d'être recyclable. » (ENT-D2b). Ce constat amène aussi la direction à s'interroger sur la pertinence de l'externalisation de l'atelier : « C'est vrai qu'on s'interroge à nouveau sur la place de l'usinage ; la question se posait différemment il y a quatre ans; aujourd'hui, on pourrait envisager un rapprochement. » (ENT-D2b).

Il s'agit d'un autre avantage de l'essaiage en tant que levier d'externalisation. Etant donné que la majorité des actifs de l'atelier de l'usinage ont été transposés et que des liens étroits subsistent entre les deux entités, le potentiel de réintégration de l'activité externalisée par essaiage est plus élevée comparativement à une impartition « classique » à un prestataire tiers.

Synthèse et approfondissement du cas Mecnix

Que nous apprend le cas Mecnix sur les enjeux et les modalités de l'essaiage en PME ?

En se plaçant du point de vue de la PME établie, le cas permet de confirmer et de développer notre hypothèse que l'essaiage est un enjeu d'externalisation en PME :

En effet, l'essaiage d'Usina a permis à Mecnix de lever un dilemme concernant l'externalisation de l'usinage. Cette pratique présente l'avantage de tendre vers une meilleure exploitation de cette activité en sous-charge avec une baisse de coûts et un gain de place. Ces apports potentiels sont d'autant plus attractifs pour l'entreprise Mecnix dont les ressources sont limitées comme la plupart des PME. Toutefois, l'externalisation de l'usinage présente un risque majeur de se séparer d'une activité dont la valeur pour Mecnix est sous-estimée. Effectivement en PME, les compétences sont souvent de nature transversale et une forte ambiguïté réside sur la nature de leurs liens. Dans ces conditions, l'impartition d'un maillon peut avoir des effets pervers sur la compétitivité de la chaîne. Après évaluation, le dirigeant de Mecnix est fortement partagé sur le projet d'externalisation. La solution viendra d'une initiative du chef d'atelier de l'usinage qui propose de reprendre l'atelier en question. L'essaiage permettra de limiter les coûts liés au transfert d'une activité : coûts de licenciement, de négociation et de mise en place du contrat, etc. Elle permet surtout d'assurer

une continuité du fonctionnement de l'atelier en préservant les routines pré-établies tout en aspirant à leur amélioration. De même, l'essaimage permet de conserver une forme d'organisation qui pourrait faciliter la réintégration de compétences externalisées. Lorsqu'il s'agit de compétences marginales mais essentielles, une telle option peut s'avérer déterminante pour l'entreprise d'autant plus si c'est une PME, comme nous le montre Mekanix.

En se plaçant du point de vue de la PME émergente, le cas Mekanix permet de confirmer et de préciser les trois hypothèses que nous avons formulées :

L'incubation est plus intense en PME

Le cas Mekanix illustre que le désir d'entreprendre du chef d'atelier a été entretenu et renforcé principalement par des référents de son milieu familial mais aussi par le dirigeant qui a non seulement été un modèle de rôle, mais aussi un mentor. Toutefois, son influence a été plus subtile, plus implicite mais non moins effective. Lors du recrutement du chef d'atelier, il avait déjà reconnu son désir d'entreprendre. Puis, il lui a permis de développer sa capacité à entreprendre en occupant plusieurs fonctions au sein de la petite entreprise. Enfin, le dirigeant a toujours été favorable aux prises d'initiatives des salariés. Ces attitudes ont joué favorablement sur l'intention d'entreprendre du salarié.

De façon plus explicite, le directeur achat et le dirigeant ont aussi joué le rôle de mentor en stimulant fortement le chef d'atelier à faire preuve de créativité et de pragmatisme pour obtenir le contrat de reprise de l'usinage. Cette incitation à dépasser les ressources limitées est

un comportement particulièrement favorisé dans les PME. Ainsi, le chef d'atelier a aussi trouvé auprès de ces personnes une réelle stimulation pour actualiser son intention d'entreprendre. De surcroît, les échanges avec ces deux personnes ont été aussi l'occasion de mieux construire son projet. Ces « interactions respectueuses » ont été fortement habilitées par la proximité hiérarchique et le système d'échanges informels en vigueur au sein de petites structures. Le cas Mekanix suggère que le contexte organisationnel de la PME induit une incubation plus intense.

Une maturation plus personnalisée en PME

Le cas Mekanix nous indique que les ressources mobilisées par le chef d'atelier proviennent essentiellement de la direction de Mekanix. Il s'agit de liens forts compte tenu de la fréquence et l'intensité des interactions entre ces personnes. L'obtention de ces ressources est ainsi facilitée par la bonne insertion du chef d'atelier ; mais en les acceptant, il est conscient que cela induit une forte attente : une obligation de contre-don dont la forme et le moment du retour ne sont pas précisés. En effet, aucun contrat n'a été établi. L'engagement a un caractère symbolique qui lui confère toute sa valeur, car la parole donnée a souvent plus de force exécutoire qu'une signature au bas d'un contrat. L'échange par le don/contre-don permet aussi d'accéder à des ressources inattendues mais déterminantes comme l'illustre l'obtention par le chef d'atelier de l'appui financier et moral d'un dirigeant plus chevronné. La logique de réciprocité est privilégiée dans des sociétés où les échanges inter-personnels ou de face à face dominant. Aussi, nous pensons que dans des entreprises de taille modeste, il est fort probable que ce type d'échange y soit particulièrement développé. Aussi en PME, nous pensons que le salarié obtient plus rapidement des ressources adaptées à son projet sur la base de la confiance interpersonnelle. Le cas Mekanix illustre une maturation plus personnalisée et plus effective en PME.

Des relations post-crétion plus durables en PME

Le cas Mekanix nous indique que le chef d'atelier a bénéficié, tout au long du démarrage, de conseils avisés de la part du dirigeant de Mekanix et du directeur achat sur différents aspects de son activité. Les deux hommes expriment aussi une forte sympathie à l'égard du créateur. Ils semblent très attentifs à ses besoins au point de le « parrainer » auprès de diverses parties prenantes : clients, fournisseurs, etc. La dimension « paternaliste » de l'essaimage ressort clairement dans les propos du dirigeant de Mekanix. Cette dimension affective de l'essaimage semble être un trait plus spécifique à la PME. Mais en sus de ces relations interpersonnelles fortes, les deux entreprises ont aussi développé une coopération durable où les réciprocitys sont fortes. L'entreprise Mekanix est particulièrement attachée à soutenir l'essaimée dans la conquête de son autonomie alors qu'Usina œuvre fortement à l'amélioration de ses performances. L'intensité et la durabilité de ces relations s'expliquent par la force des liens interpersonnels sous-jacents à la coopération. Il suffit qu'un lien disparaisse ou s'estompe pour que la coopération vacille comme l'illustre le départ du dirigeant à la suite du rachat de Mekanix. Plus généralement, la PME, en tant que structure de relations inter-personnelles, favorise le développement de telles coopérations. Le cas Mekanix illustre que l'essaimage donne lieu à des relations post-crédation durables entre les deux entités.

Globalement, nos trois hypothèses concernant l'intensité de l'incubation, la personnalisation de la maturation et la durabilité des relations post-crédation sont confirmées et précisées.

Le cas Hermetic

L'entreprise Hermetic conçoit, fabrique et distribue des pompes et des systèmes de pompage pour des applications industrielles en agroalimentaire, en papeterie et en pétrochimie. Fondée en 1848, Hermetic est une PME familiale dont l'effectif avoisine les cent vingt personnes. Depuis la fin des années 80, elle est dirigée par Jacques Duprat, le dernier héritier en date. C'est sous sa direction que l'entreprise entame une diversification de savoir-faire et de marché. Elle consiste à développer des pompes plus puissantes et plus étanches pour répondre aux besoins plus spécifiques des industriels de la chimie. Ce développement va s'effectuer par essaimage à travers la création d'Etanche, une entreprise spécialisée dans la fabrication de pompe à étanchéité totale. Les développements suivants nous permettent de comprendre dans quelle mesure l'essaimage a été particulièrement pertinent en PME à des fins d'innovation et

de diversification. Nous évoquons en premier l'événement structurant qui a précédé l'essaimage : le recrutement opportun et prometteur d'un ingénieur commercial.

Le recrutement opportun et prometteur d'un ingénieur commercial

Au début des années 90, lorsque le dirigeant projette de développer des pompes plus spécifiques pour la chimie, il est conscient qu'il s'agit d'une stratégie ambitieuse qui suppose d'autres compétences en sus de celles possédées actuellement par Hermetic : « *La chimie, c'était quand même un cran au dessus techniquement parlant. À l'époque, on savait surtout comment traiter des liquides simples. Là, il fallait passer à des liquides complexes (toxicité, viscosité, etc.). Les normes sont plus contraignantes, cela exige des adaptations particulières en termes d'étanchéité, de puissance, etc.* » (ENT-D3a). De fait, il estime que la conquête de ce marché passe par des compétences techniques et commerciales que l'entreprise ne maîtrise pas totalement : « *Il fallait d'une part, mettre en conformité notre pompe avec les ratios d'approche de la chimie et d'autre part, disposer d'une bonne introduction sur ces marchés très sélectifs.* » (ENT-D3a). Ces constats l'amènent à mettre en place une veille informelle via son réseau de contacts personnels en vue d'acquérir les savoir-faire manquants.

Nous pouvons constater que la diversification envisagée nécessite l'internalisation de nouvelles compétences. Cette problématique se pose avec plus d'acuité au sein de petites structures où les ressources sont généralement limitées. Elle conduit souvent la PME à mettre en œuvre des stratégies à « effet de levier » au sens d'Hamel et de Prahalad (1993). En posant une intention stratégique ambitieuse, le dirigeant met « sous tension » les ressources de l'entreprise. Cette tension est suivie d'une action de « levier » qui consiste à « internaliser » ou mobiliser de ressources en dehors de l'entreprise.

Au bout de quelques mois, il repère un ingénieur commercial employé chez un fabricant de pompes en restructuration après un rachat. Cette personne semble disposer d'une double compétence commerciale et technique. De plus, elle a un accès privilégié à une clientèle susceptible d'être délaissée à la suite des difficultés de son entreprise : « *On a eu de la chance de tomber sur Christophe Doret. C'était exactement la personne qu'on recherchait : une bonne expérience technique mais aussi une bonne connaissance de ces marchés. (...) En PME, on fonctionne le plus souvent par opportunisme, à travers l'écoute de ses marchés, il*

n'y a pas de grand plan stratégique. » (ENT-D3a). Présentant que Christophe Doret correspond au profil recherché, le dirigeant n'hésite pas à le solliciter pour une entrevue.

Nous retrouvons la stratégie « entrepreneuriale » que l'on attribue souvent au dirigeant de la PME. Les propos du dirigeant d'Hermetic illustre cette intime conjugaison entre l'intuition et la rationalité. S'il n'y a pas de « grand plan », il y a une intention préalable (celle de se diversifier) qui va se concrétiser en restant « à l'écoute » et en s'ajustant aux opportunités chemin faisant. Il s'agit d'une intelligence pragmatique (« la métis »⁷⁵) que l'on traduit souvent en PME par son « bon sens »⁷⁶. Cette forme d'intelligence est manifeste chez le dirigeant d'Hermetic. L'engagement dans l'essaimage suppose de la part du dirigeant d'être sensible aux potentialités entrepreneuriales des salariés et d'être en mesure d'agir habilement et durablement sur ces propensions, en vue de son propre intérêt.

Durant l'entrevue, le dirigeant se sentira renforcé dans sa conviction d'avoir trouvé la personne qu'il recherchait pour son projet : « *Je savais que Christophe Doret était la personne qu'il nous fallait. (...) Il avait à la fois la compétence technique et commerciale ; dans nos métiers, c'est fondamental, de plus, il avait une bonne expérience dans une boîte connue.* » (ENT-D3a). Le dirigeant éprouve pour son interlocuteur une certaine sympathie qui renforce ses premières bonnes impressions : « *Il faut dire aussi qu'on s'est bien entendus dès les premières rencontres.* » (ENT-D3a). Quant à l'ingénieur, sa sympathie est aussi réciproque et son intérêt pour le poste manifeste : « *On a vite sympathisé, le poste était intéressant, l'entreprise avait une certaine réputation (...)* » (ENT-G2a).

Dès les premiers contacts, les acteurs font preuve d'une confiance qui favorise leur engagement. Cette confiance prend forme à partir des signaux impersonnels (diplôme, réputation, expérience, etc.) avant de se déployer plus explicitement sous une forme plus

⁷⁵ Nous faisons un parallèle avec « la métis des grecs » que Julien décrit, à la suite de Detienne et Vernant, comme « une forme d'intelligence engagée dans la pratique (...) souple, ondoyante, bigarrée » dont le bestiaire favori est une conjugaison du renard et de la poulpe : « du premier, elle possède la capacité de se retourner et de l'autre, elle partage la capacité d'enlacer sa victime pour mieux la paralyser » (1996 : 22).

⁷⁶ Nous empruntons à Danjou (2004) sa définition limpide du « bon sens » : « une forme de réflexion ingénieuse qui, de manière inductive et spontanée, se fonde sur l'expérience quotidienne, pour ne pas se noyer dans les calculs, les conjectures et multiples supputations intellectuelles que le cerveau peut produire » (2004 : 89).

personnelle (sympathie, bonne entente, etc.). Assuré d'être en présence de l'acteur pertinent, le dirigeant va l'intéresser par des « dons de sollicitation » qui se déploient sous la forme de paroles bienveillantes et de gestes d'attention. Il s'agit d'une modalité de « contrôle » que le dirigeant amorce en amont de la relation⁷⁷. Cette forme de coordination est plus répandue en PME où la petite taille favorise des « modes de coordination de proximité » par supervision directe ou par ajustement mutuel (Torres, 2000).

Pressentant que l'ingénieur tient à une certaine indépendance, le dirigeant insiste particulièrement sur l'autonomie dont il disposera au sein de ce poste : « *J'ai tout de suite senti que c'était une personne assez indépendante dans sa façon d'être, ce qui s'est bien confirmé par la suite. Cela ne me dérangeait pas car il fallait une personne de ce style pour ce projet.* » (ENT-D3a). Cet argument porte ses fruits puisque l'ingénieur commercial finit par accepter le poste notamment en invoquant la marge de manœuvre offerte : « *Ce qui m'avait le plus séduit, c'était l'autonomie que Jacques Duprat était prêt à m'accorder.* » (ENT-G2a).

L'autonomie consentie peut aussi être entendue comme « un don de sollicitation » ostensible de la part du dirigeant. Il vise à signifier à l'ingénieur une forte intention d'entrer en relation avec lui. Cette action s'apparente à un « pré-engagement »⁷⁸ où l'une des parties accorde sa confiance avant que l'autre ait signifié son intérêt ; ceci afin de garantir la poursuite de l'échange. En acceptant cet engagement, l'ingénieur commercial se place en situation d'obligé : il fait valoir implicitement qu'il entend répondre aux attentes placées en lui. Il y a un engagement franc du dirigeant qui engage à son tour l'ingénieur. En PME, la centralité du dirigeant limite les tergiversations, ce qui est très favorable à l'essaimage.

Des résultats probants et de nouvelles perspectives

Une fois recruté, Christophe Doret répond pleinement aux attentes du dirigeant puisqu'en trois ans, il développe le marché de la chimie qui représente une part de plus en plus

⁷⁷ Ce contrôle s'apparente à une forme de manipulation discrète où de façon progressive le dirigeant instaure un rapport de confiance, auquel le candidat se laisse prendre, et qui donne lieu à une certaine emprise. La métaphore d'usage est celle de l'hameçon : « séduire », « attirer », « appâter », « il convient d'offrir à l'autre ce qu'il croît dans son intérêt, pour faire passer l'autre sous son influence » (Jullien, 1996 : 191). Toutefois, cette manipulation n'est pas à l'œuvre dans un seul sens. Pour paraphraser Crozier et Friedberg (1977 : 167), le dirigeant ne peut manipuler qu'en se laissant manipuler à son tour.

⁷⁸ Traduction libre de la notion de « precommitment » (Gambetta, 1988)

substantielle du chiffre d'affaires d'Hermetic. Ces bons résultats ne font que conforter le dirigeant dans le bien-fondé de la confiance et de l'autonomie qu'il lui accorde. Cette attitude favorable incite Christophe Doret à prendre des initiatives. Ainsi, au début de l'année 1993, il attire l'attention du dirigeant sur un événement majeur susceptible d'affecter durablement la position de l'entreprise sur ce marché : une législation plus contraignante concernant les émissions des processus industriels de la chimie.

Cette nouvelle donne fait peser une menace d'obsolescence du savoir-faire technique d'Hermetic. En effet, la compétence technologique dite « à garniture mécanique » ne garantit pas le niveau d'étanchéité exigé par les nouvelles lois : « *L'étanchéité relève de la qualité des gaines utilisées, cela ne relève plus vraiment de notre savoir-faire ; quoi qu'on fasse, l'étanchéité ne sera jamais totale.* » (ENT-G3a). En définitive, ce savoir-faire de base ne permet pas à Hermetic de répondre à ce nouveau facteur-clé de succès qu'est l'étanchéité. A terme, cette menace peut conduire à la perte de la position chèrement acquise sur le marché de la chimie. Informé, le dirigeant demande à Christophe Doret d'approfondir ce sujet sous la forme d'un rapport de faisabilité technique.

Nous retrouvons ici la dyade que Carrier (1993 ; 1996 ; 2000) évoque dans ses travaux. Il s'agit d'une relation d'influence réciproque qui s'instaure entre le dirigeant et le salarié. D'une part, le dirigeant joue un rôle de « mentor » au niveau des perceptions, chez l'ingénieur, de son désir et de sa capacité d'entreprendre (Shapiro et Sokol, 1982). Premièrement, en lui accordant une autonomie dans l'exercice de sa fonction, le dirigeant lui permet de développer une plus grande capacité à percevoir des informations⁷⁹. Deuxièmement, en réservant un accueil favorable aux informations de l'ingénieur, il l'entraîne à suggérer de nouvelles idées ; une dynamique créative est enclenchée. Proposer de nouvelles idées au dirigeant est un comportement approuvé par le dirigeant qui conforte l'ingénieur dans sa perception de désirabilité et de faisabilité de l'acte d'entreprendre (Krueger, 2000). D'autre part, l'ingénieur joue un rôle de « relais »⁸⁰ auprès du dirigeant en

⁷⁹ Gregory Bateson donne cette définition de l'information « (elles) consistent en des différences qui font une différence » (1984 : 105 cité par Danjou, 2004 : 100) : c'est-à-dire des différences qui nourrissent, ouvrent et élargissent la pensée.

⁸⁰ Pour Crozier et Friedberg, les relais sont « censés représenter le segment d'environnement visé par tout ou partie de l'organisation. Ils sont choisis pour informer celle-ci de la situation qui caractérise leurs segments

l'amenant à s'ouvrir à des visions émergentes pour enrichir sa représentation du futur de son entreprise ou sa vision centrale (Filion, 1991). Ces apprentissages sont largement favorisés par la proximité hiérarchique, du fait de la petite taille de la PME.

Après quelques mois, l'ingénieur rend son rapport où il identifie deux technologies majeures pouvant garantir une étanchéité totale : l'entraînement magnétique et le rotor noyé. Ces deux technologies renvoient à deux visions différentes du développement technologique d'Hermetic.

Concernant l'entraînement magnétique, le projet lui semble le plus aisé à mettre en œuvre techniquement car les technologies sont maîtrisées et accessibles sur le marché. Autrement dit, la faisabilité perçue est forte. Toutefois, il estime que le potentiel commercial de cette technologie est faible pour Hermetic car les grands fabricants de pompes la maîtrisent parfaitement. Ils sont déjà bien implantés sur ce marché où la concurrence est forte. Donc, la désirabilité perçue du projet est faible.

Concernant le rotor noyé, Christophe Doret constate à contrario que cette technologie est bien plus compliquée à mettre en œuvre ; donc la faisabilité est faible. En revanche, elle présente un fort potentiel commercial pour Hermetic puisqu'elle s'adresse à des besoins plutôt spécifiques émanant notamment d'industriels de la chimie, donc la désirabilité est forte : *« J'avais fait un rapport à la direction pour expliquer qu'il faudrait un jour se lancer sur les pompes étanches et que le mieux commercialement parlant, c'était le rotor noyé, mais que ce n'était pas à notre portée techniquement parlant » (ENT-G2a).*

À la suite de ces réflexions, le dirigeant et l'ingénieur conviennent que le développement de la technologie du rotor noyé reste le projet le plus désirable. Toutefois, étant donné les ressources limitées d'Hermetic, ils estiment que son obtention, que ce soit par développement ou par acquisition, relève de l'impossible : *« Suite à ce rapport et à certaines de nos discussions, nous sommes parvenus à l'idée que la seule technologie qui pouvait nous*

respectifs et des conséquences qui en découlent pour elle » (1977 : 167). Ce sont des « bras allongés de l'organisation (...) pour laquelle ils sont des réducteurs d'incertitude indispensable » (1977 : 166-167).

intéresser, c'était le rotor noyé et la seule solution pour développer ce savoir-faire, c'était de racheter une société, mais compte tenu de l'attractivité de ces technologies, c'était inimaginable pour une petite société comme la nôtre. » (ENT-G2a). En définitive, les acteurs gardent à l'esprit le développement du rotor noyé même si cette vision leur semble excessivement ambitieuse : « En fait, on n'a jamais réellement abandonné cette idée mais on voyait pas comment on allait s'y prendre pour la réaliser. » (ENT-G2a).

Le dirigeant et l'ingénieur se sont engagés dans une « interaction respectueuse » qui leur a permis de « donner du sens » à cet événement menaçant et opportun qu'est une législation plus contraignante sur les émissions de processus industriels de la chimie. Ainsi, ils ont pu concrétiser⁸¹ un avant-projet de développement d'une technologie innovante qui est une opportunité entrepreneuriale construite à partir d'un problème à résoudre (Bhave, 1994). Toutefois, en l'absence de compétences adéquates, ce projet est dans l'impasse. Nous retrouvons une contrainte structurelle à laquelle des PME sont confrontées pour croître : la faiblesse de leurs ressources. La problématique est celle d'une innovation – renouvellement de savoir-faire technique et développement sur des marchés prometteurs – qui est entravée par les ressources limitées de l'entreprise.

D'un lien faible à un partenariat

Un an plus tard, Christophe Doret reçoit un certain Michel Demours qui est à la fois agent commercial et réparateur pour le compte d'un fabricant allemand de pompes à rotor noyé. Les deux hommes se sont déjà rencontrés ponctuellement, mais ils se connaissent vaguement. En sollicitant l'ingénieur, Michel Demours cherche à obtenir des pièces hydrauliques qu'il compte utiliser pour développer un prototype de pompe à rotor noyé : « *Pour réaliser ma pompe, je cherchais des pièces manquantes, je savais qu'Hermetic utilisait ces pièces et je voulais savoir si l'entreprise pouvait m'en fournir. J'ai donc contacté le responsable commercial de la région que je connaissais un peu.* » (ENT-G3).

⁸¹ Comme le souligne Danjou, il est intéressant de noter que le terme concret vient du latin *concretus* qui signifie « croître ensemble, se lier dans la croissance commune par opposition à abstrait : séparé de, tiré de (...) ». (2004 : 117). La dynamique collective de l'entrepreneuriat est souvent occultée à tort.

Toutefois, Michel Demours préfère cacher son jeu en restant évasif sur l'emploi des pièces demandées : « Je ne savais pas trop comment il allait réagir, alors j'ai préféré en dire le moins possible. » (ENT-G3). Et il y parvient puisque l'ingénieur n'a rien pressenti : « *Pour moi, il bricolait un truc avec un stagiaire. Je ne me suis pas douté qu'il était sur la construction d'une pompe à rotor noyé.* » (ENT-G2a).

Malgré ce flou, les deux personnes sympathisent aisément : « *Je me souviens qu'on a eu des atomes crochus dès la première rencontre, notamment sur certains aspects de notre métier* » (ENT-G2a) ; « *On s'était déjà croisés, là on a eu l'occasion de mieux se connaître et de sympathiser* » (ENT-G3). À la fin de l'entretien, l'ingénieur s'engage personnellement auprès de Michel Demours à lui fournir les pièces hydrauliques sans contrepartie explicite que le coût des pièces. Ce dernier apprécie fortement ce geste : « *J'ai apprécié qu'il accepte de me fournir ces pièces sans trop me poser de questions.* » (ENT-G3).

En voilant son intérêt, le réparateur sollicite un don auprès de l'ingénieur ; implicitement, il se place en situation d'obligé si l'ingénieur lui accorde cette faveur. Cette sollicitation est effective puisque l'ingénieur accepte de lui fournir les pièces en niant la valeur marchande (à prix coûtant) mais cet acte est performatif, c'est-à-dire qu'il vise à entretenir le lien avec ce réparateur. Le geste accompli a une valeur symbolique pour le réparateur qui reconnaît sa dette et s'engage implicitement à un retour différé dans le temps. Ce mode de coordination de proximité basé sur le don et le contre-don est favorisé par la petite taille de l'entreprise. Il s'agit d'une condition favorable à l'amorce et le déploiement de collaborations ultérieures sous la forme d'un essaimage.

Quelque temps plus tard, l'ingénieur est confronté à un besoin de maintenance chez ses clients. En effet, il constate que la maintenance des pompes devient une activité de plus en plus indispensable pour ses clients alors qu'elle est restée depuis toujours un point faible d'Hermetic : « *Chez Hermetic, la maintenance n'a jamais été considérée comme essentielle. L'entreprise n'intervenait qu'en cas de grosses pannes. Grosso modo, une fois la pompe vendue, c'était au client de se débrouiller pour l'entretien, voire pour les petites pannes.* » (ENT-G2a). L'ingénieur estime que cette prestation minimale n'est plus acceptable sur un

marché stagnant où la compétitivité joue désormais sur la capacité des fabricants à proposer un service après-vente de qualité. C'est à ce prix que les clients sont susceptibles d'être fidélisés : « *Depuis une dizaine d'années, nos clients ne renouvellent leur parc qu'à condition qu'il y ait une prestation de maintenance derrière.* » (ENT-G2a).

Fort de ces arguments, il parvient à convaincre le dirigeant de la nécessité de créer un service de maintenance à Lyon : « *Aujourd'hui, on ne peut pas se passer d'un service de maintenance ; dans la chimie, les pompes sont mises à rude épreuve et les normes de sécurité élevées ; cela devient de plus en plus indispensable, Jacques Duprat avait bien compris qu'il nous fallait une équipe à Lyon.* » (ENT-G2a). Pour ce projet, Christophe Doret pense au réparateur de pompes qu'il a rencontré et qui dispose d'une bonne réputation : « *Après la rencontre, je m'étais un peu renseigné à son sujet. Il avait une très bonne réputation auprès de plusieurs clients qu'on avait en commun.* » (ENT-G2a).

Sollicité pour ce projet, Michel Demours exprime un intérêt certain, mais aussi de fortes réticences compte tenu des investissements que cela implique : « *C'était une superbe opportunité, mais cela impliquait d'agrandir le local et de prendre deux nouveaux salariés, à l'époque, je n'avais pas les moyens de le faire.* » (ENT-G3). Sur ce point, Christophe Doret va le rassurer et ainsi renforcer sa perception de la faisabilité du projet puisque la direction d'Hermetic compte développer un nouveau local où son atelier peut parfaitement trouver sa place. De même, l'ingénieur obtient une aide financière du dirigeant d'Hermetic qu'il complète de ses deniers personnels. Convaincu, le réparateur accepte de s'engager.

De la révélation de l'opportunité à la construction du projet

Collaborant désormais plus étroitement depuis un an, l'ingénieur et le réparateur vont mieux se connaître et se faire confiance. Au cours de l'année 1995, le réparateur révèle à Christophe Doret qu'il projette de développer une pompe à rotor noyé : « *Il m'en a parlé plus ouvertement en m'expliquant qu'il aimerait bien construire des pompes à rotor noyé parce qu'il pense bien y arriver, cela n'a pas l'air si compliqué.* » (ENT-G3). L'ingénieur manifeste en retour le désir de s'engager personnellement à le soutenir dans ce projet : « *Tout de suite, je lui ai dit que s'il avait cette idée-là, cela m'intéresse, il pouvait compter sur moi.* » (ENT-G2a).

L'intérêt de l'ingénieur tient à l'ambition intellectuelle et économique du projet : « *C'était très stimulant de développer cette technologie d'avant garde, puis le potentiel commercial était non négligeable.* » (ENT-G2a). L'ingénieur évoque aussi la réflexion qu'il avait menée avec le dirigeant d'Hermetic à ce sujet : « *Il savait que Jacques Duprat et moi, nous avions déjà réfléchi au potentiel de cette technologie pour Hermetic.* » (ENT-G2a).

Quant au réparateur, il trouve en l'ingénieur des ressources complémentaires pour mener à terme son projet. Ainsi, il bénéficie de ses connaissances pointues en ce qui concerne les besoins des industriels de la chimie : les principaux clients de cette technologie. Cela ouvre la perspective d'une réponse plus fine à leurs besoins. L'ingénieur est aussi un potentiel d'accès à des ressources financières : il l'est d'une part à titre personnel, d'autre part à titre de relais privilégié auprès du dirigeant d'Hermetic.

Toutefois dans l'immédiat, ils préfèrent développer le prototype secrètement : « *A l'époque, on ne savait pas trop ce que cela allait donner* » nous explique le réparateur (ENT-G3). Cacher le projet est aussi un moyen pour les entrepreneurs de construire une zone d'incertitude qu'ils seront les seuls à maîtriser pour disposer d'un pouvoir de négociation plus élevé notamment auprès de la direction⁸². Ainsi, ils entament une série d'expérimentations en catimini au sein de l'atelier du réparateur : « *D'abord, on a essayé de voir si ç'était viable techniquement. Donc, on a commencé à faire un prototype à l'atelier.* » (ENT-G3), « *Cela n'a pas été une mince affaire ; chaque fois qu'on a réussi à trouver les solutions, c'était sur le fil.* » (ENT-G2a) nous expliquent respectivement le réparateur et l'ingénieur.

Deux ans plus tard, le réparateur et l'ingénieur parviennent à développer un prototype fiable qu'ils comptent désormais commercialiser en créant leur entreprise : « *Le prototype marchait bien. C'est à partir de ce moment que nous avons commencé à songer plus sérieusement à créer notre entreprise.* » (ENT-G3). Toutefois, ils savent qu'ils ne peuvent pas s'engager seuls

⁸² Les deux créateurs peuvent bien être considérés comme des relais car comme le décrivent Crozier et Friedberg : « *le relais est structurellement un traître en puissance, dans la mesure où il ne peut remplir son rôle qu'en s'autonomisant au moins partiellement par rapport aux intérêts légitimes de ses mandants, voire en sacrifiant une partie.* » (1977 : 168).

dans ce projet dont l'envergure nécessite des ressources techniques, commerciales et financières importantes. Dès le départ, ils envisagent un partenariat avec le dirigeant d'Hermetic comme le souligne l'ingénieur : « On avait l'intention de l'associer dès le départ car il nous fallait des pièces hydrauliques qui sont difficiles à trouver autrement. » (ENT-G2a).

Hermetic est donc pressenti comme un fournisseur pour ces ressources techniques. De même, son infrastructure commerciale constitue une réelle aubaine pour développer, introduire et diffuser rapidement cette pompe. Puis, le dirigeant d'Hermetic se présente aussi comme un partenaire financier potentiel. Les entrepreneurs trouvent ainsi en une même organisation l'essentiel des ressources dont ils ont besoin pour mener à bien leur projet. L'accès à de telles ressources est une catalyse considérable qui permet de gagner du temps pour le développement technique et commercial ; les chances de succès du projet sont ainsi décuplés.

Les deux créateurs accèdent à des ressources importantes et fortement adaptées à leurs besoins. Cette personnalisation découle de la nature même de l'activité qu'il ont développée qui s'est structurée en étroite relation avec la PME établie. Il s'agit d'une incubation au sens fort du terme : développement d'une entité émergente au sein d'une entité établie. Pour employer une métaphore bio-médicale, l'activité développée s'apparente à une ex-croissance de l'organisation établie.

Sûr de son effet, l'ingénieur décide de parler de ce projet au dirigeant d'Hermetic : « *Cela s'est produit au cours d'un voyage en Allemagne, nous avons abordé cette question de manière informelle. Il a tout de suite manifesté un vif intérêt pour notre projet.* » (ENT-G2a). Fortement sensibilisé au potentiel de cette technologie par l'ingénieur : « *Ils savent très bien que cette technologie risque de remplacer la garniture mécanique à moyen terme.* » (ENT-G2a), le dirigeant ne cache pas son intérêt : « *Il s'agit d'un marché fort lucratif et d'une technologie d'avenir applicable à tout type de pompes.* » (ENT-D3a).

Clairement emballé, le dirigeant n'hésite pas l'exprimer en proposant des fonds importants sous réserve d'être l'actionnaire principal, mais il se heurte très vite à la volonté d'indépendance financière des entrepreneurs : « *Quand on a fait les premiers projets de la*

société, il a dit : moi, je veux être majoritaire ; on lui a dit : Pas question, c'est nous qui montons la boîte et nous sommes prêts à ne céder qu'une partie du capital. Nous lui avons cédé 15%. » dixit l'ingénieur (ENT-G2a). Constatant qu'il a touché à un sujet sensible, le dirigeant accepte la part imposée: *« J'ai essayé d'avoir un peu plus, mais j'ai pris ce qu'ils voulaient bien me céder. Pour moi, il est clair que c'était leur projet et il fallait les laisser faire si on voulait en tirer parti. »* (ENT-D3a).

Etant détenteur du savoir-faire, les deux créateurs disposent d'un pouvoir de négociation non négligeable face au dirigeant qu'ils font valoir en lui imposant une prise de participation minoritaire. Toutefois, le dirigeant n'en est pas dépourvu. Bien au contraire, il sait que les créateurs ont besoin de pièces spécifiques ainsi que de son appui financier. Néanmoins, il reste mesuré dans l'emploi de ce pouvoir pour ne pas offusquer les créateurs et prendre le risque de « tuer dans l'œuf » l'opportunité. Le dirigeant fait preuve de cette intelligence « métisse » particulièrement développée en PME. Il accepte de laisser « la main » aux créateurs en se plaçant en retrait, du moins en amont du projet, car cette adaptation à l'opportunité vise à mieux « la recueillir » car il croit en sa capacité de contrôle du processus qui est grandement facilitée par la proximité physique inhérente aux petites structures.

L'engagement du dirigeant dans ce projet tient aussi à la confiance cognitive et affective qu'il accorde aux entrepreneurs.

La confiance cognitive repose sur des informations, précises et individuelles relatives à la fiabilité ainsi qu'à la situation de dépendance vis-à-vis du tiers. En effet, le dirigeant dispose d'informations étoffées sur les compétences des deux acteurs. Par le passé, il a pu se rendre compte de l'exercice conjoint de leur savoir-faire dans le cadre du montage de l'atelier de réparation : *« Pour moi, il y avait le couple qui semblait bon. Ils se connaissent depuis un certain temps, ils sont très complémentaires : Christian Doret sur la partie commerciale et Michel Demours pour la technique. »* (ENT-D3a). Il a déjà été amené à collaborer avec eux lors de la création de l'atelier de réparation, ce qui lui a permis d'évaluer leurs capacités à s'ajuster mutuellement. En définitive, il y a eu des interactions répétées et positives perçues par les acteurs qui réduisent fortement les risques de sélection adverse.

La confiance morale découle d'une implication affective du dirigeant à l'égard des entrepreneurs. Elle est le fruit d'échanges passés dont la dimension instrumentale était clairement complétée par une logique affective. Nous avons vu que les relations dyadiques entre d'une part, le dirigeant et l'ingénieur et d'autre part, l'ingénieur et le réparateur, sont fortement empreintes d'affect dès leur amorce. La présence d'émotions et de sentiments renforce le lien, au point parfois de conduire à une confiance aveugle, mais elle permet de réduire la perception du risque d'opportunisme : « *J'avais une grande confiance en ce projet. Mais, au-delà de la compétence, il y avait le sentiment, la manière dont on ressent les hommes.* » (ENT-D3a).

L'essaimage est un mode de développement pertinent en PME, car il implique des individus proches du dirigeant qu'il a côtoyés en face à face et pendant des années. Du fait de ces routines relationnelles, il y a une confiance cognitive et affective qui s'est constituée lentement dans la durée. C'est sur la base de ce « capital » que de nouveaux engagements seront pris plus facilement par le dirigeant avec une perception réduite du risque.

Une mise au point technique facilitée par la qualité des échanges

Pour finaliser la mise au point technique de leur prototype, les essaimés bénéficient de l'expertise de techniciens du bureau d'étude et de la production d'Hermetic. Ces derniers vont leur permettre d'éviter certains écueils au stade de conception de certaines pièces hydrauliques comme nous l'explique Michel Demours, l'ex-réparateur: « *Ils nous ont beaucoup conseillés notamment sur le choix de certaines pièces hydrauliques. Cela nous a permis de gagner pas mal de temps.* » (ENT-G3).

La disponibilité des ces personnes constituent aussi un avantage car elle permet aux essaimés d'accéder à ces conseils de manière très flexible comme l'affirme l'ex-ingénieur : « *Dès qu'on avait besoin de conseil en hydraulique, ils étaient disponibles. Pour une entreprise qui démarre, c'est très intéressant.* » (ENT-G2b). L'accès à de telles ressources tient à la capacité des entrepreneurs et plus particulièrement celle de l'ex-réparateur à entretenir les liens forts depuis qu'il s'occupe de la maintenance d'Hermetic : « *Depuis que je travaille pour*

Hermetic, je me suis toujours bien entendu avec le bureau d'étude et de la production. On partage le même langage. Puis, je leur ai rendu pas mal de services et eux de même. » (ENT-G3). L'entretien de ces bonnes relations tient pleinement à une logique de réciprocité qui s'est déployée depuis quelques années déjà comme nous l'explique Michel Demours : « Ils n'ont jamais refusé de me fournir les pièces que je demandais en plus ; moi, je les ai souvent aidés à améliorer la conception de certaines pièces à partir des pannes constatées. » (ENT-G3).

Parallèlement à ces conseils techniques, les essaimés exploitent aussi les liens établis avec certains clients d'Hermetic pour la mise au point de leur prototype : « *Tout est allé très vite, nous étions en test sur trois sites différents chez nos clients, nous avons fait les réglages nécessaires et le degré d'étanchéité était très satisfaisant.* » (ENT-G3). À la suite de ces résultats concluants, les essaimés fondent l'entreprise Etanche au début de l'année 1999 avant de lancer la commercialisation d'une pompe à rotor noyé de faible puissance. À cette fin, le réseau commercial d'Hermetic est mis à contribution d'autant que les clients ciblés s'y recoupent : « *Le réseau commercial d'Hermetic nous convenait parfaitement puisqu'on cherchait à satisfaire des besoins plus pointus chez les mêmes clients.* » (ENT-G3).

L'accès au réseau commercial d'Hermetic constitue un avantage déterminant pour le démarrage d'Etanche, car il permet, en bénéficiant de la notoriété et de la réputation d'Hermetic, de convaincre de grandes entreprises généralement plus réticentes à l'égard des nouveaux entrants sur le marché : « *Pour nous, l'appui d'Hermetic était important. C'est une marque connue, une entreprise qui a une solidité financière. Après des gros donneurs d'ordre que sont la majorité de nos clients, c'est déterminant.* » (ENT-G3).

Les entrepreneurs mobilisent les liens forts qu'ils ont développés avec les techniciens et les clients de leurs différents réseaux. Ces relations leur permettent d'accéder à des ressources adaptées aux besoins de leur projet. La maturation du projet d'essaimage est donc très personnalisée conformément à l'hypothèse formulée, mais le rôle du dirigeant apparaît moins explicite chez Hermetic. Les créateurs semblent recourir prioritairement aux conseils des techniciens et des clients de manière très autonome. Toutefois, nos observations nous amènent

à pencher pour une présence plus subtile du dirigeant. En étant régulièrement informé de l'avancée du projet ou en conservant un contact téléphonique régulier avec eux, le dirigeant reste engagé à leurs côtés. Les créateurs savent également qu'ils peuvent le solliciter à tout moment.

Une commercialisation entravée par des relations conflictuelles

Toutefois, un an après le démarrage d'Etanche, les essaimés seront très déçus des résultats commerciaux : « *Au bout d'un an, on s'est rendu compte qu'ils ne vendaient pas grand chose. Nous avons convoqué Jacques Duprat et son directeur commercial pour trouver des explications. Nous étions plutôt remontés. Nous leur avons dit que si cela continuait comme ça, nous allions disparaître.* » nous explique Christophe Doret (ENT-G3b). Pour se défendre, le dirigeant d'Hermetic avance l'explication d'une commercialisation trop hâtive, elle aurait laissé peu de temps aux commerciaux et aux clients d'apprécier la valeur de ce nouveau produit : « *C'est une technologie nouvelle, cela exige un temps d'adaptation des vendeurs. Il faut aussi que le client apprenne à adopter cette nouvelle technologie. Cela va s'arranger avec le temps, les vendeurs aussi seront obligés d'y accorder plus d'attention* » (ENT-D3b).

Peu convaincu, CD penche pour une autre explication : celle d'un rejet de son produit par les commerciaux par jalousie à son égard : « *J'ai toujours été un peu à part chez Hermetic. Déjà, ils étaient jaloux de mon indépendance et de ma bonne relation avec le patron. Quand je suis parti créer Etanche, il y en a certains qui ont dit qu'ils ne vendront ce produit tant qu'Etanche ne sera pas rachetée par Hermetic.* » (ENT-G2b). Les relations se sont, depuis l'arrivée du nouveau directeur, d'autant plus détériorées commercial que Christophe Doret n'estime pas beaucoup celui-ci : « *(...) A la direction commerciale, il n'y a que des demi-portions, le directeur commercial, quand je l'ai vu arriver, Il m'a fallu une demi-heure pour le juger...* » (ENT-G2b). Il est persuadé que sa relation avec ces commerciaux est une succession de coups bas qui n'ont qu'entretenir une antipathie réciproque : « *Depuis mon arrivée, cela a été des croche-pattes continuels ; moi je ne me suis pas laissé faire, j'ai donc ma part de responsabilité. De toute façon, ils n'ont jamais pu digérer que j'obtienne des résultats probants en me tenant à l'écart d'eux.* » (ENT-G2b).

Alors que dans les relations entre Michel Demours et les « techniciens », nous retrouvons plutôt une boucle vertueuse de réciprocité engendrant sympathie et confiance, les relations entre Christophe Doret et les commerciaux nous renvoient davantage à une boucle vicieuse d'attaques et des ripostes nourrissant antipathie et méfiance.

Le dirigeant d'Hermetic est conscient que les difficultés de la commercialisation trouvent une explication dans ces rapports conflictuels. Toutefois, il ne veut en aucun cas imposer le produit à sa direction ; il croit en la capacité des parties à s'accorder par le débat en fonction de leurs intérêts à coopérer : « *Je ne veux pas imposer. Tout ce qui est imposé ne fonctionne pas parce que cela reste artificiel et à la moindre difficulté, tout s'effondre. Il faut que les hommes parviennent à trouver des synergies. Cela prend du temps.* » (ENT-D3b).

Pour faciliter le débat, le dirigeant agit de façon tacite et diffuse de sorte à créer du lien en mettant les parties en relation lors des réunions mais aussi dans des situations plus informelles : « *Dans ce conflit, je ne veux surtout pas être le juge, ils n'attendent que ça, c'est à eux de régler leur différends. Par contre, je fais en sorte qu'ils échangent le plus possible ; je joue un rôle d'entremetteur (...) Lors de nos réunions, j'essaie de mettre en place des projets où ils sont amenés à collaborer. Je fais aussi en sorte que les gens puissent se connaître en dehors de l'entreprise.* » (ENT-D3b).

Le style de management dont le dirigeant fait preuve dans cette situation est à l'opposé d'un leadership proactif, voire autoritaire, qui n'est qu'une modalité du répertoire managérial du dirigeant de PME. Dans cette situation, le leadership s'apparente davantage à celui du chef d'orchestre qui agit de manière tacite, discrète et non perturbante de sorte à s'insérer dans les relations déjà en cours⁸³. Il s'agit d'une action transformatrice dans la durée plutôt que d'une action momentanée et directe. Comme nous le verrons, un tel mode de management est consubstantiel au maintien des synergies de l'essaimage. Or il n'est réalisable qu'à la condition d'interactions répétées avec les différents acteurs. La petite taille de la PME est propice à l'exercice de ce mode de management.

Ce travail porte un peu ses fruits puisque les relations avec la direction commerciale s'améliorent comme l'admet Christophe Doret même si la comptabilité qu'il tient à leur égard souligne qu'il est encore sur un mode relationnel qui relève davantage de l'équivalence que de la réciprocité : « *Cela marche pas trop mal. Par contre, je tiens un cahier très précis sur ce qu'ils amènent. Cette année, c'est 15% de notre chiffre. Donc, chaque année, je renégocie : je leur explique qu'ils ne peuvent pas avoir 5% alors qu'il ne nous amènent même pas 25 % en comptant l'export.* » (ENT-G2b).

Dans ces conditions, une autre crise survient six mois à peine après la première. En effet, Christophe Doret estime qu'au cours d'une négociation « client » mal engagée par Etanche, la direction commerciale d'Hermetic aurait contacté un concurrent japonais « en douce » pour s'assurer de ne pas perdre le contrat : « *Ils se sont dit : on va consulter X, ce qui est quand même gravissime, pour voir si on ne peut pas récupérer cette affaire si le client voulait pas de notre produit. Avec Michel, on a été estomaqué : j'ai interrogé une autre personne pour voir s'il avait cette information mais il n'a pas voulu me répondre. J'ai senti que le sujet était brûlant.* » (ENT-G2b).

Pressé de fournir des explications par les essayés, le dirigeant d'Hermetic considère qu'il s'agit d'informations non fondées : « *Alors j'ai appelé le patron, je lui ai dit ce qu'il en était. Ben alors, il l'a mal pris ; il m'a dit : cette affaire, vous l'avez eue et c'est grâce à nous, tout le reste, ce sont des ragots. Je lui ai dit que tu le prends comme tu veux, mais moi, j'ai ma conviction. Là, c'était très tendu parce que j'estimais que c'était une faute grave, gravissime. Bon, il l'a mal pris ; il voulait couvrir ses gars ; ce qui est un peu compréhensible.* » (ENT-G3b). Cet épisode jettera un froid entre le dirigeant et les deux entrepreneurs. Puis, leurs relations reviendront au beau fixe grâce à des gestes de bonne volonté de part et d'autre : « *Puis après, on m'a invité à des réunions, le dirigeant m'a appelé pour discuter, la situation s'est décoincée et les relations se sont améliorées* » (ENT-G2b).

⁸³ En examinant attentivement le travail d'un chef d'orchestre, Weick montre que, contrairement aux idées reçues, une direction produit davantage d'effets lorsqu'elle est tacite discrète et non perturbante et qu'elle prend en compte les processus de contrôle déjà tissés au sein de l'orchestre. (1979 : 244 cité par Koenig, 2003 : 24)

Ces gestes (appels, invitations, etc.) sont autant des dons de sollicitations qui permettent de s'assurer que les liens ne faiblissent pas.

Toutefois, cet événement est perçu par les entrepreneurs comme un nouveau coup bas de la direction commerciale. Ainsi, ils entament une reprise en main progressive de la commercialisation de leur produit sans désespérer de voir une meilleure vente de leurs produits par les commerciaux d'Etanche : « *Nous avons repris 50% de commercialisation en direct, néanmoins, ils continuent à proposer nos produits dans leur gamme. Si le marché se développe rapidement dans les années qui viennent, ils n'auront pas trop le choix face à la demande* » nous explique l'ex-ingénieur (ENT-G3b). Cette reprise sera un déclic car elle permettra aux entrepreneurs d'avoir une meilleure maîtrise du développement de leur entreprise comme le souligne le réparateur : « *En fait, nous avons eu tort de vouloir confier la totalité de la commercialisation de nos produits à Hermetic ; on n'avait plus aucune visibilité sur les attentes de nos clients, cela nous a bloqué pendant un an, mais au moins, cela nous a servi de leçon* » (ENT-G3).

Des synergies plus fortes avec la croissance

À partir de l'année 2001, l'activité prend un véritable essor avec une augmentation sensible des revenus de l'entreprise, ce qui amène la direction à étoffer l'effectif : « *L'année 2001 a été très faste, on a décroché quatre grosses commandes. On a dû recruter deux ouvriers professionnels et un ingénieur apprenti au bureau d'études. En un an, on a doublé l'effectif pour passer à six personnes.* » comme nous l'explique le réparateur (ENT-G3). Désormais, l'entreprise est engagée de plain-pied dans une forte croissance organisationnelle pour atteindre une taille critique nécessaire à sa compétitivité : « *Dès le départ, nous savions que pour être sur ce marché, il fallait grandir assez vite pour avoir une gamme de pompes suffisamment étendue.* » dixit Christophe Doret (ENT-G3). Ainsi, l'entreprise passe un nouveau cap avec la réalisation de pompes de forte puissance. Il s'agit d'une compétence spécifique qui place Etanche parmi les acteurs les plus avancés dans la maîtrise du rotor noyé : « *Plus on avance vers des pompes de forte puissance électrique, plus les risques de fuite se multiplient, plus cela nécessite un savoir-faire plus pointu* » fait valoir Michel Demours (ENT-G2b).

Toutefois, l'entreprise ne veut pas s'arrêter à cette réalisation ; les entrepreneurs réaffirment leur volonté d'aller vers des nouveaux sommets en termes de capacités : « *Nous, on cherche à grandir en terme de moteur. Tant qu'on n'aura pas développé des moteurs de 120 ou de 150 KW, on aura pas fini notre croissance. Il y a de plus en plus de demandes pour des gros moteurs auxquelles on ne peut pas répondre.* » affirme Christophe Doret (ENT-G2b). La fabrication de pompes plus puissantes ouvre des perspectives de synergies plus fortes entre les deux entités étant donné qu'Hermetic réalise l'essentiel de son activité sur les pompes de catégorie supérieure selon les propos de son dirigeant : « *Je pense qu'ils sont en train de rentrer dans des tailles de pompes qui vont de plus en plus m'intéresser. C'est-à-dire qu'aujourd'hui, la petite pompe, relativement standardisée, où il y a une concurrence forte, il faut la délaissier. Aujourd'hui, les moteurs types qu'ils développent devraient nous permettre de faire autre chose. On doit pouvoir trouver une ouverture vers le haut.* » (ENT-D3b). Effectivement, les relations entre les deux entreprises prennent un nouvel essor.

- Au niveau des relations techniques déjà particulièrement bien établies, les échanges vont s'intensifier, car les techniciens d'Hermetic sont plus compétents sur la réalisation d'hydrauliques de forte puissance électrique : « *Depuis qu'on est sur des pompes de plus grande capacité, on conçoit ensemble les hydrauliques, puis c'est eux qui sont chargés de le réaliser.* » explique Michel Demours (ENT-G3).
- Au niveau des relations commerciales, le passage à cette nouvelle gamme montre l'intérêt à collaborer au-delà des différents personnels. Ainsi, le directeur commercial d'Hermetic proposera à Christophe Doret de mener une action commerciale commune sur les pays frontaliers de la France : « *Le directeur commercial m'a proposé une opération commune à l'export notamment en Belgique, en Espagne et en Italie, Je lui ai donné mon accord de principe.* » (ENT-G2b)
- Au niveau des liens financiers, les entrepreneurs songent aussi à solliciter une participation financière plus importante d'Hermetic pour soutenir les développements prévus : « *Compte tenu des gros développements que l'on va faire, on va avoir besoin d'argent. On pensait peut-être faire une augmentation de capital. Je vais demander à Jacques Duprat ce qu'il veut faire ; s'il reste à quinze pour cent ou s'il nous suit.* » nous annonce Christophe Doret (ENT-G2b).

Les relations se développant, Hermetic se positionne davantage comme la filiale innovante de la PME ainsi que nous l'explique le dirigeant : « *Pour moi, Etanche, c'est une activité stratégique et nous considérons que c'est un peu comme notre filiale même si nous n'avons que 15 %. C'est une technologie prometteuse qui risque de remplacer la garniture mécanique, donc on investit pour en bénéficier à terme.* » (ENT-D3). Cette tendance à l'intégration est plutôt perçue de manière positive par les entrepreneurs même si cela peut conduire à une perte de contrôle d'Etanche à terme : « *La logique est qu'il nous reprenne un jour, mais il faudra qu'il y mette le prix ; pour l'instant, ce n'est pas à l'ordre du jour.* » (ENT-G2b). Michel Demours, l'autre associé, le pose aussi en des termes similaires : « *A terme, est-ce qu'Etanche va se faire croquer par Hermetic. Oui, cela se fera peut-être s'il nous propose un bon prix. De toute façon, il est en bonne position pour nous racheter. Mais pour l'instant, on n'y pense pas.* » (ENT-G3).

L'existence de liens étroits au niveau technique et social favorise une appropriation plus forte d'Etanche par Hermetic. Nous retrouvons ici la boucle décrite par Lindlhom (1996) de « spin-offs » suivie « d'acquisition » qui serait facilitée par l'existence de liens forts entre les deux entités. La PME est un contexte organisationnel plus propice à l'entretien de ces liens, car les modes de coordination de proximité y sont plus développés (Torres, 2000). De fait, l'essaimage est un levier d'innovation plus pertinent.

Si le dirigeant veille au renforcement des liens entre les deux entités, il estime toutefois que l'autonomie d'Etanche doit être maintenue, car elle est garante de sa capacité d'innovation. En effet, il constate a posteriori que c'est l'autonomie des entrepreneurs qui a permis d'atteindre un niveau de performance supérieure à ce que l'on pouvait attendre d'une filiale : « *Si Etanche avait été une filiale, je ne pense pas que nous aurions pu développer cette technologie. Christophe Doret et Michel Demours ne se seraient pas investis de la même manière. Cela aurait coûté plus cher et sincèrement, je ne pense pas que cela aurait marché. Ce qui a joué, c'est l'indépendance de ces deux hommes, la motivation d'être à leur compte, de travailler à des heures impossibles.* » (ENT-D3b). En définitive, le dirigeant d'Hermetic estime qu'il est dans son intérêt de préserver au mieux l'autonomie de l'entité pour garantir un niveau d'engagement élevé : « *Je pense qu'il faudra aller dans le sens d'un partenariat plus fort plutôt que vers une intégration. Je ne vous dis pas qu'il n'y aura pas une participation*

plus importante dans le capital, mais Etanche gardera son indépendance si c'est la condition pour conserver la motivation de l'équipe. Dans l'état actuel des choses, je vois mal les deux entrepreneurs d'Etanche revenir au salariat. » (ENT-D3b).

Nous retrouvons ici l'effet de levier recherché par le dirigeant pour dépasser les ressources limitées d'une PME engagée dans un développement ambitieux. En effet, croître ou innover est souvent problématique dans ce contexte. De tels processus supposent un dépassement des dotations qui relèvent clairement du comportement des salariés. L'essaimage répond à cette attente, car il permet de bénéficier d'un engagement élevé de la part des salariés qui conduit plus facilement à un décuplement des ressources.

Synthèse et conclusion du cas Hermetic

Que nous apprend le cas Hermetic sur les enjeux et les modalités de l'essai en PME ?

Du point de vue de la PME établie, le cas Hermetic permet de développer l'hypothèse que l'essai est un levier pertinent d'innovation et de diversification.

En effet, une législation plus contraignante conduit un ingénieur à engager son dirigeant dans un avant-projet de développement d'une nouvelle technologie de pompe : le rotor noyé. Cette technologie est particulièrement attractive pour Hermetic dans la mesure où elle lui permet de renouveler un savoir-faire technique banalisé et de conquérir des niches de marchés plus profitables. Toutefois, compte tenu de ses faibles moyens, la PME ne peut réaliser ce projet ambitieux. Les deux acteurs vont donc le mettre en suspens sans l'abandonner. La rencontre opportune de l'ingénieur avec un réparateur détenant une expertise sur le rotor noyé permet finalement de mettre en œuvre ce projet ambitieux sous la forme d'un essai. Celui-ci présente plusieurs avantages :

L'essai d'Étanche offre à Hermetic la possibilité d'accéder rapidement à un savoir-faire technologique à fort potentiel de renouvellement de sa compétence de base et à un coût faible. De telles performances s'expliquent par l'autonomie et la forte implication personnelle des entrepreneurs dans leur « affaire ». Cela les a conduit à des prouesses d'ordre technique et budgétaire.

L'essai est aussi un moyen pour Hermetic de se développer en s'appuyant sur des personnes que le dirigeant connaît, en lesquelles il a plus confiance grâce à l'appui de ce partenaire de « proximité », Hermetic dispose d'une capacité de production plus élevée et une capacité de réponse à des demandes plus complexes, tout en conservant sa flexibilité.

Enfin, l'essaimage permet une émulation entre dirigeants. Elle maintient leur capacité à formuler des idées nouvelles qui sont des sources potentielles de création de valeur et de « persistance entrepreneuriale ». Elle permet aux deux dirigeants de PME de réduire le risque d'une absence de réflexion stratégique.

L'essaimage est également une modalité pertinente au regard des conditions organisationnelles de la PME. Elles favorisent son déploiement.

La position centrale du dirigeant d'Hermetic permet une plus grande flexibilité au niveau décisionnel. Le dirigeant est le centre d'une stratégie que nous pouvons qualifier d'entrepreneuriale dans la mesure où elle est délibérée tout en étant ouverte aux opportunités. Une telle stratégie est favorable à l'engagement et au déploiement de l'essaimage à des fins d'innovation.

Le système d'information en vigueur est largement informel chez Hermetic. Les échanges s'opèrent en face à face et en petits groupes. Ces conditions sont favorables à des modes de coordination basés sur la logique de réciprocité ou du don/contre-don. Cette forme de contrôle réduit les risques de divergence entre les parties et elle accroît l'efficacité du processus d'essaimage.

Globalement, le cas permet de confirmer l'hypothèse d'un contexte organisationnel de la PME, favorable au déploiement de l'essaimage à des fins d'innovation.

Du point de vue de la PME émergente, le cas Hermetic illustre que l'entité naissante a trouvé toutes les ressources dont elle a besoin pour se développer.

Premièrement, l'incubation est particulièrement intense avec un rôle prégnant du dirigeant d'Hermetic dans la formation de la potentialité entrepreneuriale de l'ingénieur. Ce dernier a

bénéficié de la part du dirigeant d'une forte autonomie dans l'exercice de ses fonctions. Ainsi, il a pu développer sa capacité à entreprendre en menant des projets de développement du segment d'activité dont il était responsable. L'ingénieur a aussi bénéficié des conseils du dirigeant et d'un accès à des ressources pour concrétiser ses idées comme le montre l'avant-projet sur le « rotor-noyé ». De manière concomitante, les initiatives de l'ingénieur ont aussi permis au dirigeant d'élargir sa vision concernant le développement de son entité en lui offrant des nouvelles perspectives. Les deux acteurs se sont engagés dans une relation d'influence réciproque, qui est engendrée par la proximité hiérarchique et les fortes relations interpersonnelles en PME.

Deuxièmement, la maturation est personnalisée étant donné que les deux créateurs ont disposé de ressources fortement adaptées à leurs besoins : un soutien financier que le dirigeant d'Hermetic est prêt à accroître sous réserve d'une augmentation de sa participation au capital ; un accompagnement technique des experts en hydraulique au sein du bureau d'études d'Hermetic et un accès privilégié auprès de clients d'Hermetic à des fins de tests des prototypes. Les ressources s'obtiennent selon une logique de réciprocité. Cette souplesse favorise pleinement la maturation. Comme pour l'incubation, la centralité du dirigeant et les relations informelles en PME jouent favorablement sur la personnalisation de cet accompagnement.

Troisièmement, les relations post-crédation sont plus synergiques et durables malgré quelques conflits au niveau commercial. Cette symbiose s'explique par les fortes complémentarités technologiques d'Hermetic et d'Etanche qui ont fortement intérêt à collaborer. Toutefois, elle est aussi consubstantielle à la force des liens entre les essaimés et l'essaimant. L'intensité et la fréquence de ces liens sont entretenues par des dons et des contre-dons. Cette réciprocité permet une plus grande flexibilité aux coopérations dans la mesure où c'est la spontanéité qui prime, non sans calcul. Cette modalité de coordination et de contrôle n'est effective que dans un contexte organisationnel où l'échange de face à face prédomine comme en PME.

Globalement, nos trois hypothèses concernant l'intensité de l'incubation, la personnalisation de la maturation et la durabilité des relations post-création sont confirmées et précisées.

Les cas du BTP

Dans cette section, nous présentons successivement le cas Généco et le cas Batival. Ces cas ont été construits à partir de neuf entretiens semi-directifs et des informations de type documentaire comme le développe le tableau ci-dessous. Nous avons adopté le même procédé que précédemment pour repérer chacune des informations exploitée dans les cas.

Types de sources	Descriptif
Entretiens semi-directifs (ENT)	<p>Généco (essaimant) : Bertrand Fillon, Dirigeant-fondateur 1 entretien : ENT-D1 réalisé le 29/07/2002 Christian Michel, Ingénieur Informatique 1 entretien : ENT-D2 réalisé le 14/08/2002</p> <p>Logéco (essaimée) : Mr Vincent Riou, Gérant 1 entretien : ENT-G1 réalisé le 31/10/2002</p> <p>Batival (essaimant) : Mr Pierre Vaillant, Directeur général 2 entretiens : ENT-D3a réalisé le 22/04/2003 et ENT-D3b réalisé le 24/10/2003 Laurent Tessier, Gérant de l'entreprise Tessier 1 entretien : ENT-G5 réalisé le 21/08/2003</p> <p>Valéco (essaimée) : François Pessoa et Alain Marcon, Gérants 2 entretiens : ENT-G3 et ENT-G4 réalisés le 30/07/2003</p>
Documents (DI ou DE)	<p>Internes : Document de présentation de Généco (DI-1) Curriculum Vitae du dirigeant de Batival (DI-2) .</p> <p>Externes : Articles de journaux sur Généco (DE-1)</p>

Tableau 4 : Sources d'informations employées

Le cas Généco

L'entreprise Généco est une société d'ingénierie environnementale dont le métier est la conception et la réalisation de bâtiments soumis à des normes écologiques, principalement

pour le compte de collectivités locales (D1-1). L'effectif est de l'ordre de cinquante personnes et la direction est assurée par Bertrand Fillon qui est aussi le fondateur. Lors de sa création au milieu des années 80, l'entreprise s'appelait Batigen et elle était positionnée sur le marché banalisé et très concurrentiel de l'ingénierie civile⁸⁴. À la suite d'une crise importante au début des années 90, elle entame une diversification pour se redéployer sur le segment du génie environnemental. Cette nouvelle activité se développe sous une forme intrapreneuriale : une entité séparée mais fortement affiliée à Batigen sera créée à des fins de focalisation et de distinction. Suite à une croissance soutenue, cette activité éclipse celle de génie civil ; ce qui se traduit symboliquement par l'extension du nom Généco à l'ensemble de l'entreprise. Par la suite, Généco poursuit son développement toujours sur un mode entrepreneurial ; cette fois, ce sera en essaimant une nouvelle activité d'édition de logiciels spécialisés en génie environnemental. C'est sur cette création que portera l'essentiel de notre étude. Nous verrons que l'essaimage est une modalité très pertinente d'innovation en PME. Nous commençons par développer le contexte organisationnel précédant l'essaimage : la création de Généco.

La création de Généco

Au début des années 90, la guerre du golfe plonge le secteur du bâtiment et des travaux publics dans une crise sévère. L'entreprise Batigen est durement affectée par l'arrêt de plusieurs gros contrats qui entraînent le licenciement d'une dizaine d'employés, soit environ la moitié de l'effectif. Ces difficultés amènent le dirigeant à redéployer l'activité de l'entreprise sur des niches à plus forte valeur ajoutée : « *Dans cette crise, la conjoncture y était pour beaucoup, mais cela nous a amenés à repenser notre développement ; on était trop orienté dans le génie civil ; la concurrence était forte, les sociétés nombreuses et plutôt de grande taille. Depuis, nous nous sommes positionnés sur des marchés de niches comme ceux de l'environnement où il y a plus de valeur ajoutée, car l'ingénierie est plus complexe du fait des technologies en jeu.* » (ENT-D1).

Effectivement, le dirigeant décide de concentrer les ressources de l'entreprise sur des marchés émergents encore mal desservis par les grandes entreprises. Parmi les activités les plus prometteuses, le génie environnemental est une cible privilégiée. Dès 1992, Bertrand Fillon engage une réflexion avec ses collaborateurs sur le potentiel d'exploitation et de développement de leurs compétences dans ce domaine : « C'était un peu un pari fou. Nous n'étions pas réellement connus en génie environnemental mais nous avons quelques atouts :

⁸⁴ C'est-à-dire la conception et la réalisation de bâtiments à faible technicité : siège social ; locaux, etc.

un ingénieur spécialisé en gestion des déchets et un autre en assainissement et nous étions bien introduits auprès des collectivités locales ; les principaux clients de ce type de prestation. » (ENT-D1).

Le dirigeant élabore une nouvelle « vision stratégique »⁸⁵ en prenant en compte simultanément plusieurs informations : l'émergence du marché de génie environnemental encore mal desservi par les grandes entreprises ; la vulnérabilité de l'entreprise sur une activité de génie civil plutôt banalisée et les ressources humaines et commerciales susceptibles d'être mobilisées dans cette activité. Cette vision stratégique s'actualise en une « intention stratégique »⁸⁶ particulièrement ambitieuse au regard des ressources détenues. Elle suppose un « effet de levier » au sens d'Hamel et Prahalad (1993) qui va s'opérer sous une forme entrepreneuriale.

Au cours des quatre années suivantes, un nouveau segment en génie environnemental se développe en complémentarité de l'ingénierie civile. Le mode de croissance est clairement entrepreneurial. La création de ce nouveau segment est l'œuvre d'une équipe spécialisée dont les membres sont fortement engagés à titre personnel : « *Notre démarche a été de les impliquer au maximum dans la création de l'activité nouvelle ; ils étaient responsabilisés comme si c'était leur affaire qu'ils devaient monter.* » (ENT-D1). Pour maintenir la mobilisation des membres, le dirigeant stimule leurs désirs d'accomplissement en vantant les vertus de l'entrepreneuriat mais par des leviers de promotion et de rémunération : « *Généralement, les demandes sont plus d'apprentissage et de reconnaissance. Notre argument principal, c'est qu'entreprendre, cela permet de toucher à une palette de compétences. Puis, il y a la satisfaction personnelle d'avoir créé une nouvelle affaire qui contribue à l'évolution du groupe ; il y a aussi la perspective de diriger, voire d'accéder à l'actionnariat.* » (ENT-D1).

⁸⁵ Nous retenons la définition donnée par Varrault de la vision stratégique appliquée au contexte de la PME : « La vision stratégique du dirigeant est sa représentation mentale actuelle du futur de son organisation, de ses activités et de son environnement. » (1999 : 49).

⁸⁶ L'intention stratégique du dirigeant est une forme plus actualisée de sa vision stratégique (Bird, 1988). Le dirigeant est désormais engagé dans une recherche de moyens pour concrétiser sa vision. Ces deux états s'apparentent aux opérations fondamentales du diagnostic stratégique que sont la « virtualisation » et à « l'actualisation » selon Martinet : « S'extraire des contingences matérielles du quotidien » pour imaginer, mais aussi y revenir pour que la projection se concrétise compte tenu de ressources mobilisables (2000 : 269-281).

Il y a une forte mobilisation des ressources qu'on peut aussi qualifier de mise sous tension en ce sens que le dirigeant concentre des moyens autour d'un projet : les employés jugés compétents sont fortement mobilisés par des leviers tels que la perspective d'une prise de participation, d'une promotion ou simplement celle d'un développement personnel et professionnel. L'entrepreneuriat est employé comme un outil de mobilisation des salariés afin de les amener à se surpasser en vue de mettre en oeuvre cette intention stratégique ambitieuse qu'est le développement de l'activité du génie environnemental.

Le dirigeant favorise aussi le développement de compétences nouvelles en recrutant des ingénieurs d'études spécialisés, frais émoulus d'une grande école où il dispose d'un accès privilégié: « *La plupart des membres de Généco sont issus de (l'école) (...) parce que c'est une très bonne école ; j'y ai fait mes études et je continue à y enseigner (...) la bonne entente qu'on retrouve ici doit y être pour beaucoup.* » (ENT-D1). Cette école n'est pas uniquement un vivier pour le recrutement de jeunes diplômés, elle permet aussi à Généco d'établir des conventions de valorisations technologiques avec des laboratoires spécialisés en génie environnemental : « *Nous avons mis en place deux conventions avec le laboratoire d'hydrologie de l'école et celui d'analyse environnementale. C'est une véritable aubaine, car cela nous permet d'avoir accès à une R&D inaccessible autrement.* » (ENT-D1).

Le dirigeant a une volonté manifeste de mobiliser des ressources en dehors des dotations de la PME. Généco est une entreprise ouverte sur son environnement, mais elle développe des liens privilégiés avec des partenaires « de proximité » (Michun, 1994). Par exemple, son partenaire privilégié est une école d'ingénieur d'où sont issus le dirigeant et la majorité des salariés. Etre formés dans la même institution produit chez les individus des valeurs communes qui favorisent leur coordination. Bien que l'objectif est la croissance de Généco, le dirigeant est particulièrement sensible à l'intégration d'individus qui sont susceptibles de s'accorder plus facilement.

Comme nous l'explique le dirigeant, la démarche est celle d'optimiser le développement de l'entreprise en valorisant au maximum ses ressources : « *Notre logique est celle de la valorisation ; nous cherchons à exploiter au mieux nos savoir-faire. Ensuite, la modalité, je*

dirai presque que c'est pas tellement le problème ; si la valorisation est supérieure en externe qu'en interne, on se sépare de cette activité pour la développer en profondeur, sinon on la valorise en interne. » (ENT-D1). Dans cette perspective, le dirigeant est en veille active pour faire émerger et accompagner les initiatives : *« J'essaie d'être toujours à l'écoute (...) Ma porte est toujours ouverte dès qu'un employé me sollicite pour me parler de ses projets quels qu'ils soient. Je prends aussi l'initiative de susciter des projets au sein des équipes que ce soit pour nos besoins propres ou pour ceux de nos clients (...). Le fait qu'on soit tous rassemblés sur le même site contribue aussi à faciliter les échanges. » (ENT-D1).*

La stratégie du dirigeant est intuitive ou opportune : il s'agit d'une écoute active qui consiste « à déployer ses antennes » pour scruter les idées des salariés au stade de l'émergence, voire les susciter, avant de s'engager dans une démarche créative qui consiste concrétiser les idées au regard de faits tels que les besoins des clients. Cette démarche créative et pragmatique est favorisée par la centralité du dirigeant et une dynamique d'échanges informels avec ses salariés. Ces caractéristiques sont prédominantes dans des petites structures.

L'ingénierie environnementale connaît un essor rapide qui conduit à la formation d'une entreprise nommée Généco : « Le nom de Batigen était trop connoté en génie civil ; nous avons préféré monter une nouvelle structure juridique pour bien faire valoir la spécificité de ce métier. » (ENT-D1). Cette filiale connaît une forte croissance de son activité de l'ordre de 25% par an en moyenne sur les dix années qui suivront (ENT-D1 ; DE-1). L'activité d'ingénierie se développe sur trois pôles : la gestion des déchets, les réseaux d'assainissement et les stations hydroélectriques (DE-1). L'effectif de l'entreprise connaît un bond substantiel puisqu'il doublera en quatre ans. À partir de 1996, la croissance de la filiale Généco éclipsera l'activité originelle du génie civil réorganisée au sein d'une entité unique qui prendra le nom de Généco : « Le génie civil, c'est toujours notre métier ; c'est tout simplement notre savoir-faire de base sur lequel se sont établies des spécialités fortes en matière de génie environnemental. » (ENT-D1).

L'entreprise est engagée dans une « diversification liée » : elle se développe sur des niches multiples qui sont néanmoins très complémentaires. Le développement s'opère « en éventail »

à partir d'un savoir-faire de base en génie civil. Pour une PME dont les ressources sont limitées, ce développement suppose des stratégies «à effet de levier» qui consistent à décupler les compétences détenues en les mettant sous tension grâce à une intention stratégique ambitieuse. La mise en œuvre de telles stratégies passe par des processus entrepreneuriaux dont l'essaimage est une forme très efficace comme nous le verrons.

Le développement d'un logiciel « environnemental »

La spécialisation de Généco crée de nouveaux besoins en applications informatiques pour assister les travaux de conception des ingénieurs d'études. En 1996, le dirigeant songe à les faire développer en interne de par leur spécificité et leur rareté : *«A cette époque, créer ses propres applications, c'était une pratique assez courante puisque nos systèmes d'informations n'étaient pas normalisés et il n'y avait pas tellement de logiciels dédiés à l'environnement. (...) ces applications améliorent sensiblement la qualité de nos études.» (ENT-D1)*. Il décide de solliciter Vincent Riou : un employé qui est ingénieur civil de formation avec une spécialisation en programmation informatique.

Vincent Riou avait déjà réalisé par le passé des applications CAO⁸⁷ pour les travaux de conception du génie civil et le dirigeant voudrait le faire travailler sur *« des modélisations plus complexes du génie environnemental. » (ENT-D1)*. Après réflexion, Vincent Riou accepte de s'engager dans ce projet, mais il demande à être secondé par un jeune informaticien en stage pour compléter ses connaissances : *« Je lui avais dit que cela faisait au moins cinq ans que je n'avais plus touché à la programmation ; dans ce domaine, on est très vite dépassé. Pour faire quelque chose de bien, il fallait prendre quelqu'un avec des connaissances actualisées ; je lui ai conseillé de prendre un stagiaire, j'ai accepté de l'encadrer » (ENT-D2)*.

Prenant acte de l'avis de Vincent Riou, le dirigeant décide de recruter un stagiaire en informatique. Naturellement, il fait part de ses besoins auprès de certains de ses collègues enseignants de l'école dont il est issu et où il enseigne. Peu de temps après, l'un d'entre eux le présente à Christian Michel : un ingénieur en génie civil qui termine une spécialisation en informatique. A la suite d'un entretien informel avec le dirigeant, Christian Michel accepte

⁸⁷ CAO : Conception Assistée par Ordinateur

de réaliser cette mission en guise de validation de sa spécialisation en informatique comme il nous l'explique : « *Cela s'est fait très vite ; on a dû faire l'entretien dans une salle de classe ou dans les couloirs (rires) ; la mission était intéressante mais c'est la personnalité de Bernard Fillon qui a joué ; il était sympathique et entraînant.* » (ENT-G1).

Quant à Bertrand Fillon et Vincent Riou, ils sont également convaincus par la personnalité et les compétences du candidat : « Il avait une double formation : en informatique et en génie civil ; en plus, il était issu de la même école que nous, que demander de plus ! » (ENT-D2) ; « Au-delà de sa formation solide, il m'était plutôt sympathique. » (ENT-D1). Un mois plus tard, Christian Michel intègre Généco en tant que stagiaire pour une durée de six mois.

Au cours de son stage, Christian Michel prend une part très importante dans le travail à accomplir, comme l'admet Vincent Riou sans fard : « *C'est Christian Michel qui a réalisé l'essentiel du travail. Moi, j'ai plutôt joué le rôle du client ; l'utilisateur candide traduisant mes propres requêtes d'utilisateur et celles des autres collègues.* » (ENT-D2). Le stagiaire s'insère avec aisance dans cette entreprise dont il loue l'atmosphère : « *Je me suis rapidement senti dans mon élément. Il y avait un côté très expérimental qui m'a beaucoup plu, pas mal d'échanges spontanés. On pouvait frapper à la porte du patron sans problème. Il y avait une ambiance très conviviale.* » (ENT-G1).

Christian Michel sympathise aussi beaucoup avec le dirigeant : « C'est une personne très compétente tout en étant très humaine ; je me suis très bien entendu avec lui. » (ENT-G1). Celui-ci le lui rend bien : « Pendant les six mois, j'ai été son tuteur, on s'est côtoyé très souvent, on a eu des relations de franche camaraderie. » (ENT-D1). Au bout de six mois, Christian Michel parvient à réaliser un logiciel adapté aux besoins de l'entreprise comme l'expriment communément le dirigeant et Vincent Riou : « Il a fait du bon travail ; son logiciel a réellement permis d'améliorer notre travail de modélisation de l'assainissement. » (ENT-D2) ; « En six mois, il a réalisé un travail d'un an et demi. C'est ce que j'ai dit lors de la soutenance de son mémoire. » (ENT-D1).

La bonne entente et la sympathie réciproque du dirigeant et du stagiaire supposent qu'une confiance⁸⁸ intuitive ou affective s'est établie. De même, l'appréciation du travail du stagiaire par le dirigeant permet aussi l'instauration d'une confiance cognitive basée sur des éléments plus objectifs de compétences. La confiance mutuelle entre les deux protagonistes facilite leurs engagements ultérieurs en réduisant les risques (Larson, 1992).

À l'approche de la fin du stage, le dirigeant manifeste franchement sa volonté d'embaucher Christian Michel : «Je lui ai dit sincèrement qu'on veut bien qu'il continue à travailler avec nous. Le problème, c'est qu'on ne peut pas avoir un informaticien à temps plein ; il faut qu'il fasse autre chose. Avec sa formation en génie civil, il pouvait aisément faire de l'ingénierie du bâtiment avec nous, mais visiblement ce n'est pas son truc; c'est vraiment l'informatique qui l'intéresse. » (ENT-D1). L'embauche de l'ingénieur est problématique : en l'absence de besoins internes pour un temps plein, cela suppose de lui trouver une autre mission suffisamment attractive pour le retenir.

Obtenant aisément des propositions pour des postes attractifs, Christian Michel n'hésite pas à jouer de cette position de force pour amener le dirigeant à mieux accepter ses exigences : «*A cette époque, j'avais pas mal de propositions sur des postes exclusivement en informatique. De plus, les salaires n'avaient rien à voir avec ce qu'on me proposait chez Généco. Toutefois, j'avais un faible pour Généco ; j'étais un peu dans l'expectative.* » (ENT-G1).

Après plusieurs discussions, le dirigeant scelle l'embauche de Christian Michel en lui proposant d'intégrer Généco en tant qu'informaticien : il va continuer à développer des logiciels en génie environnemental à la fois pour des besoins internes mais aussi pour leur commercialisation auprès d'autres bureaux d'ingénierie : « *Il y avait une demande de plus en plus forte pour des logiciels en ce domaine, j'étais convaincu que le logiciel qu'avait développé Christian Michel pourrait être normalisé avant d'être commercialisé (...) Christian Michel savait aussi que c'était le seul moyen qu'on avait trouvé pour qu'il puisse continuer à*

⁸⁸ Nous distinguons deux types de confiance : une confiance plus intuitive qui est attachée à des personnes en fonction de leurs caractéristiques (« characteristic trust » selon Zucker, 1986) et une confiance plus rationnelle qui est basée sur des aspects objectifs de la relation (« competence trust » selon Sako, 1998). Voir Lorenz (2003) pour une revue sur la notion de confiance.

travailler avec nous. » (ENT-G1). Christian Michel ne tarde pas à accepter de rejoindre Généco pour cette mission qu'il trouve très stimulante : « Je me souviens que le projet m'avait tout de suite emballé. Je sentais que c'était un projet viable (...) après coup, on peut dire que c'était un peu du pifomètre, mais j'avais confiance en Bertrand Fillon, il était convaincant. » (ENT-G1).

Le projet de création d'une nouvelle activité est un moyen pour Généco de recruter l'ingénieur. Les PME ont souvent des problèmes à recruter des individus qualifiés (Bayad et Paradas, 1998). L'essaimage peut être un moyen d'attirer, voire de fidéliser les salariés compétents.

La création de Logéco

Dans la foulée du travail accompli durant son stage, Christian Michel perfectionne le logiciel de modélisation d'assainissement qu'il a développé en appui sur les ressources et les relations de Généco. A des fins de mise au point, Christian Michel trouve au sein de l'entreprise des utilisateurs très disposés à tester et enrichir les applications qu'il développe. De même, il diffuse certains de ses logiciels auprès de certains bureaux d'études partenaires de Généco. Christian Michel bénéficie aussi de tout le réseau de partenaires scientifiques que l'entreprise entretient depuis sa réorientation, il y a quatre ans : « L'environnement était très stimulant, je pouvais aisément solliciter des collègues de Généco et nos partenaires de (l'école) si je voulais obtenir des avis, des conseils, etc., c'était vraiment une super pépinière » (ENT-G1).

En tant qu'ancien de l'école et ingénieur chez Généco, Christian Michel développe aisément des relations avec les chercheurs de cette école. Il peut ainsi accéder à un vivier de connaissances dont certaines débouchent sur des applications concrètes : « Certains logiciels, nous les avons développés à partir de la valorisation de certains travaux des ingénieurs de (l'école). C'est au travers de nos contacts répétés avec eux qu'on découvre des savoir-faire potentiellement exploitables dans notre domaine. » (ENT-G1). Ainsi, Christian Michel acquiert des connaissances nouvelles sur d'autres applications dans le domaine environnemental et par là des voies de développement pour Généco notamment en matière de gestion des déchets toxiques.

Généco est une petite entreprise de type adhocratique (Mintzberg, 1982) où les multiples expertises rassemblées en un lieu unique de petite taille facilitent l'incubation du projet. De surcroît, les échanges avec l'école d'ingénieur ont également favorisé les échanges de connaissances pour un développement plus effectif du prototype. Dans ces petites structures, les relations interpersonnelles sont prédominantes, ce qui rend la maturation plus intense et plus effective.

Parallèlement, Christian Michel travaille étroitement avec Bertrand Fillon sur la partie commerciale et juridique du projet. Pour se faire connaître sur la filière de l'édition de logiciels, ils décident de créer une activité de distribution de logiciels CAO pour le compte d'éditeurs tiers auprès de bureaux d'études et d'architectes : *« Je connaissais le directeur d'une société qui avait la carte d'un éditeur spécialisé en CAO-bâtiment. Il cherchait un point de chute dans la région lyonnaise depuis quelques temps . Au début, cela ne m'intéressait pas tellement, mais avec Christian Michel, je me suis dit que finalement on pourrait bien se lancer dans cette activité, on se positionne en tant que distributeur pour se faire connaître. Cela nous permet de mieux introduire nos logiciels plus spécialisés. » (ENT-D1).*

La « stratégie entrepreneuriale »⁸⁹ du dirigeant est explicite : il existe un grand dessein ou une vision stratégique – la commercialisation de leurs propres logiciels spécialisés en génie environnemental – mais elle est ouverte aux opportunités chemin faisant. En se positionnant comme distributeur de logiciels CAO, l'entreprise développe astucieusement un accès auprès de son marché cible pour mieux introduire ses produits tel un cheval de troie. Cette intelligence « métis » se développe plus facilement en PME où le dirigeant est souvent le centre de la stratégie. De fait, le dirigeant s'engage plus facilement dans des initiatives pouvant conduire à l'essaimage.

⁸⁹ La stratégie entrepreneuriale est un mode stratégique à dominante délibérée mais ouverte aux émergences (Mintzberg et Waters, 1985). A l'instar de Saporta, nous considérons que cette stratégie est « conforme à l'univers psychologique des dirigeants de PME » avec une « intention stratégique soutenu par une vision claire » et une « forte capacité d'inflexion » au gré des « détails non prévus (...) en cours de route » (1989 : 3122-3123)

La création de cette nouvelle entreprise est aussi opportune car elle répond à un besoin de distinguer cette activité singulière de celle de Généco d'autant plus que les clients cibles sont pour la plupart des concurrents de Généco: « *Je ne voulais pas qu'il y ait d'amalgame. Cette activité était différente de notre métier et elle avait plus à y gagner en étant dehors que dedans ; il ne faut pas oublier que les produits étaient vendus à certains concurrents. La logique, c'était d'avoir un nom différent, un gérant différent, etc.* » (ENT-D1).

Logéco est créée avec Bertrand Fillon comme gérant principal alors que Christian Michel se place comme co-gérant salarié : « *Pour la gérance, c'était convenu comme ça parce que Christian Michel n'était pas prêt à prendre la responsabilité de la gérance, mais il était convenu qu'il puisse très rapidement prendre la main* » (ENT-D1). En effet, Christian Michel reconnaît sa frilosité à l'idée d'être le gérant et le garant de la société : « *Pour la partie juridique, c'est Bertrand Fillon qui s'était porté garant en prenant la gérance ; il connaissait bien les ficelles et il avait plus d'assise face à l'administration, mais au quotidien, c'est plutôt moi qui gérais la boîte.* » (ENT-G1). Concernant la répartition du capital, le dirigeant prendra une part majoritaire compte tenu de ses capacités financières comparativement à Christian Michel : « *Pour la partie financière, j'avais contribué à hauteur de 20%, je pouvais difficilement faire plus à cette époque.* » (ENT-G1).

Le dirigeant se positionne comme un partenaire et un parrain en acceptant de prendre la gérance et la majorité du capital, mais dans l'optique de former Christian Michel avant de lui passer progressivement la main. L'attitude paternaliste de Bertrand Fillon pour Christian Michel ressort clairement dans ses propos. Elle souligne également que l'accompagnement de l'essaimé est fortement personnalisé au sens où il relève d'un « proche » mais aussi au sens d'une forte adéquation aux besoins du salarié. Le montage juridique s'est effectué selon les capacités de chacun dans l'optique de faciliter la démarche de création. Une telle flexibilité s'explique par la force des liens entre le dirigeant et le salarié. En PME, de tels ajustements sont plus probables, compte tenu de la proximité hiérarchique et des relations interpersonnelles développées.

Le développement de Logéco

Un an après, soit en 1998, l'activité de distribution de logiciels commence à prendre de l'essor. Christian Michel parvient à gagner la confiance de certains clients qui deviennent des relais de choix vers d'autres bureaux d'études plus spécialisés en génie environnemental : « *La plupart de mes clients n'étaient pas directement des clients potentiels pour les applications que je développais, mais ils avaient tous été plus ou moins en chantier avec des bureaux d'ingénierie environnementale. Ils jouaient le rôle d'intermédiaire et cela fonctionnait bien.* » (ENT-G1). Début 1999, Christian Michel commercialisera avec succès ses premiers logiciels auprès de plusieurs bureaux d'études spécialisés en génie environnemental : « *Le succès a été presque immédiat auprès des bureaux de génie environnemental qui appréciaient l'adéquation de ces outils à leurs activités de modélisation.* » (ENT-D1); « *Le logiciel d'assainissement a très bien marché ; d'ailleurs, c'est un des seuls existant sur le marché.* » (ENT-G1).

Au début de l'année 2000, Logéco poursuivra son développement en prenant une nouvelle orientation dans une activité très complémentaire de celles de Généco : « *Au départ, nos logiciels s'adressaient essentiellement à des bureaux d'ingénierie. Puis, il y avait une forte demande pour des logiciels de gestion environnementale destinés au client final. Nous n'avons pas hésité à lancer cette activité puisque nous avons les compétences : Logéco pour la technique, l'école pour les connaissances scientifiques et Généco pour la partie commerciale et juridique* » (ENT-G1).

Ainsi, Logéco va développer une nouvelle activité d'édition de logiciels de gestion environnementale après une réflexion concertée avec le dirigeant de Généco : « *Le recentrage qu'on a fait aussi, c'est qu'au départ Logéco était dans le génie civil. Ce marché nous a paru assez anémique par moments. Généco a fait le même constat et nous avons décidé de nous orienter vers l'environnement. Logéco ne conçoit que des logiciels destinés à l'environnement, c'est-à-dire tout ce qui touche à la gestion des déchets, gestion des réseaux d'assainissement. Bref, tout type de logiciel pour lesquels on a soit un appui des labos de l'école ou l'appui de Généco.* » (ENT-G1). Logéco abandonnera progressivement son activité

de distribution de logiciels de dessins pour se concentrer uniquement sur l'environnement en s'adressant à la fois aux besoins tant des concepteurs que des opérationnels.

Nous constatons que Logéco se développe de manière très complémentaire à Généco. Les interdépendances techniques des deux entités ainsi que les liens forts entre les dirigeants facilitent le déploiement de ces actions communes.

A la suite de cette nouvelle orientation, les échanges entre les deux entreprises vont s'accroître. Désormais, elles partagent la même cible de clientèle pour des prestations différentes et complémentaires. De par sa taille et son ancienneté, Généco joue davantage le rôle de rabatteur de clients pour Logéco : « *Généco nous apporte souvent des clients, ils nous indiquent tel ou tel client désireux de monter tel ou tel logiciel. Cela se passe de façon tout à fait informelle. Généco nous sollicite aussi dans le cadre d'une commande globale où nous apparaissions comme un partenaire à part entière dans la prestation réalisée.* » (ENT-G1).

En retour, Logéco permet à Généco d'élargir la gamme de sa prestation: « *Désormais, sur la gestion des réseaux d'assainissement, Généco propose souvent nos applications au client. Inversement, Généco répond plus facilement aux commandes nécessitant des telles applications.* » (ENT-G1). Elle continue également à s'occuper de la maintenance de son parc informatique : « *On gère toute la maintenance du système informatique de Généco. Cette activité représente à peine 5 % de notre CA et on le réalise exclusivement pour Généco. On le fait par copinage, cela n'a plus tellement de rapport avec notre activité.* » (ENT-G1).

Les deux entreprises sont engagées dans une dynamique d'échanges où la mobilisation des ressources par chacun des membres des entreprises s'opère de manière souple sans qu'il y ait de formalisation. L'échange s'établit sur le mode de la réciprocité où ce qui est donné sera rendu de façon différée dans le temps sous une forme non précisée (Mauss, 1950). Ce système d'échange est plus répandu dans des sociétés où les échanges de face à face prédominent. La PME constitue un environnement favorable à la dynamique d'échanges par le don. La

présence de cette « grammaire de l'échange »⁹⁰ pérennise les relations entre entité essaimante et entité essaimée. L'essaimage en PME conduit à des relations post-crédation plus durables.

Pour certaines demandes plus compliquées, Logéco mobilise Généco et d'autres partenaires selon leur domaine de compétences : « *Pour le logiciel de gestion des déchets toxiques qu'on a réalisé récemment, nous étions trois partenaires : Logéco pour la partie informatique, (L'école) pour la partie toxicologique et Généco pour la partie juridique : les ingénieurs nous assistaient en matière de réglementation.* » (ENT-G1). Ces coopérations permettent à des entreprises de taille moyenne d'augmenter leur capacité pour concurrencer des grandes entreprises sur des projets d'envergure : « *Avec ces partenariats, nous avons obtenu quelques beaux contrats ces dernières années ; le dernier en date, c'est le contrat du CHU de X où nous allons revoir toute leur gestion des déchets.* » (ENT-G1).

L'avantage de ces coopérations réside dans la flexibilité de leur montage ; les projets s'effectuent de manière ad-hoc en fonction de la demande avec des individus capables de s'entendre facilement et de porter plusieurs casquettes : « *On fonctionne à géométrie variable. Pour toutes les entités du groupe et les autres labos avec qui on travaille, c'est d'être capable d'aller à une réunion au ministère de l'environnement avec deux personnes de Généco, deux de Logéco, etc. pour montrer que les compétences sont disponibles. Moi, il m'arrive d'aller à des réunions en disant que je suis le responsable informatique de Généco. Cette flexibilité en termes de locaux, de personnes et de compétences, cela nous a toujours servis face à nos concurrents.* » (ENT-G1).

Le métier principal de Logéco est désormais clairement celui de concevoir des logiciels de modélisation de gestion environnementale (assainissement et déchets principalement) soit à destination des bureaux d'études pour leurs activités de conception soit à destination des clients finaux pour leurs activités de gestion. L'entreprise compte aujourd'hui cinq salariés. A titre personnel, Christian Michel juge cette expérience très positive : « *Cela m'a permis de faire un métier que j'ai pu monter à ma façon ; cette liberté, je ne l'aurai pas eu ailleurs ; j'ai aussi appris énormément en étant à mon compte, mais je n'ai jamais eu réellement un désir*

⁹⁰ La théorie de Mauss a été principalement appliquée à des sociétés dites archaïques, mais comme le présentait l'auteur dans ses écrits. Le don est une « grammaire universelle de l'échange » comme tendent à le confirmer la plupart des travaux (Voir Godbout et Caillé, 1994).

profond de monter ma boîte, si je l'ai fait c'est parce qu'il y avait une opportunité de me réaliser personnellement dans cette démarche ; je suis entrepreneur parce qu'il y a les autres autour. De toute façon, on ne survit pas seul. » (ENT-G1).

Les propos de l'essaimé traduisent le poids des structures et des relations sur son engagement entrepreneurial. Le « capital social »⁹¹ constitué de l'ensemble des relations qu'il a élaboré au sein de Bativat l'a conduit de façon incrémentielle à l'engagement entrepreneurial.

Fin 2002, d'un commun accord avec Bertrand Fillon, Christian Michel prend une part plus importante du capital de l'entreprise pour devenir l'actionnaire majoritaire et le gérant principal: « *Vu l'investissement qu'il consacrait à cette entreprise, c'était de toute façon lui le gérant principal ; il fallait juste quelques remaniements au niveau de l'actionnariat pour que ce soit équitable. » (ENT-D1).*

Quant au dirigeant, il s'engage en 2002 deux nouvelles recrues issues d'une école de travaux publics en vue de développer une compétence spécifique en matière d'ingénierie de l'éclairage : « *Ce métier à part entière était sous-développé chez Généco, car toutes nos conceptions ne nécessitent pas forcément ce type d'éclairage. Pour pouvoir vendre cette compétence à d'autres maîtres d'œuvres concurrents, il fallait créer une société indépendante du métier général de Généco. C'est ainsi que Génilux est née. » (ENT-D1).* Dans la foulée, une nouvelle entreprise dénommée Génilux sera créée sur des bases similaires à Logéco : « *Je suis le principal actionnaire et le gérant jusqu'à ce que les salariés soient capables de reprendre une partie du capital ; cela me paraît légitime puisqu'ils font le développement de la société. » (ENT-D1).* Un nouveau processus d'essaimage semble s'enclencher.

Les PME ont souvent des difficultés à recruter et à fidéliser des personnes qualifiées qui sont souvent réticentes à l'idée d'intégrer une petite structure où les possibilités d'évolution et les revenus sont souvent plus limités (D'Amboise et Garand, 1995). Dans cette optique,

⁹¹ Bourdieu définit le capital social comme « l'ensemble de ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'interreconnaissance (...) » (1980).

l'essaimage peut être un moyen d'attirer et de recruter des personnes compétentes séduites par la perspective d'être à leur compte et les revenus potentiels comme le suggère le cas Généco.

Synthèse et approfondissement du cas Généco

Que nous apprend le cas Généco sur les enjeux et les modalités de l'essaimage en PME ?

Du point de vue de la PME établie, le cas Généco nous permet de confirmer notre hypothèse que l'essaimage est un enjeu d'innovation en PME.

En effet, Généco poursuit une stratégie d'innovation consistant à développer un nouveau savoir-faire en ingénierie environnementale. Cette stratégie est ambitieuse au regard de ses compétences en génie civil qui sont plutôt banalisées. Elle suppose des actions de dépassement notamment en intégrant des personnes qualifiées sur des projets qui élargissent le domaine de compétence de Généco. L'essaimage est une modalité concrète et pertinente de cette logique. L'essaimage aura permis d'intégrer un ingénieur très compétent et de le mobiliser sur un projet de valorisation d'un logiciel en génie environnemental. En définitive, l'essaimage de Valéco se traduit par des effets positifs à plusieurs niveaux.

L'essaimage permet d'élargir les ressources relativement limitées de Généco en intégrant des expertises en génie environnemental. Le portefeuille de ressources est ainsi décuplé avec un potentiel de développement technique et commercial. Elle permet à la PME d'éviter une dépendance technologique et commerciale.

L'essaimage permet grâce à la combinaison de ces nouvelles ressources aux ressources déjà détenues, l'acquisition de compétences plus pointues qui seront valorisées sur des marchés de niches à plus forte valeur ajoutée. Elle permet à la PME de poursuivre sa logique de valorisation « maximale » des savoir-faire.

L'essaimage permet à Généco de disposer d'un partenaire proche techniquement et socialement pour une capacité de production plus élevée et une capacité de réponse à des demandes plus complexes. Elle permet à la PME établie de concurrencer des entreprises de taille plus importante tout en conservant sa souplesse.

Enfin, l'essaimage permet une émulation collective entre dirigeants. Elle maintient leur capacité à formuler des idées nouvelles qui sont des sources potentielles de création de valeur et de « persistance entrepreneuriale ». Elle permet aux deux dirigeants de PME de réduire le risque d'une absence de réflexion stratégique.

Le cas Généco permet aussi de formuler une nouvelle hypothèse : celle de l'essaimage en tant que levier de recrutement et d'implication de personnes qualifiées comme l'illustrent le cas Valéco et le cas Génilux. Pour attirer et recruter des jeunes ingénieurs parfois réticents à l'idée d'intégrer une PME, le dirigeant les engage sur des projets stimulants qui conduisent à la création d'entités indépendantes qu'ils sont amenés à diriger à terme.

L'essaimage est également une modalité pertinente au regard des conditions organisationnelles de la PME. Elles favorisent son déploiement et son efficacité.

La position centrale du dirigeant de Généco permet une plus grande flexibilité au niveau décisionnel. Le dirigeant est le centre d'une stratégie que nous pouvons qualifier d'entrepreneuriale dans la mesure où elle est délibérée tout en étant ouverte aux opportunités. Une telle stratégie est favorable à l'engagement et au déploiement de l'essaimage.

Le système d'information en vigueur est largement informel chez Généco. Les échanges s'opèrent en face à face et en petits groupes. Ces conditions sont favorables à des modes de coordination basés sur la confiance et que nous analysons comme une logique de réciprocité

ou du don/contre-don. Cette forme de contrôle réduit les risques de divergence entre les parties et elle accroît l'efficacité du processus d'essaimage.

Globalement, le cas Généco permet de confirmer l'hypothèse d'une structure PME favorable au déploiement de l'essaimage à des fins d'innovation.

Du point de vue de la PME émergente, le cas illustre que Généco est un milieu « nutritif » (Shapiro, 1985) qui permet à l'entité naissante de trouver toutes les ressources dont elle a besoin pour se développer.

Premièrement, l'incubation est particulièrement intense avec un rôle prépondérant du dirigeant de Généco auprès de Christian Michel. De manière implicite, il est un modèle de rôle d'entrepreneur pour lui compte tenu de la « persistance entrepreneuriale » dont il fait preuve. Plus explicitement, il joue clairement le rôle de « mentor » en l'incitant à valoriser leurs compétences et à prendre des initiatives. Une telle influence est grandement favorisée par la proximité hiérarchique et les relations informelles en PME.

Deuxièmement, la maturation est plus personnalisée au sens où les ressources obtenues par Christian Michel correspondent étroitement aux besoins de son projet. Durant cette phase, le dirigeant participe pleinement à l'identification et à la satisfaction des besoins du projet. Son expérience entrepreneuriale lui permet de suggérer des pistes astucieuses de développement comme celle de monter une activité de distribution de logiciels. Les ressources apportées par le dirigeant s'obtiennent plus facilement selon une logique de réciprocité. Par exemple, il accepte de prendre la gérance de l'entreprise en attendant que l'essaimé soit en mesure de le remplacer. Cette souplesse favorise pleinement la maturation. Comme pour l'incubation, la centralité du dirigeant et les relations informelles en PME jouent favorablement sur la personnalisation de cet accompagnement.

Troisièmement, les relations post-création sont plus synergiques et durables. Logéco autant que Généco bénéficient au niveau commercial d'un élargissement de leur clientèle grâce à des introductions réciproques. L'addition de leurs compétences permet d'augmenter leur capacité de production pour répondre à des appels d'offres sur des projets plus complexes et de plus grande envergure. Enfin, les interactions entre les deux dirigeants permettent une émulation réciproque de leurs visions stratégiques. Cette symbiose entre les deux entités est consubstantielle à la force des liens tissés entre les deux dirigeants. L'intensité et la fréquence de ces liens sont entretenues par des dons et des contre-dons. Cette réciprocité permet aussi de donner aux coopérations une plus grande flexibilité dans la mesure où c'est la spontanéité qui prime, non sans calcul. Cette modalité de coordination et de contrôle n'est effective que dans un contexte organisationnel où l'échange de face à face prédomine.

Globalement, nos trois hypothèses concernant l'intensité de l'incubation, la personnalisation de la maturation et la durabilité des relations post-création sont confirmées et précisées.

Le cas Batival

Le groupe Batival est composé de quatre entreprises du bâtiment dont les activités se répartissent en trois grands domaines : l'ingénierie, la construction et la maintenance de bâtiments industriels. L'effectif total du groupe avoisine les 50 personnes et la direction est assurée par Pierre Vaillant qui a pris les rênes de l'entreprise familiale fin 1999. A cette époque, il n'y avait qu'une société dont le métier était de construire et de maintenir des bâtiments tout type que ce soit à usage civil, commercial ou industriel. Suite à cette transmission, l'entreprise se spécialise dans la construction de bâtiments industriels à forte technicité et elle intègre en amont des activités d'ingénierie et en aval des activités de maintenance. Cette stratégie ambitieuse se réalise grâce à la reprise de la société Betoni et par l'essaimage des sociétés Valéco et Tessier. Nous allons privilégier le cas Valéco, étant donné son anciennet ⁹², et évoquer le cas Tessier. Nous commençons par décrire la transmission de l'entreprise familiale à Pierre Vaillant ; cet événement nous permet de mieux comprendre les essaimages.

La transmission de l'entreprise familiale

En 1999, Albert Vaillant, le dirigeant fondateur de Batival, veut vendre son entreprise à un tiers, étant donné que son fils aîné, Pierre Vaillant, apparaît très peu disposé à reprendre l'affaire : « *A cette époque, mon père voulait vendre son entreprise ; il y avait peu de chance que je la reprenne ; Mon père et moi, on a des caractères bien trempés, cela n'a pas toujours été facile de s'accorder(...)* » (ENT-D3). Agé de trente-cinq ans, Pierre Vaillant n'a pas d'expérience professionnelle dans le secteur du bâtiment. Disposant d'une formation de haut niveau en automatisme informatique, il a exercé le métier de formateur et de consultant en production industrielle pendant deux ans (DI-2). Puis, il a dirigé une école d'ingénieurs de production industrielle à Valenciennes où il a monté une formation à la création et à la reprise : « *C'était une formation continue pour la reprise et la création d'entreprises sur des projets assez techniques. Quand j'ai repris la coordination, j'en ai fait un module personnalisable selon le profil des gens. Cela a très bien marché.* » (ENT-D3).

Devant le succès de ce programme, Pierre Vaillant œuvre pour son développement, mais face à la frilosité de la direction de l'école, il ambitionne de créer sa propre pépinière : « J'avais envie d'aller plus loin qu'un centre de formation pour monter une véritable pépinière d'entreprises, mais ce n'était pas évident de le faire au sein d'une école publique, la direction avait peur de s'engager ; c'était trop ambitieux pour eux. Du coup, j'ai commencé à réfléchir au montage d'une pépinière privée. La création d'entreprises, j'ai baigné dedans depuis tout petit ; mon père a fondé Batival, mon frangin Artek. » (ENT-D3). En apprenant que son fils veut créer son entreprise, le père décide de le solliciter pour la reprise : « Il m'a proposé de venir voir comment cela se passait chez Batival . J'ai accepté de venir mais j'ai posé mes conditions. Je lui ai dit : je viens, je ne m'engage pas, tu ne t'engages pas. Je viens pour tâter la température et puis je verrai si je prends la main. » (ENT-D3).

Les antécédents familiaux et professionnels ont prédisposé Pierre Vaillant à entreprendre. Dans sa famille, les modèles de rôles d'entrepreneur sont très prégnants. Au niveau professionnel, son parcours révèle une attitude et un comportement entrepreneurial

⁹² Lors de notre dernier passage fin 2003, l'entreprise avait plus de trois ans d'existence contrairement aux deux autres entités qui ont été créées il y a à peine un an.

« persistant »⁹³ tels la création d'une structure de formation et son projet de création d'une pépinière. Il est astucieusement sollicité par son père alors qu'il est en situation de « déplacement » (Shapero, 1975) suite au refus de son projet par la direction de l'école. Pierre Vaillant est ainsi stimulé par deux projets : celui de la création d'une pépinière et celui de la reprise de l'entreprise familiale. Ces projets constituent les visions émergentes : c'est-à-dire les ferments de la constitution de sa vision centrale⁹⁴.

Pendant dix mois, Pierre Vaillant consacre une partie de son temps sur le site de Bativall pour prendre la mesure de cette activité de construction qui lui est peu familière : « *Pendant dix mois, j'ai conservé mon poste à Valenciennes et j'étais à Lyon, une fois sur deux pour voir comment ça fonctionnait avec mon père.* » (ENT-D3). Progressivement, le désir de reprendre l'entreprise familiale s'affirme en écho au puissant désir de son père : « (...) *Il avait tellement envie que je reprenne que cela devenait difficile de le décevoir.* ». Ce dernier est aussi très disposé à le soutenir sans réserve : « *Il a fait le maximum pour me faciliter la tâche ; il était aux petits soins, il ne me contredisait pas trop, il m'introduisait auprès de ses clients, etc.* » (ENT-D3).

Ses échanges avec des salariés clés de l'entreprise renforcent également la faisabilité et la désirabilité de la reprise : « *Je sentais qu'il y avait des choses intéressantes à faire ; Je commençais à bien m'entendre, il y avait des gens compétents que je pensais pouvoir faire bouger pour développer Bativall. En fait, j'ai su très vite où je voulais aller, après il y a des aléas et des opportunités qu'on prend ou qu'on ne prend pas selon les possibilités du groupe ou pas.* » (ENT-D3). Le contexte de l'entreprise familiale lui apparaît favorable⁹⁵ au développement et à la concrétisation de sa vision. Nous constatons que le dirigeant-repreneur est fortement porté à construire sa vision en échangeant avec d'autres personnes

⁹³ L'idée de persistance entrepreneuriale est inspirée de Davidsson (1991). Dans le champ francophone de l'entrepreneuriat, elle est développée par Verstraete qui considère qu'un individu est entrepreneur lorsqu'il impulse en permanence une organisation entrepreneuriale (1999 : 30-31).

⁹⁴ Selon Filion, la vision centrale est « une image, projetée dans le futur, de la place qu'on veut voir occupée éventuellement par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir » (1991 : 110). La genèse de cette vision centrale tient aux visions émergentes qui s'articulent autour d'idées et de concepts (en provenance d'autrui ou du sujet) de produits ou services qu'un visionnaire imagine ou veut réaliser.

⁹⁵ Shapero (1985) parle d'un « environnement nutritif » (nutrient-rich environment) où circulent des informations crédibles, des modèles de rôles, du support émotionnel et psychologique de même que des ressources plus tangibles (cité par Krueger, 2000).

« référents »⁹⁶. Cette propension le prédispose à accueillir des visions émergentes notamment par le biais de l'essaimage.

Pierre Vaillant traduit sa vision stratégique en un plan d'affaires qu'il communique à son père : « *Cela a été un électrochoc (sourire satisfait), mais il était aussi content que je reprenne cette affaire alors qu'il pensait la revendre. Il n'a pas trop bronché...on est très différents ; moi je suis plutôt rationnel alors que lui, c'est un style plutôt intuitif. Dans l'ensemble, il était plutôt conciliant.* » (ENT-D3). L'approbation de son père renforce la désirabilité perçue de sa vision stratégique qu'il entend aussi faire valoir auprès d'autres personnes « référents » tels les salariés. Pour les convaincre, le dirigeant communique au sens fort du terme notamment au cours d'entretiens personnalisés : « *J'ai tenu à rencontrer chacun des employés en entretien individuel ; cela m'a permis de faire un peu un bilan des compétences et d'en savoir un peu plus sur leur projet professionnel. C'était aussi une façon pour moi de recadrer mon projet.* » (ENT-D3). Nous retrouvons ici cette propension à recourir à des interactions de face à face pour négocier sa vision.

Ces échanges sont aussi des occasions pour Pierre Vaillant d'imposer sa vision qui sera perçue comme ambitieuse, voire démesurée ; une certaine ambiguïté s'installe auprès des collaborateurs : « *Il y avait à la fois une certaine attente d'un renouveau mais aussi une peur que tout s'écroule.* » (ENT-D3). Cette ambiguïté crée de la variation au sein du système organisationnel. Pierre Vaillant va habilement s'inscrire dans cet espace de jeu en atténuant et en accentuant l'incertitude pour mettre les salariés dans un état de tension positive : d'un côté, il les rassure sur leurs acquis et leurs savoir-faire : « *Batival est une boîte très stable avec un CA en croissance ; la remise en question n'est pas à l'ordre du jour parce que les gens travaillent bien, il y a un savoir-faire établi.(...)* » (ENT-D3) et de l'autre, il les incite à être plus entrepreneurs et opportunistes : « *Mais, pour moi, une entreprise qui se contente de faire ce qu'elle fait, c'est une boîte morte ; il fallait qu'il y ait une forme d'instabilité pour que les gens soient plus adaptables à des éléments du marché qui bougent de plus en plus.* » (ENT-D3).

⁹⁶ Les personnes « référents » sont des individus appartenant aux groupes de références qui influencent fortement la désirabilité perçue et la faisabilité perçue de la vision : par exemple, la famille, les amis, les collègues, etc.

Lors de l'assemblée générale officialisant la transmission, le dirigeant marque une nouvelle fois les esprits en présentant avec conviction sa vision stratégique pour l'entreprise familiale : « *J'avais bien réfléchi avant à l'axe majeur : c'est ce que j'ai présenté aux salariés en leur disant voilà ce que je veux faire et comment on va y parvenir. Je l'avais fait en power point un peu à l'américaine. Cela avait un peu surpris l'auditoire sur le coup.* » (ENT-D3). La vision telle que Pierre Vaillant la communique se décompose en deux dimensions : l'une externe et l'autre interne⁹⁷.

La vision externe se construit via des perceptions d'une position concurrentielle défavorable qui amène Pierre Vaillant à imaginer une transformation du métier de l'entreprise familiale en développant plusieurs activités spécialisées destinées à des niches tout en restant sur la filière de la construction industrielle : « *Pour moi c'était clair, si on fait du béton pur en tant que constructeur, on ne fera pas de différence. La bataille va se faire sur les prix et cela risque d'être désavantageux pour nous. On était identifié comme un constructeur pur et dur, des bâtisseurs lourds : du béton, de l'industrie. Moi, je voulais changer l'image en me disant : Ok, maintenant, on est capable de faire de l'audit, études, conseil et puis conception, réalisation et production et la maintenance, on n'a plus qu'à trouver une boîte de démolition et la boucle est faite.* » (ENT-D3).

La vision interne s'élabore par des perceptions d'une organisation permettant de conserver la souplesse et la réactivité des petites structures ; la logique est celle de la formation d'un microgroupe⁹⁸ : « *L'idéal est d'avoir les facilités d'un groupe en termes de structuration financière, d'organisation et les facilités d'une PME en terme de réactivité et de service. C'est générer ça, en se disant, on est un petit groupe composé de petites boîtes ; pour telle prestation, un client peut faire appel à une ou deux boîtes séparément comme elle peut faire la totale. (...) C'est sûr qu'on n'avait pas les noms : Valéco, Valorga, etc. mais je pense que j'avais déjà un langage assez clair sur ce que je voulais faire.* » (ENT-D3).

⁹⁷ Pour Filion, la vision se décompose en deux parties : une composante externe qui porte sur la place qu'on veut occuper par ses produits et/ou ses services sur le marché et une composante interne qui renvoie au type d'organisation à mettre en place pour soutenir cette vision centrale externe (1991 : 115).

⁹⁸ C'est-à-dire un groupe d'entreprises dont l'effectif ne dépasse pas les cinq cents personnes. Voir Loiseau H. (2001), « Des groupes de la taille d'une PME : un phénomène en plein essor », *INSEE PREMIERE*, n° 764, mars 2001.

Dans sa forme la plus intentionnelle, cette vision nous apparaît comme une condition favorable au déploiement de l'essaimage en tant que levier de développement dans la mesure où l'essaimage comme tout processus entrepreneurial conduit le plus souvent à la formation d'activités spécialisées au sein d'entités de petite taille.

Dès la première année, les premiers résultats étant favorables, Pierre Vaillant conforte sa légitimité auprès des salariés : « Ils m'attendaient au tournant. La première année, j'ai eu un peu chaud ; il y avait plein de choses en même temps. Puis, les résultats étaient là et cela nous a tous rassurés, on a du boulot, les charges sont correctes. Ils se sont dit : il n'a pas tout cassé, c'est encore bon (rires). C'est à partir de là qu'ils m'ont fait confiance. » (ENT-D3). Ces petites avancées positives⁹⁹ confortent la vision du dirigeant autour de laquelle il va fortement mobiliser les employés. En effet, le dirigeant ne lâche pas la tension qui passe d'un niveau cognitif et affectif à un niveau plus comportemental avec des actions concrètes visant à mobiliser des ressources. Il engage la transformation de l'entreprise en un micro-groupe en créant une holding¹⁰⁰ : « La holding nous permet d'avoir une cohérence d'ensemble et de faire valoir l'ensemble des entités comme un groupe auprès du client. » (ENT-D3).

Puis l'année suivante, il crée un département maintenance au sein d'une entreprise affiliée à Batival. La même année, il rachète l'entreprise Betoni en pleine crise financière grâce à un dispositif de veille informelle composé de son réseau professionnel : « *C'est mon banquier qui m'a alerté en me disant Pierre, il y a Betoni, ils sont très mal, ils cherchent un acquéreur. Ça marche pas, machin, etc.* » (ENT-D3). La mobilisation procède par l'inclusion de nouvelles ressources telles les entités rachetées qui introduisent de la variation dans le système établi qu'est l'entreprise Batival¹⁰¹. Le dirigeant inscrit aussi l'entreprise dans une démarche d'ouverture de son système d'information en créant des individus-relais qui renseignent l'entreprise notamment sur les opportunités d'acquisition. Ces actions de variations

⁹⁹ Weick parle de petit gain ou d'avancée positive qu'il définit comme un résultat de modeste importance, concret, complet et mis en œuvre (1984 : 431).

¹⁰⁰ Holding : Société sans activité productive significative et dont les activités sont liées à la possession et au contrôle du capital social d'autres entreprises. Définition retenue par l'INSEE. Voir Loiseau H., *op. cit.*

¹⁰¹ C'est le principe d'homéorhésie contraire à celui d'homéostasie qui selon Koenig (1990 : 25) « constitue le moyen pour l'entreprise d'expérimenter les frontières effectives de ses capacités et de ses opportunités associées, introduit du bruit, esquisse des voies nouvelles et menace l'ordre préexistant ».

témoignent d'une démarche d'ouverture du système pouvant être favorable à l'essaimage en tant que levier de développement.

L'acquisition de l'entreprise Betoni s'avère très délicate car les salariés repris feront preuve d'une relative méfiance à l'égard de Pierre Vaillant : « *Ce qui s'est passé avec Betoni, c'est que la moyenne d'âge était de 54 ans, il y avait douze ou treize personnes. Déjà, le personnel 54 ans, un jeune qui reprend l'activité. Ils se sont dit : tiens, c'est du pipeau, il va nous bazarder, cela coûtera moins cher, un schéma classique* » (ENT-D3). Pour rassurer les salariés, le dirigeant leur donne sa parole sur plusieurs points : « *Je me suis engagé à garder le nom, le local et le personnel. J'ai respecté mes engagements et puis au bout de neuf mois, cela s'est redressé quand même pas mal. Ils ont commencé à me faire confiance.* » (ENT-D3).

Cette mobilisation procède par des « actes performatifs »¹⁰² sous la forme de paroles données qui, en étant respectées, engagent à leur tour les salariés à faire preuve de bonne volonté, transformant ainsi peu à peu leur méfiance en confiance. Ces actes, nous les interprétons comme des dons de sollicitation¹⁰³ qui visent à faire réagir le partenaire pour le faire entrer dans un processus de création du lien social et de la confiance. Cette capacité à mettre en confiance le salarié en l'inscrivant dans une logique de don/contre-don est une compétence qui peut se révéler essentielle à la gestion du processus d'essaimage entendu comme l'engagement du salarié dans un processus entrepreneurial. Une telle compétence n'est effective que dans un contexte où la proximité physique des êtres est de mise. La petite taille de la PME favorise pleinement ces modes de coordination.

A la suite de ce tissage du lien social, le dirigeant procédera aussi à une forme de mobilisation plus véhémement pour tenter d'amplifier voire de sceller l'engagement des salariés. Un an après

¹⁰² La confiance se manifeste sur le mode de l'invocation où le sujet moral est engagé (la confiance oblige) ; c'est-à-dire un acte positif contenant des visées performatives. Dans ce registre, le pari que contient la confiance n'est plus assimilé à un abandon raisonnable mais est signifié comme libre choix (Trompette, 2003).

¹⁰³ Mauss distingue deux types de dons : les dons « sollicitoires » et les dons « de verrouillage ». Les dons « sollicitoires » sont entendus ainsi : « pour ce premier don, on peut courtiser le partenaire futur encore indépendant, qu'on paye en quelque sorte par une première série de cadeaux. » (1950 : 186). Quant aux dons de verrouillage, ils interviennent de façon explicite et ponctuelle après l'entretien de la relation par des dons « sollicitoires » comme les petits cadeaux entre amoureux avant l'usage de la bague pour faire basculer la relation. Un exemple que nous empruntons à Gomez et al (2003 : 213).

le redressement de l'entreprise Betoni, Pierre Vaillant distribue une prime aux employés alors qu'ils ne s'y attendaient pas : « *On a distribué une prime de deux mille francs pour tout le monde et sans dire à personne. Psychologiquement, cela a fait un déclic. Les salariés venaient en disant : ah oui ! vous vous êtes trompés sur la fiche de paie. Je leur ai répondu : Non, non, on n'a pas beaucoup de moyens mais comme vous jouez le jeu ; il y a un juste retour des choses. Les gens se sont dit que finalement il respecte ses engagements et puis, il y a eu une symbiose.* » (ENT-D3).

Cette prime peut être interprétée comme un don de verrouillage qui vise dans un mélange de spontanéité et de calcul à faire basculer la relation dans une phase irréversible où les engagements seront plus importants pour les deux parties. Si le don de verrouillage est accepté, la construction du lien s'en trouve accélérée et passe à une nouvelle étape. De même, la capacité à précipiter l'engagement des salariés est une compétence qui peut se révéler essentielle à la gestion de l'essaimage en tant que levier de développement.

D'une reprise avortée à une opportunité d'essaimage

Poursuivant le développement de Batival, le dirigeant envisage de racheter l'entreprise Epora dont le métier est de construire des stations d'épuration. Cette entreprise a des difficultés financières importantes qui la conduit à rechercher un acquéreur pour redresser la barre. Pierre Vaillant est intéressé par cette affaire, mais il cherche un individu compétent qui pourrait reprendre les rênes de cette entreprise : « *C'était une activité très intéressante pour le groupe, car cela pouvait nous mener vers des constructions plus techniques et à plus forte valeur ajoutée. Il fallait trouver un ingénieur spécialisé dans ce domaine avec une capacité de direction.* » (ENT-D3). Dans cette optique, il mobilise ses proches collaborateurs en organisant une veille assez informelle visant à trouver des candidats potentiels par cooptation.

Peu de temps après, le directeur technique de Batival repère un certain François Pessoa, un ingénieur en environnement qui travaille dans une grande entreprise : « *Ce type, je l'avais repéré grâce à mon directeur technique qui m'a dit : ce gars, il est super bien, il se défonce, il touche un peu à tout. Il est calé en environnement, etc., etc. Moi, je l'avais pressenti pour*

reprendre Epora. » (ENT-D3). Sollicité par le directeur technique, François Pessoa accepte de rencontrer le dirigeant de Batival : « *Pierre Vaillant cherchait une personne pour redresser les comptes d'une société spécialisée en environnement. A cette époque, j'avais envie d'élargir mon champ d'action. Je me suis dit : pourquoi pas?* » (ENT-G2).

Cette étape peut être entendue comme une variation dans la mesure où le dirigeant introduit de nouvelles ressources au sein de l'entreprise en mobilisant des collaborateurs. Elle nécessite une capacité de variation qui est une manifestation du comportement entrepreneurial du dirigeant. La stratégie du dirigeant peut être qualifiée de « stratégie entrepreneuriale » selon Minzberg et Waters (1985). Bien qu'il y ait un grand dessein, une vision puissante, il y a de la place pour une adaptation chemin faisant au gré des opportunités.

Lors de la rencontre, le dirigeant se rend vite compte du décalage entre les aspirations de François Pessoa et le projet de reprise d'Epora : « *Le métier de François Pessoa se situe plus en amont, c'est de l'ingénierie alors que celui d'Epora, cela reste de la construction. Il était moins intéressé dès qu'il l'a compris.* » (ENT-D3) comme le confirme François Pessoa: « *On a discuté et puis l'idée de reprendre l'ancienne société est vite tombée à l'eau. Ce n'était pas mon métier.* » (ENT-G2).

Toutefois, dès les premières interactions, les acteurs font preuve d'une confiance minimale qui prend forme à partir de signaux impersonnels (diplôme, réputation, expérience, etc.) avant de se déployer sous une forme plus personnelle (sympathie, bonne entente, etc.) : « *C'est une personne qu'on m'avait chaudement recommandée pour son expérience, moi, j'étais un peu déçu que cela se termine ainsi ; en plus, il était sympathique.* » (ENT-D3). L'échange s'enrichit en débordant un peu sur des aspects plus intimes : « *On a une discussion franche et amicale sur nos projets, nos envies, etc. J'ai compris qu'il était un peu en friction avec sa direction ; il avait une volonté de quitter son emploi.* » (ENT-D3). Ainsi, François Pessoa finit par révéler son désir de prendre une nouvelle orientation professionnelle : « *Je voulais quitter ma boîte, mais je ne savais pas comment j'allais procéder. J'avais fait le tour de la question, toujours la même chose dans le même secteur d'activité, je maîtrisais suffisamment mon sujet pour commencer à m'ennuyer.* » (ENT-G2).

La dynamique de cet échange tient à la capacité de chacun des acteurs à intéresser l'autre : une sollicitude qui renforce le désir de poursuivre la relation. De nature relationnelle, ces compétences se révèlent essentielles à l'identification et au développement d'un potentiel entrepreneurial. En PME, le dirigeant occupe une place centrale, il interagit en face à face et régulièrement avec tous les membres. Par conséquent, il est davantage capable d'identifier ce potentiel voire de le cultiver.

Percevant chez son interlocuteur une prédisposition au changement, le dirigeant active cette brèche en recadrant la discussion sur le savoir-faire de François Pessoa afin d'y déceler le potentiel d'exploitation au sein de Batival : « *On a pas mal discuté, j'ai mieux compris ce qu'il savait faire : il intervient beaucoup plus en amont de la construction de bâtiments à forte technicité. Je me suis dit, cela peut-être intéressant pour nous si son activité nous permet d'accéder à ce type de construction à terme.* » (ENT-G2). Avant de clore l'entretien, le dirigeant propose à François Pessoa de façon inattendue de l'aider à créer son entreprise : « *Non, au départ, c'est une touche, est-ce que cela vous dit de créer une boîte ? Cela reste sans réponse puis une semaine après il me rappelle en me disant : C'est sérieux, votre truc ?* » (ENT-D3). Ce geste s'apparente à un don « sollicitoire » qui prendra effet sur François Pessoa puisque, surpris par cette proposition, il quitte l'entretien fortement intrigué avant de rappeler Pierre Vaillant : « *Sur le coup, je ne savais pas si c'était sérieux ; je l'ai rappelé pour en avoir le cœur net et c'est à partir de là que cela a commencé* » (ENT-G2).

Cet épisode illustre également la capacité d'inflexion de la vision stratégique du dirigeant. Il s'adapte à l'opportunité que présente le recrutement d'un ingénieur compétent même si cela suppose un écart non négligeable au regard de son intention stratégique initiale. Cette flexibilité stratégique est rendue possible par le fait que les intentions ont pour siège une seule personne qui cumule leur conception et leur mise en œuvre (Saporta, 1989).

Le projet de création de Valéco

Les deux acteurs vont poursuivre une « interaction respectueuse »¹⁰⁴ où leurs visions émergentes composées d'idées, de notions, etc. vont s'assembler par un renforcement de leurs perceptions respectives de la faisabilité et la désirabilité du projet pour parvenir à une vision commune stabilisée : « *C'est venu de fil en aiguille. Il a réfléchi et puis il m'a dit : moi, je connais que dalle en finance, en gestion d'entreprise, je connais mon job au niveau de l'environnement. Je lui dis : moi, je veux bien vous donner les bases, vous accompagner ; vous devenez patron de la structure même si c'est à 80%.* » (ENT-D1). Le dirigeant précipite l'engagement de François Pessoa en lui proposant un soutien administratif fort et explicite.

Ce geste peut être interprété comme un don de « verrouillage » qui noue le lien après l'avoir tissé. L'interaction respectueuse procède par des échanges de paroles, de ressources, de signes qui peuvent être entendus comme des dons « sollicitoires » permettant de tisser le lien avant de le nouer par des dons de « verrouillage ». C'est à travers ces échanges que le processus d'essaimage prend forme et qu'il est susceptible d'être partie intégrante du développement de l'entreprise. Pour cela, il faut que les acteurs soient disposés à entrer dans cette boucle d'échanges. En PME, la proximité physique des acteurs, une hiérarchie raccourcie et la prépondérance d'échanges de face à face sont autant de facteurs qui favorisent le déploiement d'un tel échange.

Au cours des neuf mois qui suivront ce premier entretien, les interactions entre le dirigeant et l'entrepreneur vont se multiplier pour parvenir à une vision conjointe : « *Entre l'instant où cette idée nous est venue et puis le démarrage officiel de Valéco, il y a eu neuf mois. Pour une société de deux personnes, neuf mois, c'est quand même un projet qui a été réfléchi, on se voyait souvent les soirs après le boulot. On a bien travaillé en amont.* » (ENT-G2). Nous décomposons ces échanges en trois phases simultanées : la concentration, l'accumulation et la complémentarité¹⁰⁵.

¹⁰⁴ Weick parle d'interaction respectueuse lorsque les acteurs s'influencent réciproquement pour parvenir à une stabilité suffisante de leurs représentations qui leur permet d'agir avec plus de conviction (1993, cité par Vidaillet, 2003).

¹⁰⁵ Nous retenons ces trois composantes du modèle de l'effet de levier d'Hamel et de Prahalad (1994).

- La concentration renvoie à la convergence des ressources autour d'objectifs précis et partagés : « On a pratiquement tout passé en revue, la stratégie commerciale, quels marchés on attaque ? Est-ce qu'il y a du répondant ? mais aussi les choses plus insignifiantes mais essentielles comme les papiers à en-tête. » (ENT-D3).
- L'accumulation est l'exploitation de l'expérience accumulée ; François Pessoa capitalise sur les relations pré-établies avec ses clients et son ex-employeur : « Au début, il voulait tout de suite partir, je lui ai dit : on a le temps ; il avait tout intérêt à partir en bons termes avec son ancienne boîte. » (ENT-D3).
- La complémentarité des ressources est la recherche de ressources supplémentaires en vue d'en tirer une valeur supérieure de cette nouvelle combinaison. Dans notre cas, des complémentarités avec le groupe sont explorées : « On a eu une discussion à bâtons rompus. Valéco allait se situer en amont de nos activités, un an voire un an et demi. Cela nous permettrait de nous spécialiser dans les constructions plus techniques. » (ENT-D3).

Toujours dans l'optique de mobiliser des ressources complémentaires, François Pessoa sollicite Alain Marcon, un collègue, qui finit par le rejoindre sur ce projet : « *Au début, je devais partir tout seul. Puis, Pierre Vaillant et moi, on a commencé à y voir plus clair et on s'est dit qu'à deux, ce serait mieux. J'ai pensé à un collègue que je connaissais depuis un moment, il avait les qualités requises, c'est même moi qui l'avais recruté. Je lui en ai parlé, il était intéressé et il a accepté de me rejoindre. Je me disais aussi que si ponctuellement, je devais avoir une petite défaillance de mental, quand on est deux, on peut s'épauler pour se remonter le moral.* » (ENT-G2).

Si cette phase de mobilisation s'inscrit davantage dans le registre de l'action, les acteurs sont en permanence dans des opérations d'ordre cognitif que nous interprétons comme un jeu de renforcement et d'atténuation de la désirabilité et la faisabilité perçue de leurs visions respectives. La mobilisation réciproque d'Alain Marcon et de François Pessoa illustre bien cette dialectique puisqu'elle permet non seulement de renforcer la faisabilité perçue à travers la mise en commun de leurs compétences, mais elle accentue aussi la désirabilité perçue en instaurant un échange de leurs désirs. Le rôle du dirigeant apparaît tout aussi fondamental dans cette dynamique complexe : « *L'expérience de Pierre Vaillant en création d'entreprise :*

la partie administrative, juridique, le business plan, etc. Cela a permis de démarrer avec plus de confiance. » (ENT-G4); « Je n'ai jamais eu réellement le désir de créer ma propre entreprise. C'est cette rencontre avec Pierre Vaillant qui en a fourni l'opportunité, le challenge était intéressant (...) » (ENT-G3)¹⁰⁶.

Les trois partenaires sont engagés dans des « investissements de transaction »¹⁰⁷ permettant aux acteurs d'anticiper les problèmes, de raccourcir l'exécution du projet à travers un processus collectif d'apprentissage : *« Pour moi, c'est le temps qui a aussi joué favorablement ; il y a vraiment eu une rampe de lancement ; le projet était très clair. Par exemple en temporisant, cela a aussi permis aux deux salariés de partir en très bons termes avec leur ex-employeur qui est resté pendant un moment leur principal client. » (ENT-D3); « En fait, on n'est pas parti bille en tête. On s'est donné du temps pour le faire. » (ENT-G2).*

Lors de la création de Valéco, François Pessoa et Alain Marcon s'installent comme salariés avec une participation minoritaire au capital, alors que Pierre Vaillant prendra la gérance de l'entité tout en étant actionnaire majoritaire : *« La gérance, c'est Pierre Vaillant qui l'a. Il a accepté de la prendre non pas pour nous contrôler, mais pour nous protéger tout simplement. Un gérant, en cas de problèmes, vous ne touchez rien au niveau des indemnités du chômage. Nous, on a préféré être salariés mais, on est aussi actionnaires minoritaires. » (ENT-G2).*

En assumant les principaux risques financiers et juridiques de cette création, le dirigeant se place objectivement comme un entrepreneur mais aussi comme un « mentor » qui facilite l'engagement des acteurs dans le processus de création : *« Si j'ai confiance en la personne, je cherche à réduire au maximum tout blocage financier ou psychologique. Donc, le montage juridique se fait en fonction. C'est ce qui marche le mieux parce que cela permet d'aller vite à l'essentiel. Par contre, il faut petit à petit que la personne se prenne en main pour assumer plus de risques. » (ENT-D3).* Après avoir tempéré leurs craintes, le dirigeant amène

¹⁰⁶ Nous sommes loin d'une conception excessivement individualiste de l'entrepreneur, souvent véhiculée par les approches psychologiques : celle d'un être animé par un désir inné.

¹⁰⁷ Everaere propose de renverser la théorie de minimisation des coûts de transaction de Williamson (1989) en considérant la transaction non pas comme un coût mais comme un investissement « dans le sens où il y a une dépense temporelle initiale liée au processus collectif d'apprentissage et de prise de décision, mais en retour des gains à escompter dans la réalisation du projet dans la mesure où l'anticipation des problèmes (...) peut

progressivement les acteurs à s'engager davantage dans leur affaire notamment à travers un investissement financier croissant : « *D'un commun accord, je leur ai dit que ce serait bien de prendre des parts dedans. François Pessoa n'était pas contre, mais Alain Marcon était plus réticent. Il m'avait dit : mais moi, je n'ai pas beaucoup de sous. Je l'ai rassuré en lui disant : écoute, on va s'arranger, commence par mettre ce que tu peux, et après avec le salaire, on verra.* » (ENT-D3).

Le style de management du dirigeant est une combinaison de plusieurs registres du leadership ; il sait allier fermeté et souplesse notamment en émettant une vision claire et ambitieuse tout en favorisant l'écoute et le débat d'idées : « *C'est quelqu'un qui a les idées claires, on sent qu'il avait un gros vécu dans la création d'entreprise, il n'est pas directif, il écoute, il donne des conseils, il est présent quand il faut, il est disponible quand il s'agit de travailler sur des dossiers.* » (ENT-G3) comme l'exprime François Pessoa.

Ce mariage complexe ne peut être appréhendé qu'en complétant notre conception dominante de l'action entendue comme une forme d'ingérence du cours des choses, comme le suggère l'étymologie¹⁰⁸. A la notion d'action, nous proposons à l'instar de Jullien (1996) de parler de transformation continue de la situation ; une forme de manipulation tacite et subtile qui permet au leader d'arriver aux résultats escomptés sans forcer le cours des choses. C'est cette compétence dont semble faire preuve Pierre Vaillant à l'égard des entrepreneurs, en s'adaptant très en amont de la situation initiale, avant de la façonner progressivement au fil d'interactions continues pour tendre vers l'efficience. Une telle transformation n'est effective que dans un contexte où il est loisible pour le dirigeant d'interagir régulièrement et en face à face avec ses salariés. La PME est un exemple d'un tel contexte organisationnel.

Une autonomie « cultivée » pour favoriser le développement de Valéco

Le dirigeant cherche à obtenir de ses entrepreneurs une forte implication dans la création et le développement de leurs entités : « *Chacun des dirigeants peut engager très loin l'entreprise, c'est eux qui choisissent leurs marchés . Ils gèrent eux-mêmes leurs frais etc. : au départ,*

permettre d'éviter la perte de temps voire le gâchis de ressources si ces problèmes apparaissent au stade de l'exécution. » (Everaere, 1993 : 192)

c'est leur boîte, ils font attention à ne pas trop inviter les clients au resto, etc. C'est pareil pour leurs salaires, c'est ce que la boîte peut supporter, je ne fixe pas un salaire. C'est eux qui, moyennant étude, etc. estiment ce qu'ils peuvent se payer. Après, en fonction de l'évolution de l'entreprise, les salaires peuvent ou non pas augmenter. » (ENT-D3).

Les entrepreneurs de Valéco témoignent de cette autonomisation progressive cultivée¹⁰⁹ par le dirigeant. Elle leur permet de prendre la pleine mesure de leur potentiel entrepreneurial : *«Aujourd'hui, c'est nous qui choisissons les prestations que nous souhaitons et que nous pouvons réaliser. Hormis le commercial, on fait un peu de la gestion financière et la gestion de la structure avec l'assistance de Pierre Vaillant certes, mais il faut avoir une connaissance sur ces aspects-là. On est vraiment dans une logique entrepreneuriale. » (ENT-G2).*

L'autonomie des entrepreneurs s'accompagne d'un contrôle qui est lentement et patiemment intériorisé par les acteurs eux-mêmes, comme l'exprime le dirigeant de Batival : *« C'est à eux de juger si c'est utile de le faire ; par exemple des gros contrats, des litiges potentiels ou encore des réflexions sur l'activité (...) au départ c'était trop ; ils m'appelaient tout le temps ; parfois, c'était trop peu ; par exemple François Pessoa m'avait alerté un peu trop tard sur un problème avec un client ; s'il avait anticipé, on aurait pu le résoudre. Il n'y a pas de recette miracle, on s'ajuste au jour le jour jusqu'à ce qu'on sache exactement s'il faut en parler ou pas » (ENT-D3).*

La transformation continue est ici pleinement à l'œuvre grâce aux interactions répétées dans le temps entre le dirigeant et les entrepreneurs, ce qui leur permet de savoir sur quels types de problèmes le dirigeant devrait être alerté. La proximité physique facilite de tels ajustements mutuels. Elle permet aux acteurs de devenir familiers en partageant une histoire commune, développant ainsi des routines relationnelles.

¹⁰⁸ La racine étymologique d'agir est *energein* qui veut dire *energumène* : c'est à dire être une personne exaltée, qui parle, gesticule avec véhémence.

¹⁰⁹ La métaphore du cultivateur est employée par Jullien (1996) pour mieux illustrer la différence entre action et transformation. Le cultivateur n'agit pas sur la plante pour qu'elle grandisse mais il oriente sa croissance continûment en l'arrosant, en dégageant l'herbe à ses pieds, etc.

La circulation d'informations est aussi encouragée entre les entrepreneurs de sorte que l'exploitation des opportunités d'affaires soit maximisée : « *Ce serait vraiment bête que Betoni soit obligé de refuser des clients, alors que Batival est plutôt à sec.* » (ENT-D3). Ces échanges s'effectuent principalement par des voies informelles comme en attestent François Pessoa et Alain Marcon : « *Pour échanger, on descend au rez-de-chaussée. On communique beaucoup entre nous.* » (ENT-G2); « *On a des contacts directs en permanence avec nos collègues du bureau d'étude, c'est ce qui fait la réactivité du groupe.* » (ENT-G3). Toutefois, ces échanges ne suffisent pas selon le dirigeant car les gérants éprouvent quelques difficultés à s'extraire de leurs activités quotidiennes pour prendre le moment de réfléchir à des projets communs. Aussi, le dirigeant a mis en place une réunion mensuelle qui entend amener chacun des responsables à faire un effort de formalisation pour compenser le côté informel des échanges : « *J'ai lancé une petite réunion mensuelle où chacun fait un résumé sur sa situation. On le fait pour sortir un peu la tête du guidon. C'est pas si formel que ça, mais si on la planifie pas, il n'y a pas de réunion. On se voit tous ensemble, on présente les chiffres. On communique beaucoup entre nous en permanence mais le problème de la PME, c'est que c'est souvent informel. Il faut qu'à un moment donné, on puisse formaliser les choses, faire un compte- rendu, distribuer à chacun un procès-verbal.* » (ENT-D1).

Au bout de trois ans d'existence, l'essaimage de Valéco a contribué au renouvellement stratégique du groupe Batival dans son ensemble. Au niveau commercial, les deux entrepreneurs combinent astucieusement leur base de connaissances des clients à celle du groupe Batival élargissant ainsi leur champ d'action : « *On a eu de la chance ; certains de nos clients nous ont déjà fait confiance, puis ceux que nous a fait obtenir Pierre Vaillant, cela fait qu'on a démarré assez rapidement sur des affaires.* » (ENT-G3). En retour, ils permettent à Batival d'obtenir des informations précieuses en amont de projets de constructions plus techniques : « *Valéco intervient en amont des constructions un ou deux ans avant les constructions ; cela nous permet d'anticiper ces constructions potentielles et aussi de mieux nous préparer à y répondre.* » (ENT-D3).

L'élargissement de la base de ressources est un point fondamental du développement de la PME qui est souvent confrontée à des problèmes de rétention de ressources. Dans le cas de Valéco, l'essaimage permet de résoudre ces problèmes pour développer de nouveaux accès de ressources.

Au-delà de ces ressources, Valéco développe une compétence spécifique en génie environnemental qui permet de faire évoluer le métier du groupe vers des prestations plus techniques et à plus forte valeur ajoutée : « *Valéco, c'est de l'étude environnementale pure et dure ; par exemple, un industriel qui veut faire construire sur une zone qui est classée, qui est bien spécifique, il faut faire un dossier à la préfecture tout ça ; Valéco s'occupe de ça, il va jusqu'au suivi de chantier. C'est un savoir-faire beaucoup plus technique qui va dans le sens de la spécialisation qu'on recherche* » (ENT-D3).

L'essaimage a été un levier de spécialisation des compétences ; ce qui est d'autant plus fondamental pour une PME dont l'avantage concurrentiel gagne à être fondé sur la rareté et la spécificité de ses compétences qui seront valorisées sur des niches.

De façon plus globale, la compétence de Valéco combinée à celles d'autres entités du groupe permet à l'ensemble de développer une réelle capacité de réponse à des demandes de prestations complètes : « *Il nous arrive de devoir croiser nos forces avec Betoni et Batival. Par exemple, si demain, nous avons à étudier pour un client, un équipement de traitement des eaux pluviales, cela passera probablement par la création d'ouvrages béton ; donc nous faisons appel à Betoni. Il nous est possible de travailler avec des gens du bureau d'études de Batival pour la partie étude et éventuellement si le client le veut, après consultation, on peut partir sur la construction du bassin.* » (ENT-G3).

Une telle capacité apparaît essentielle pour la PME, car elle lui permet souvent d'avoir une plus grande capacité de production proche des grandes entreprises tout en conservant une réactivité qui lui est propre.

Les résultats probants de Valéco confortent les deux entrepreneurs dans une perception positive de leur efficacité¹¹⁰ : « *C'est plutôt positif. Pour l'instant, on avance bien. On arrive à atteindre nos objectifs.* » (ENT-G2). Cette auto-efficacité positive entraîne chez les deux entrepreneurs une dynamique d'apprentissage : « *On se pose plein de questions sur la manière dont on va répondre au mieux aux attentes de nos clients, mais on ne se pose pas de question sur le choix de cette stratégie de création, bien au contraire!* » (ENT-G2) ; « *Le cadre d'évolution du groupe Batival, les relations qu'on a avec Pierre Vaillant ou les autres membres du groupe, la déclinaison de Valéco et les perspectives à venir font que pour l'instant, c'est un pari réussi.* » (ENT-G3). Cette dynamique d'apprentissage est entretenue par l'élargissement de leur champ d'action : « *Le champ d'action est plus large. Les secteurs d'activités sont plus variés. Avant, on intervenait chez un industriel donné dans tel secteur. La latitude de décision, elle est bien plus importante. Aujourd'hui, on doit maîtriser des activités qu'on ne touchait pas avant. Le commercial par exemple, il faut aller chercher l'affaire ; la gestion financière et la gestion de la structure. Tout cela en plus de la technicité du métier.* » (ENT-G2). Le dirigeant de Batival attend clairement que les entrepreneurs de Valéco viennent nourrir sa vision centrale en générant des idées nouvelles : « *Notre approche de développement, c'est une émulation collective ; demain, j'attends d'eux qu'ils viennent me dire : cette activité, c'est cela qu'il nous faut, voilà comment on peut y aller !* » (ENT-D3).

Dans ce cas, l'essaimage devient un levier stratégique en ce sens qu'il permet de renouveler le potentiel de l'entreprise-mère en instaurant une capacité supérieure d'apprentissage organisationnel.

L'essaimage de l'entreprise Tessier

En 2003, le dirigeant propose à un conducteur de travaux de passer chef de chantier, mais ce dernier lui révèle, en toute franchise, qu'il envisage de quitter l'entreprise pour créer sa boîte : « *Il m'avait proposé de monter en grade, je lui ai dit que c'était un poste qui m'intéressait beaucoup, mais j'avais l'intention de monter une entreprise de maçonnerie avec mes frères.* » (ENT-G5). Cette décision est loin de convenir au dirigeant qui risque de perdre une personne de valeur surtout dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre de qualité. En discutant, le

¹¹⁰ Bandura (1986) définit l'auto-efficacité comme la perception de sa propre capacité à exécuter un comportement planifié. L'auto-efficacité est l'une des deux dimensions de la faisabilité ; elle renvoie à la part individuelle ; l'autre dimension étant l'efficacité collective (cité par Krueger, 1993 ; 2000).

dirigeant se rend vite compte de la détermination de Laurent Tessier qui lui rappelle une expérience malheureuse : « *Je savais que tôt ou tard il allait le faire ; moi, j'ai fait l'erreur une fois dans ma vie de retenir quelqu'un de qualité. Il m'a fait plaisir, cela a différé d'un an. Alors qu'on aurait pu préparer plus intelligemment et puis, à un moment, il y a eu une opportunité et il est parti. Là, j'ai galéré. Lui, il était embêté, moi aussi.* » (ENT-D3).

Depuis, le dirigeant a conservé une grande adaptabilité dans la gestion de la mobilité de ses employés d'autant plus s'il s'agit d'une création d'entreprise : « *C'est très ouvert, il n'y a pas de discussions sur : oh ! je vais le perdre, moi cela ne me fait rien dans la mesure où c'est bien traité en amont, qu'on me laisse le temps de rebondir, sinon, il n'y a aucun souci. C'est sûr que le gars qui, demain, me claque la porte au nez, en me disant je vais créer une boîte, là, il y a un problème.* » (ENT-D3). À la suite de leurs échanges, le dirigeant propose à Laurent Tessier de l'aider à monter son projet à condition qu'il lui laisse le temps d'anticiper un peu son remplacement : « *Je lui ai dit : on arrête là, je vais t'aider à faire ta boîte, mais tu me laisses un peu de temps pour te trouver un remplaçant.* » (ENT-D3). Cet acte peut être interprété comme un don « sollicitaire » visant à inciter Laurent Tessier à maintenir l'interaction avec l'entreprise.

Après réflexion, Laurent Tessier accepte de bénéficier des conseils personnalisés du dirigeant pour le montage de son projet : « *Il m'a dit : il n'y a pas de souci. Si tu veux un coup de main pour les papiers, je suis là pour t'aider. On a pris rendez-vous, il m'a donné des conseils et on a rédigé les papiers ensemble.* » (ENT-G5). Les deux individus engagent la formation d'une vision centrale par un jeu de renforcement et d'atténuation de la désirabilité et de la faisabilité perçue. Le dirigeant proposera à Laurent Tessier le support administratif du groupe, mais ce dernier déclinera cette offre : « *Non, moi, je ne veux pas y entrer, pas tout de suite en tous cas. Tant que cela marche, on préfère rester indépendant et c'est bien pour ça, qu'on ne prend que 15 % du CA. On pourrait prendre beaucoup plus.* » (ENT-G5).

En effet, Laurent Tessier sait qu'en refusant ce don ; il sera moins redevable à l'égard du dirigeant ; une dette que le dirigeant évoque à demi-mot : « *Ce que j'aime bien dans*

l'accompagnement des créateurs, c'est que quand j'aide quelqu'un à démarrer, son activité, qui plus est, marche bien. Même sans parler de retour d'ascenseur, il s'est passé quelque chose et deux, trois ans après, tiens, j'ai un petit problème. La personne viendra sans hésiter. » (ENT-D3). Si l'acte du dirigeant est empreint de calcul, il y aussi une spontanéité dans le geste, sans quoi il en perdrait toute sa force et apparaît aux yeux du donataire potentiel comme une grossière mascarade. C'est en ce sens que, sans nier la présence du calcul, les acteurs doivent ressentir qu'il y a une affection qui induit cette spontanéité : *« Il faut qu'il y ait des affinités. Il faut que ce soit un challenge en termes de développement personnel. Il faut qu'il y ait une histoire entre moi et ces hommes. » (ENT-D3).*

Créée au début de l'année 2003, l'entreprise Tessier compte trois salariés ; tous membres de la famille de Laurent Tessier. Elle réalise l'essentiel de son chiffre d'affaires en dehors du groupe Bativall mais elle deviendra une sous-traitante de capacité particulièrement utile pour cette dernière dans un secteur en pénurie de main-d'œuvre qualifiée : *« Dès qu'on a un coup de bourre, on fait appel à eux ; ils sont vraiment extra, car ils n'ont jamais refusé de nous dépanner. C'est vraiment important pour nous, surtout que des super-bosseurs comme eux, on n'en trouve plus ! » (ENT-D3).* Conscient de la rareté des compétences des hommes qui la composent, le dirigeant conserve un œil intéressé sur le futur de cette entité : *« Cela marche super bien, mais si l'entreprise capote, moi, je les reprends sans problème. » (ENT-D3).*

De son côté, Laurent Tessier souhaite préserver son indépendance mais il ne néglige nullement la piste d'un rapprochement à terme avec le groupe : *« Bativall est plutôt dans la construction industrielle : usines, bétons armés, etc. Cela nous intéresse, mais on est quatre, cela demande beaucoup d'outillage, on n'est pas équipés pour. Ce sont de grands chantiers, pour nous, c'est trop. On verra petit à petit. » (ENT-G5).* D'un dirigeant à l'autre, il y a une intention de rester ouvert aux opportunités réciproques et partagées.

Dans ce cas, nous retrouvons une dynamique très proche de celle que nous avons évoqué pour le cas précédent. Cela nous permet de confirmer les conditions de déploiement que nous avons développées de manière plus approfondie pour le cas Valéco. Plus généralement, cela

renforce l'idée d'une capacité de la direction à gérer l'essaimage comme levier intégré du développement de la PME.

Synthèse et approfondissement du cas Batival

Que nous apprend le cas Batival sur les enjeux de l'essaimage en PME ?

Du point de vue de la PME établie, le cas nous permet de développer notre hypothèse que l'essaimage est un enjeu d'innovation en PME.

En effet, l'essaimage de Valéco permet à Batival de développer une spécialité en ingénierie de bâtiments techniques à partir d'un savoir-faire limité à la construction de bâtiments « banalisés ». Il s'agit d'une intention stratégique ambitieuse en décalage avec les compétences détenues par l'entreprise. Elle appelle des actions « de levier » dont l'essaimage est une modalité concrète et pertinente. L'essaimage aura permis d'intégrer des personnes externes qui sont très compétentes en génie environnemental, de les mobiliser autour d'objectifs précis et partagés avant de valoriser leurs savoir-faire sous la forme d'entités autonomes. En définitive, l'essaimage de Valéco se traduit par des effets positifs à quatre niveaux : ressources, compétences, capacités et apprentissage.

L'essaimage permet d'élargir les ressources relativement limitées de Batival en intégrant des expertises en génie environnemental. Le portefeuille de ressources est ainsi décuplé avec un potentiel plus élevé de développement technique et commercial. Elle permet à la PME d'éviter une dépendance technologique et commerciale.

L'essaimage permet, grâce à la combinaison de ces nouvelles ressources aux ressources déjà détenues, de développer des compétences plus pointues qui seront valorisées sur des marchés de niches à plus forte valeur ajoutée. Elle permet à la PME de poursuivre sa spécialisation.

L'essaimage permet à l'essaimage de disposer d'un partenaire proche techniquement et socialement pour une capacité de production plus élevée et une capacité de réponse à des demandes plus complexes. Elle permet à la PME établie de concurrencer des entreprises de taille plus importante tout en conservant sa souplesse.

Enfin, l'essaimage permet une émulation collective entre dirigeants. Elle maintient leur capacité à formuler des idées nouvelles qui sont des sources potentielles de création de valeur et de « persistance entrepreneuriale ». Elle permet aux dirigeants de PME de réduire le risque d'une absence de réflexion stratégique.

Le cas Batival permet aussi de développer une nouvelle hypothèse : celle de l'essaimage en tant que levier de « rétention » de certaines compétences de salariés clés comme l'illustre le cas Tessier. En effet, plutôt que de perdre définitivement l'exploitation des savoir-faire du chef de chantier, le dirigeant de Batival va astucieusement le soutenir pour en faire un allié dans le cadre de ses activités de maintenance de bâtiments industriels. L'essaimage devient une modalité de gestion transfrontalière des compétences individuelles de la PME.

L'essaimage est également une modalité pertinente au regard des conditions organisationnelles de la PME. Elles favorisent son déploiement et son efficacité.

Les ressources limitées de Batival encouragent le dirigeant à poursuivre une stratégie de spécialisation de ses activités pour des niches de marchés. Elles incitent également à la diversification pour réduire la dépendance à l'égard de marchés trop spécialisés. L'essaimage répond à la fois à des impératifs de spécialisation et de diversification.

La centralité du dirigeant de Batival permet une plus grande flexibilité au niveau décisionnel. Le dirigeant est le centre d'une stratégie que nous pouvons qualifier d'entrepreneuriale dans la

mesure où elle est à la fois délibérée tout en étant ouverte aux opportunités. Une telle stratégie est favorable à l'engagement et au déploiement de l'essaimage.

Le système d'information en vigueur est largement informel chez Batival. Les échanges s'opèrent en face à face. Ces conditions sont favorables à des modes de coordination qui sont basés sur la confiance et que nous analysons comme une logique de réciprocité ou du don/contre-don. Cette forme de contrôle réduit les risques de divergence entre les parties et elle accroît l'efficacité du processus d'essaimage.

Globalement, le cas Batival permet de confirmer l'hypothèse que la structure PME est favorable au déploiement de l'essaimage à des fins d'innovation.

Du point de vue de la PME émergente, le cas illustre que Batival est un « environnement nutritif » (Shapiro et Sokol, 1982) qui permet à l'entité naissante de trouver toutes les ressources dont elle a besoin pour se développer.

Premièrement, l'incubation est particulièrement intense avec un rôle prépondérant du dirigeant de Batival auprès des essaimés. Ce rôle oscille entre celui d'entrepreneur et celui de mentor. Le dirigeant manifeste clairement une attitude entrepreneuriale que nous expliquons par ses antécédents familiaux et professionnels. Il fait aussi preuve plus explicitement d'une « persistance entrepreneuriale » en formulant une vision stratégique ambitieuse suivie d'actions de levier pour dépasser les ressources limitées de la PME. Auprès de ses salariés, nous pensons qu'il est un modèle de rôle particulièrement puissant auquel ils peuvent s'identifier. Il joue également un rôle de mentor auprès de salariés en les incitant à entreprendre et en les accompagnant. Une telle influence est grandement favorisée par la proximité hiérarchique et les relations informelles en PME.

Deuxièmement, la maturation est plus personnalisée au sens où les ressources mobilisées par les acteurs correspondent étroitement aux besoins des créateurs. Le dirigeant joue aussi un rôle clé dans cette phase où il participe pleinement la définition et la satisfaction des besoins du projet. La maturation est aussi personnalisée du fait de l'engagement personnel du dirigeant auprès des salariés. Son expérience entrepreneuriale dans le secteur du bâtiment lui permet de distiller des conseils pointus que les créateurs ne pourraient trouver dans le cadre d'un accompagnement plus généraliste. De surcroît, la maturation du projet s'opère sur une période longue, à savoir huit mois. Les ressources apportées par le dirigeant s'obtiennent plus facilement selon une logique de réciprocité. Cette souplesse favorise pleinement la maturation. Comme pour l'incubation, la centralité du dirigeant et les relations informelles en PME jouent favorablement sur la personnalisation de cet accompagnement.

Troisièmement, les relations post-crédation sont plus synergiques et durables. Valéco autant que Batival bénéficient au niveau commercial d'un élargissement de leur clientèle grâce à des introductions réciproques. L'addition de leurs compétences permet d'augmenter leur capacité de production pour répondre à des appels d'offres sur des projets plus complexes et de plus grande envergure. Enfin, les interactions entre les deux dirigeants permettent une émulation réciproque de leurs visions stratégiques. Cette symbiose entre les deux entités est consubstantielle à la force des liens entre les deux dirigeants. L'intensité et la fréquence de ces liens sont entretenues par des dons et des contre-dons. Cette réciprocité permet aussi de donner aux coopérations une plus grande flexibilité dans la mesure où c'est la spontanéité qui prime non sans calcul. Cette modalité de coordination et de contrôle n'est effective que dans une structure où l'échange de face à face prédomine.

Nos trois hypothèses concernant l'intensité de l'incubation, la personnalisation de la maturation et la durabilité des relations post-crédation sont confirmées et précisées.

Les cas du jeu vidéo

Dans ce chapitre, nous présentons plusieurs cas d'essai à partir d'une entreprise internationale de taille moyenne du secteur du jeu vidéo : Arcade, dont l'effectif avoisine les trois cents personnes pour la partie française et un peu plus d'un millier d'employés au niveau

mondial. Au départ, et compte tenu de ces premières informations, nous étions très circonspect à l'idée d'inclure ce cas dans notre analyse.

Toutefois, une première approche de cette entreprise révèle une organisation sous la forme d'un réseau d'entités de moins de deux cents personnes. Nous pouvons qualifier Arcade de groupe de PME : son développement s'est opéré clairement par le rachat et/ou la création de PME ou « PMisation » (Nunès, 1991).

De surcroît, l'entreprise a connu une forte croissance organisationnelle sur une période courte : elle a triplé son effectif en l'espace de cinq ans (1995-2000). Ce constat suggère qu'Arcade est une entreprise où subsistent des caractéristiques spécifiques aux petites structures qui sont « menacées » par la croissance.

Ces deux constats nous incitent à inclure les cas d'Arcade et de sa filiale Arcadis dans notre analyse. La première section porte sur l'entreprise Arcade avec deux cas d'essaimage : les entités Rally et Gama. La deuxième section porte sur l'entreprise Arcadis avec également deux cas d'essaimage : les entités Logidis et Nobidis.

Le cas Arcade

Pour construire le cas Arcade, nous avons eu recours à dix entretiens et des informations de type documentaire comme le décrit le tableau ci-dessous. En sus de nos entretiens auprès des essaimants et des essaimés, nous avons réalisé une série d'entretiens complémentaires auprès d'anciens salariés du groupe qui se sont mis à leur compte sans accompagnement explicite de la direction (des « spin-offs »). Dans ces entretiens, nous avons cherché à appréhender la part d'influence du contexte organisationnel d'Arcade sur ces créations « indépendantes ».

Types de sources	Descriptif
Entretiens	Arcade (essaimant) :

semi-directifs (ENT)	<p style="text-align: center;">Directeurs du développement</p> <p style="text-align: center;">1 entretien collectif : ENT-D1/2 réalisé le 18/10/2002</p> <p style="text-align: center;">Directeur de la production</p> <p style="text-align: center;">1 entretien : ENT-D3a réalisé le 24/10/2002</p> <p style="text-align: center;">3 entretiens avec des entrepreneurs (ex-employés d'Arcade) :</p> <p style="text-align: center;">ENT-T1 réalisé le 01/03/2002 avec un graphiste indépendant</p> <p style="text-align: center;">ENT-T2 réalisé le 08/07/2002 avec un scénariste indépendant</p> <p style="text-align: center;">ENT-T3 réalisé le 05/08/2002 avec un programmeur indépendant</p> <p style="text-align: center;">Rally (essaimée):</p> <p style="text-align: center;">Sylvain Bardeau, Gérant :</p> <p style="text-align: center;">2 entretiens ENT-G1a réalisé le 18/07/2002</p> <p style="text-align: center;">et ENT-G1b réalisé le 07/03/2003</p> <p style="text-align: center;">Gama (essaimée) :</p> <p style="text-align: center;">Eric Agnès et François Dauchet, Gérants :</p> <p style="text-align: center;">3 entretiens : ENT-G5a réalisé le 04/07/2002</p> <p style="text-align: center;">ENT-G6 réalisé le 19/09/2002</p> <p style="text-align: center;">et ENT-G5b réalisé 13/11/2003</p>
Documents (DI ou DE)	<p>Internes : Rapport annuel 2001-2002 (DI-1) ; Rapport annuel 2002-2003 (DI-2)</p> <p>Externes : « Arcade : La crise d'adolescence », <i>Acteurs de l'économie Rhône-alpes</i>, n° 23, 2001 (DE-1) ; Le Diberder et Le Diberder (2002) : <i>La création de jeux vidéo en France : Situation, problèmes, perspectives</i>, Etude pour le ministère de la culture et de la communication, mai (DE-2).</p>

Tableau 5 : Sources d'informations employées pour le cas Arcade

Arcade : une PME en forte croissance

L'entreprise Arcade est présente sur trois activités majeures de l'industrie du jeu vidéo : le développement de jeux, leur production¹¹¹ et leur commercialisation. Fondée en 1983, l'entreprise a connu une croissance exponentielle de sa structure notamment à partir du début des années 90. En effet, de 1993 à 2003, elle est passée d'une entreprise nationale d'environ 250 personnes à une entreprise internationale organisée en réseau d'environ 1000 personnes. Cette évolution rapide est conforme à un secteur relativement jeune dont la croissance est exponentielle.

Les particularités du secteur du jeu vidéo

¹¹¹ La production est entendue au sens de financement et de contrôle comme dans le cinéma et la télévision.

Le secteur du jeu vidéo a connu une croissance d'environ 13% annuellement. À ce jour, il représente un volume d'environ 18 milliards d'Euros (DE-1). Destiné à des niches de marchés dans les années 80, le jeu vidéo est un produit culturel de masse équivalent à la musique ou à la vidéo. La cible se rapproche davantage de celle du consommateur moyen que du jeune joueur invétéré. Alors que le secteur glisse vers un environnement de volume, les risques commerciaux continuent à augmenter considérablement : le prix d'un jeu est resté constant depuis une décennie alors que les coûts de développement ne cessent d'augmenter. Ce paradoxe s'explique par la surenchère technologique des fabricants de consoles engagés dans une bataille pour l'imposition de leurs standards respectifs. Chaque nouvelle génération de consoles surpasse la précédente en décuplant la capacité de lecture des jeux (DE-1).

Ces « sauts technologiques » imposent aux éditeurs d'avoir une capacité organisationnelle combinant productivité et flexibilité pour soutenir un tel rythme. Les éditeurs doivent non seulement être capables de produire un catalogue suffisamment riche de jeux en tous genres, mais ils doivent être en mesure de les renouveler totalement tous les six ans. La durée de vente d'un jeu est de quelques mois en comparaison à un développement d'environ dix huit mois. L'éditeur doit être capable d'entretenir une capacité à développer une variété de jeux sur le moyen terme tandis qu'elle va rentabiliser ces jeux à court terme. Face à ces contraintes, les éditeurs sont engagés dans la double quête d'accroissement de leur capacité de production tout en conservant leur capacité d'innovation. La conciliation de cette tension passe par l'adoption d'une organisation qui concilie la souplesse d'une PME et la capacité productive d'une grande entreprise comme l'illustre l'évolution d'Arcade.

L'évolution d'Arcade

Créée au début des années 80, Arcade fonde son métier sur l'activité de développement de jeux originaux à destination d'un public de jeunes joueurs français. Le financement et la distribution de ces jeux se font en partenariat avec d'autres acteurs spécialisés. Ainsi, durant les dix premières années, l'activité de création de jeu vidéo restera le cœur d'un métier qu'exerceront de petites équipes de développement constituées en interne sur la base de fortes interdépendances à trois niveaux.

Au niveau politique, l'autorité est peu formalisée, elle est de type charismatique et centralisée en la personne du dirigeant fondateur. Les autres membres de l'équipe exercent leur influence en fonction de leur réputation et de leur expertise auprès de leurs pairs.

Au niveau technique, les tâches sont peu formalisées si ce n'est qu'elles nécessitent des compétences plus techniques ou plus artistiques. Les acteurs sont tous en situation d'apprentissage avec une aspiration commune pour la conception de jeux techniques, esthétiques et originaux.

Au niveau social, l'équipe se constitue autour d'individus de moins de vingt-cinq ans passionnés par le jeu vidéo. Une certaine homogénéité sociale induit une forte personnalisation des relations professionnelles. Une passion commune pour le jeu donne lieu à une forte imbrication entre les sphères privées et professionnelle des acteurs.

Durant ses premières années, l'entreprise s'est organisée sur la base d'un archétype entrepreneurial ou adhocratique (Mintzberg, 1982) qui se révélera particulièrement efficace si l'on s'en tient aux jeux à succès que l'entreprise enchaîne durant les années qui suivront sa fondation.

Toutefois, la réussite aidant, le dirigeant a désormais une vision plus ambitieuse : il aspire à ce qu'Arcade se développe rapidement pour devenir un leader européen du développement et de l'édition du jeu vidéo (*DE-3*). Cette volonté de croissance rapide s'explique par une croissance exponentielle de la demande mais aussi son corollaire, l'exacerbation de la concurrence. Bon nombre d'entreprises « à succès » se retrouvent régulièrement en faillite (*DE-1*). Ces signaux l'amènent à penser qu'il est impératif pour la survie d'Arcade d'atteindre une taille plus importante pour saisir ces opportunités de développement avant d'autres concurrents.

Une forte croissance vers une organisation hybride

Sur la base de ses bonnes dispositions financières (*DI-1*), Arcade accélère son développement. Tout d'abord, elle augmente sa capacité de développement de jeux en renforçant les équipes internes, mais aussi en acquérant des entités de développement et de distribution au niveau national (*DI-1*). Puis, l'entreprise rachète des entités de développement, de production et de

distribution à l'étranger : cinq entités seront ainsi acquises sur cette même période (*DI-1 et DI-2*). Parallèlement, l'entreprise développe son réseau de distribution, principalement en créant des filiales de distribution par rachat dans les trois zones géographiques visées : Europe, Asie et Amérique (*DI-1 et DI-2*). Au niveau de l'entité-mère française, ces rachats se traduisent concrètement par l'adjonction de nouvelles équipes et une division de distribution constituée à la suite d'un rachat d'une entité prestataire.

La croissance de l'entreprise induit une formalisation plus poussée qui rompt avec l'organisation de type entrepreneurial pour aspirer à une organisation de type managerial ou divisionnaire (Mintzberg, 1982). Cette évolution s'exprime à trois niveaux.

Au niveau politique, l'autorité monolithique du leader charismatique s'estompe pour laisser place à une équipe de direction moins personnalisée et une hiérarchie avec des niveaux intermédiaires dont la légitimité est contestée par la base (*DE-3*).

Au niveau technique, la complexification du process de création d'un jeu vidéo justifie une spécialisation conduisant à une définition plus restreinte des postes. Des outils de contrôle sont introduits de par la multiplication des parties prenantes.

Au niveau social, la forte croissance de l'effectif et la forte mobilité induite en interne et en externe se traduisent par une plus grande hétérogénéité sociale. Les relations deviennent plus fonctionnelles et moins personnelles.

Les deux modèles vont ainsi se juxtaposer pour engendrer des faibles couplages aux trois niveaux exposés précédemment :

Au niveau politique, certains opérationnels de longue date s'opposent aux managers souvent recrutés en externe ; ils regrettent que les individus légitimes à leurs yeux n'aient pas été promus à ces fonctions (*ENT-T4 ; DE-3*). Mais, parallèlement certains acteurs reconnus par leurs pairs et jugés compétents à ces postes, refuseront d'être promus à ces fonctions de peur d'être cantonnés à une fonction managériale.

Au niveau technique, les opérationnels contestent les prescriptions d'une nouvelle direction fraîchement installée, en matière de type de jeu, de qualité, de coût et de délai. La légitimité de la nouvelle direction est à construire d'autant que le dirigeant fondateur continue à intervenir directement auprès des opérationnels.

Au niveau social, l'entreprise est désormais davantage cloisonnée selon les affinités électives des acteurs. Le réseau social de l'entreprise est relativement décalé par rapport aux fonctions qu'occupent les différents acteurs.

Avec une forte croissance, le système organisationnel d'Arcade se relâche : c'est-à-dire qu'il est composé de parties faiblement couplées. Il y a une forte tendance à l'autonomisation qui se nourrit de grands clivages assez stéréotypés parmi lesquels une opposition entre l'activité de développement et celle de la commercialisation, une opposition entre les passionnés et les fonctionnels et une opposition entre la direction européenne et les américains.

Ces oppositions sont ressenties à des niveaux individuels mais aussi groupaux, comme un questionnement de la position et de la capacité d'action des acteurs au sein de l'entreprise. Dans cette situation équivoque, perçue comme menaçante et opportune à la fois, certains individus vont chercher à redéfinir leur position soit à titre individuel en acceptant un nouveau poste par exemple ou de manière plus collective en créant une nouvelle organisation.

Les deux cas d'essaimage développés illustrent comment les agents s'accommodent individuellement et collectivement de ces tensions à travers une action organisée conduisant à une création d'entreprise en appui sur une organisation existante tout en cherchant à s'autonomiser. Les cas présentés illustrent les enjeux du point de vue de l'entreprise établie et l'entreprise naissante. Sont présentés successivement les essaimages de Rally et de Gama.

L'essaimage de Rally

Rally est une entreprise dont le métier est la conception de jeux vidéo pour le compte d'éditeurs. L'entreprise a été créée en 1998 par le leader et les membres d'une équipe projet

au sein d'Arcade. Une fois créée, l'entreprise travaille exclusivement pour le compte d'Arcade pendant deux ans. Durant cette période, elle développe une compétence spécifique en création de jeu de simulation automobile. Puis, en travaillant à la fois pour Arcade et son concurrent direct (Pixel), elle se perfectionne dans sa spécialité de création de jeu de simulation automobile et elle développe une plus grande capacité de production et de contrôle. L'attractivité de ces compétences conduira Arcade à intégrer Rally pour en faire une filiale. Nous commençons par décrire le profil et les motivations entrepreneuriales de Sylvain Bardeau.

Le parcours professionnel de Sylvain Bardeau

Après avoir rejoint l'entreprise en 1988, Sylvain Bardeau connaît une ascension rapide, du poste de programmeur à celui de chef de projet, avant de devenir responsable de la production de jeux de consoles : *« J'y suis resté pendant une dizaine d'années au cours desquelles j'ai gravi les échelons pour devenir game designer, puis je suis passé chef de projet avant d'être producteur pour terminer responsable de toute la production des jeux de consoles. »* (ENT-G1a). L'exercice de ces différentes fonctions lui a permis d'appréhender les différentes étapes de la production d'un jeu pour développer une maîtrise globale de ce processus: *« À travers ces postes, j'ai appréhendé différents aspects du développement, cela m'a permis de bien comprendre le processus de création dans son ensemble. »* (ENT-G1a).

La polyvalence et la mobilité professionnelles ont permis à Sylvain Bardeau de mieux maîtriser les différentes étapes de la conception d'un jeu vidéo ; ce qui accroît sa capacité à créer et à gérer une entreprise dans ce domaine. L'acquisition de cette compétence globale est surtout facilitée par la petite taille et la croissance de l'entreprise. La petite taille induit une plus forte polyvalence des acteurs. Lorsqu'il y a de surcroît une croissance organisationnelle, la PME permet aux acteurs d'accélérer leur rythme d'apprentissage en occupant des fonctions variées sur une période relativement courte.

Toutefois, avec la professionnalisation croissante d'Arcade, Sylvain Bardeau a des tâches administratives de plus en plus importantes qui l'éloignent de la création de jeu : *« Après cette évolution rapide (...), j'avais le sentiment d'être déconnecté de mon métier d'informaticien, j'étais accaparé par les tâches administratives, je voulais revenir à la création de jeu (...) »*

(ENT-G1a ; DE-3). En 1995, il demande à être rétrogradé au poste de chef de projet pour retrouver le plaisir de créer un jeu : « *Cela devait faire trois ans que je n'avais pas réalisé de jeux, j'avais envie de m'y remettre, j'en ai parlé au dirigeant, il a accepté mon choix* » (ENT-G1a). Le dirigeant accède à sa demande et lui confie dans la foulée la réalisation d'un nouveau jeu.

Un an et demi plus tard, l'équipe dirigée par Sylvain Bardeau réalise un jeu original qui deviendra un jeu phare d'Arcade vendu à plus de 4 millions d'exemplaires en 1997 (DE-1). Ce succès phénoménal lui permet d'avoir une notoriété qui attire les concurrents d'Arcade : « *Nous étions très sollicités par les chasseurs de tête* » (ENT-G1a). Toutefois, Sylvain Bardeau veut continuer à travailler pour Arcade mais fort de son pouvoir de négociation, il veut obtenir un poste de chef de projet où il disposera de plus d'autonomie en matière de création : « *Cela m'a beaucoup plu, mais j'avais perdu en autonomie ce que j'avais gagné en plaisir de travail.* » (ENT-G1a). En même temps, l'idée de créer sa société de développement le taraude : « *J'ai toujours eu cette idée en tête (...) j'avais pas mal de collègues qui avaient fait le pas. Je me disais que c'était le bon moment.* » (ENT-G1a).

Le désir d'entreprendre de Sylvain Bardeau est entretenu par de nombreux modèles d'entrepreneurs de son entourage professionnel. Comme nous le confirme le président de l'association locale du jeu vidéo (ENT-T4), la plupart des entreprises au niveau local ont été créées par des ex-employés d'Arcade. La PME Arcade et ses « rejets » véhiculent des représentations positives d'entrepreneurs qui augmentent la désirabilité perçue de l'acte d'entreprendre de Sylvain Bardeau (Shapero et Sokol, 1982).

Le montage du projet de création

Toutefois, la constitution d'une société de développement de jeu passe par la mobilisation d'autres personnes compétentes. Instinctivement, Sylvain Bardeau se tourne vers les membres de l'équipe qu'il a dirigées compte tenu de leur succès récent : « *Ma décision de partir était un choix purement personnel au départ, mais il me fallait une équipe. J'en ai parlé avec les personnes avec qui j'avais envie de travailler pour savoir si cela les intéressait.* » (ENT-G1a).

Sylvain Bardeau sait pertinemment que cette proposition ne les laissera pas indifférents car l'équipe partage des valeurs communes : « *Nous avons une vision commune du jeu (...) Pour nous, la conception d'un jeu vidéo est une activité créative avant d'être productive.* » (ENT-G1a). En les mobilisant à dessein, Sylvain Bardeau espère trouver une forte réceptivité, voire l'expression de préoccupations communes. Il cherche à trouver une correspondance dans les désirs de ces personnes : « *Je ne pense pas que j'aurais pu partir avec d'autres (...)* » (ENT-G1a).

Cette sollicitation est à la fois instrumentale et expressive : elle permet d'obtenir des ressources non détenues à titre individuel tout en donnant la possibilité à l'acteur d'éprouver son désir de créer auprès de semblables (Lin, 1995). Dans une entité de taille restreinte, l'encastrement de l'action économique dans un système de relations est susceptible d'être plus prononcé (Granovetter, 1985 ; 1992)¹¹². Ainsi, il devient plus aisé pour un acteur d'éprouver son désir de créer auprès de semblables. L'encastrement accroît également considérablement la capacité de l'acteur à « bricoler »¹¹³ : c'est-à-dire à exploiter les ressources à disposition pour impulser une nouvelle action organisée.

En effet, la plupart des membres sont foncièrement intéressés par ce projet mais ils s'interrogent aussi sur sa faisabilité : « *J'en ai parlé avec quelques membres de l'équipe avec qui j'avais envie de travailler. Globalement, ils étaient plutôt intéressés, mais ils étaient dans l'expectative des conditions d'un éventuel départ.* » (ENT-G1a). Il se dégage une volonté manifeste de trouver un compromis avec Arcade à la fois par attachement, mais aussi parce qu'ils savent qu'ils sont en position de force pour obtenir plus de ressources : « *Mon premier choix a été de trouver une solution saine avec Arcade, pour moi et les collaborateurs avec qui je souhaitais partir, et puis, il fallait qu'il y ait une forme de continuité également (...)* » (ENT-

¹¹² La notion d'encastrement (« embeddedness ») est développée par Granovetter suite à un emprunt à Polanyi. Il fait référence « au fait que l'action économique est ses conséquences, comme toute action sociale et ses conséquences, sont influencées par les relations dyadiques que les acteurs entretiennent et par la structure de l'ensemble du réseau de relations » (1992 : 4). L'auteur distingue l'encastrement structurel dont « les effets sont plus subtils et moins directs » de l'encastrement relationnel « dont les effets sont directs sur l'action économique » (Granovetter, 1992 : 34-35).

¹¹³ Dans un article sur l'improvisation comme mode d'organisation, Weick emprunte le terme de bricolage à Levi-Strauss (1966 : 17) pour faire valoir l'idée que l'organisation procède souvent d'une mise en ordre à partir des ressources à portée de main (2001 : 62-63).

G1a). Avec l'accord de principe de l'équipe, Sylvain Bardeau s'attache désormais à convaincre la direction de les soutenir.

Face à la direction, Sylvain Bardeau traduit son projet comme une réponse possible à certains problèmes qu'ils rencontrent. Premièrement, il fait valoir que son projet de création peut être une réponse à la stratégie de croissance : celle de développer en un temps limité des compétences distinctives et une forte capacité de production. L'essai est présenté comme un moyen de développer davantage le potentiel créatif de l'équipe et sa capacité de production en lui accordant une autonomie plus importante. Deuxièmement, il évoque la promesse d'une meilleure lisibilité des performances de l'activité de développement en l'externalisant : « *L'essai de Rally nous était présenté habilement comme une tentative de mieux concilier la créativité et le contrôle.* » (ENT-D3a). À travers ces deux propositions, l'entrepreneur cherche habilement à répondre à la fois aux préoccupations entrepreneuriales et managériales de la direction.

Parallèlement, Sylvain Bardeau cherche aussi à rendre imprévisible son comportement en soulignant que la réalisation de ce projet n'est pas totalement soumise à l'obtention de ressources auprès d'Arcade. En effet, le secteur est particulièrement opportun en 1997 pour développer de tels projets : les perspectives de croissance restent fortes sur le marché du jeu vidéo, les pratiques de débauchages sont pléthores et le marché du capital-développement est excédentaire (DE-3): « *Ils ont tout de suite compris que c'était soit avec eux ou avec la concurrence. À cette époque, Arcade avait une bonne croissance et souhaitait garder les gens compétents. J'étais donc en position de force. De toute façon, ils savaient que j'allais partir et que derrière, d'autres éditeurs me proposeraient du travail. (...)* » (ENT-G1a).

Ainsi, Sylvain Bardeau fait valoir sa capacité à réduire l'incertitude sur des « problèmes ouverts »¹¹⁴ qui se posent à la direction. En affirmant la pertinence de son action, Sylvain Bardeau affiche sa volonté de coopérer ; il rend son comportement plus prévisible, mais il

¹¹⁴ C'est-à-dire que les modalités concrètes de sa solution sont imparfaitement connues et maîtrisées (Friedberg, 1993 : 259).

n'hésite pas réintroduire de l'imprévisibilité en brandissant la menace suprême de filer à la concurrence pour mieux négocier l'échange à son avantage (Friedberg, 1993).

De plus, la direction projette de développer des suites sur la base du premier opus réalisé par l'équipe. Un départ de cette équipe rendrait plus coûteux la production de ces jeux, car il faudrait reconstituer toute l'équipe. Elle réalise aussi que l'enjeu porte sur des employés qu'elle considère comme clés et qu'elle cherchera à préserver : « *On a préféré qu'ils partent, mais qu'ils continuent à travailler avec nous plutôt qu'ils partent chez les concurrents. Quand il s'agit de cracks, on fait tout pour les garder(...)* » (ENT-D1).

Ce passage souligne que l'essaimage est pour Arcade un moyen d'éviter une perte sèche de compétences d'individus clés dont l'entreprise est fortement dépendante. La dépendance à l'égard de personnes clés est une problématique plus récurrente en PME. Au-delà de leurs compétences « objectives », les salariés prennent une importance auprès du dirigeant et des autres membres du fait des « effets de grossissement »¹¹⁵. L'essaimage est un compromis qui permet à Arcade de préserver ces savoir-faire dans son environnement direct tout en leur permettant leur développement. La gestion de ressources humaines prend un caractère transfrontalier¹¹⁶.

Pour la direction, la promesse d'une coopération se dessine sans pour autant que le risque concurrentiel ne disparaisse : « (...) *Il ne faut pas oublier que lorsqu'on aide des développeurs à monter leurs sociétés, rien ne vous garantit qu'ils ne partiront pas travailler ailleurs.* » (ENT-D2). Pour se prémunir contre le risque de défection, la direction s'évertue à intégrer autant que possible Sylvain Bardeau et son équipe en espérant qu'ils finissent par n'être qu'une entité interne. Elle commence par leur proposer de commencer à travailler sur une nouvelle commande le temps de finaliser l'accord. Puis, elle leur accorde un local dédié, mais situé au sein d'Arcade, pour démarrer.

¹¹⁵ De Boislandelle (1996) estime que le faible nombre de personnes en PME accroît la connaissance individualisée de chacun par le dirigeant. De fait, le poids relatif de chaque être augmente (cité par Torres, 2003).

¹¹⁶ Bayad, de Boislandelle, Nebenhaus et Sarnin soulignent que la GRH en PME se conçoit systématiquement en dehors des frontières de l'entreprise au niveau d'un bassin d'emploi, d'un réseau d'entreprises, d'un district, etc. (1995 : 104).

Cette forte « intégration » permet à la nouvelle entité de se configurer sur la base des ressources émanant d'Arcade : « *En fait, ce qui m'a permis d'aller vite, c'est le tissu de relations, c'est-à-dire les connaissances, Untel qui connaît Untel ; en fait, je me suis beaucoup appuyé sur ces relations et cela s'est bien passé. Cela m'a permis de trouver les prestataires dont j'avais besoin (...) La responsable du personnel était mon assistante chez Arcade, elle était à l'interface avec la GRH (...)* » (ENT-G1a).

La forte adéquation des ressources au projet de création s'explique par la prépondérance d'un réseau social bien développé qui facilite l'accès à ces ressources et leur personnalisation. Ce niveau élevé « d'encastrement social » est favorisé par la petite taille d'Arcade (à cette époque) qui a permis la formation de « liens forts » entre les différents membres (Granovetter, 1973 ; 1985).

Avec la mobilisation progressive de ces ressources, Sylvain Bardeau rassure les membres de son équipe et renforce leur adhésion à ce projet : « (...) *Ils ont accepté pour la plupart de me suivre. Je pense que nous partageons tous une vision commune de la création de jeu que nous n'étions pas en mesure de faire au sein d'Arcade (...)* » (ENT-G1a). En juin 1998, l'entreprise Rally est fondée avec une quinzaine de salariés. Arcade se positionne à la fois comme un partenaire financier et commercial avec une prise de participation de 15% et une commande de jeu formalisée en un contrat de dix-huit mois, en prolongement du premier.

D'une relation exclusive à une relation tripartite

Pendant les deux années de son démarrage, l'entreprise Rally développe des jeux uniquement pour le compte d'Arcade. Cette relation exclusive lui permet de se dégager de la contrainte de trouver un client pour se focaliser sur son organisation interne: « *L'exclusivité avec Arcade était un avantage, car on n'avait pas à s'occuper de la prospection commerciale au départ. Nous avons pu sereinement nous consacrer à l'organisation du travail de l'équipe (...)* » (ENT-G5a). Au début, cette exclusivité est perçue positivement par le dirigeant de Rally mais elle devient vite contraignante, car l'entité reste dans un état de dépendance qui convient par

contre à la direction d'Arcade : « *Les jeux étaient produits plus rapidement et à des coûts moindres, on n'avait pas à se plaindre* » (ENT-D2).

Avec cette relation exclusive, Arcade parvient à une des ses finalités : rendre le comportement de Rally prévisible pour garantir l'exploitation de ces compétences en limitant les risques de défection. Cantonnée à la création d'un jeu de genre spécialisé pour un seul client, Rally reste très vulnérable, mais elle devient le spécialiste des jeux de simulation automobile sur le marché : « *Rally a été l'une de premières à renouveler le genre de la simulation automobile.* » (ENT-D3). Cette compétence, elle la fera valoir à travers le label « Rally » qu'elle appose sur les jeux d'Arcade

Grâce à ce label, l'entreprise développe une réputation qui facilitera la recherche de nouveaux clients dès la deuxième année de sa création. Au bout de deux contrats avec Arcade, Rally reçoit une proposition d'un jeu de simulation automobile de Pixel, une grande entreprise américaine d'édition de jeux vidéo. Au même moment, ils reçoivent une nouvelle proposition de leur ex-employeur pour un jeu d'un genre similaire. Audacieusement, Sylvain Bardeau propose aux deux commanditaires de mener les deux projets simultanément vu le fort potentiel de synergies entre ces deux productions.

Cet accord aurait pu être considéré comme une trahison par le dirigeant d'Arcade en l'absence de très bonnes relations avec l'essaimé. L'ancienneté et la qualité de ces liens permet au dirigeant d'avoir confiance et de maintenir son engagement.

Malgré leur faible inclination manifeste à ce « ménage à trois », Pixel et Arcade finissent par accepter les conditions de Sylvain Bardeau qui considère qu'il s'agit d'une réelle chance pour l'autonomie et le développement de Rally : « *Cette situation était idéale pour un indépendant ; cela nous permettait d'alléger la pression de la mono-clientèle et de développer notre savoir-faire.* » (ENT-G1a). Cette expérience est très fructueuse pour Rally qui renforce sa compétence distinctive en conception de jeux de simulation automobile. Elle développe également des nouvelles compétences en gestion de la production grâce à des méthodes

fortement inspirés du concurrent d'Arcade : « *En fait, le travail avec Pixel a été très instructif et c'est là que nous avons vu qu'il fallait nous organiser, sans que ce soit non plus trop formel, nous avons donc commencé à mettre en place des méthodes de travail empruntées à Pixel (...)* » (ENT-G1a).

Toutefois, l'expérience est moins bien vécue par les deux commanditaires qui, une fois les jeux produits, imposent à l'entité de choisir un partenaire exclusif : « *Ils nous ont prétexté que les jeux se ressemblaient trop (...)* » (ENT-G1a) nous explique Sylvain Bardeau. L'intention des deux entreprises est clairement appropriative, comme nous l'indique la direction d'Arcade : « *De toute façon, dès qu'une équipe marche vraiment bien, on les rachète. La logique est financière car en les rachetant, vous conservez les royautés ; mais aussi stratégique car vous évitez qu'ils soient appropriés par les concurrents* » (ENT-D1). Le contexte favorable que Sylvain Bardeau s'est évertué à construire pour avoir plus d'autonomie produit l'effet inverse. Quant à Arcade, le concurrent direct devient un allié inattendu dans ses tentatives d'intégration. Acculé, le dirigeant de Rally tente fébrilement de trouver un autre éditeur, mais le secteur du jeu vidéo connaît en ce début 2001 une crise sans précédent, les commandes sont rares (DE-5).

Le dirigeant de Rally se résout à comparer les deux propositions : « *Pixel voulait faire de Rally, un développeur de jeu de sport automobile uniquement, le contrat était étalé sur plusieurs années et il y avait des possibilités de rachat par la suite. C'était une collaboration très proche, mais cela ne correspondait pas aux aspirations artistiques de la majorité des salariés, même si d'un point de vue financier, cela avait un sens.* » (ENT-G1a). Fidèle à sa démarche consensuelle, Sylvain Bardeau privilégie l'envie des membres de son équipe qui s'opposent plus clairement au projet du concurrent jugé plus aliénant pour l'identité et l'autonomie de l'équipe. Mais, à titre personnel, il avoue une certaine inclination à la proposition du concurrent direct : « *Mon choix d'organisation a toujours été Pixel parce qu'il y a cette rigueur.* » (ENT-G1a).

Toutefois, il demeure convaincu comme les membres de son équipe que la relation exclusive avec Arcade est la solution la plus satisfaisante. Il le justifie par le fort pouvoir de négociation de l'équipe auprès de la direction : « *Chez Pixel, je sentais aussi que sur beaucoup de choses, on aurait eu très peu de pouvoir décisionnel. Les commandes allaient tomber une à une sans que notre avis soit réellement pris en compte. Alors que chez Arcade, c'était plutôt : si ce que vous souhaitez faire correspond à nos besoins, on le fait ensemble, c'était déjà une démarche plus intéressante pour nous.* » (ENT-G1a). La crise persistante du secteur amène Sylvain Bardeau à privilégier le confort d'une filialisation : « *Etre indépendant et travailler de façon exclusive pour un éditeur, je trouve cela risqué. Face à la crise rampante que connaissait le secteur, j'ai préféré que Rally soit reprise en totalité par Arcade.* » (ENT-G1a).

Les inter-relations sociales et techniques de longue date créent des sentiers de dépendance qui contraignent et sécurisent les acteurs. En ce sens, les essaimés privilégient le confort d'un « retour au bercail ». Toutefois, ce retour s'explique comme une dette des essaimés à l'égard de la direction d'Arcade. Les essaimés ont une obligation morale du fait des ressources concédées par Arcade de lui accorder cette exclusivité au détriment du concurrent direct. La logique de don et contre-don est toujours à l'œuvre (Mauss, 1950).

La direction d'Arcade se retrouve désormais en position de force et elle va imposer plus durement ses conditions : « *On a commencé les discussions avec eux début 2001, la pression était forte pour que l'on cède l'affaire à bas prix. On était plutôt coincé, car Arcade venait de nous commander un jeu et menaçait de tout arrêter* » (ENT-G1a). Sylvain Bardeau fera preuve d'ingéniosité en temporisant pour finir par bénéficier d'un contexte plus favorable peu après : « *Puis, il y a eu les difficultés financières d'Arcade et le plan social, le rachat de Rally était plutôt mal vu et cela nous a permis d'avancer tranquillement sur le projet. Vu qu'Arcade avait engagé pas mal d'argent sur le jeu que nous réalisions, nous étions plus en position de force et nous avons pu négocier plus favorablement les conditions de rachat de Rally.* » (ENT-G1a). Rally est rachetée par Arcade en juin 2002 et cet événement signe la fin de l'essaimage.

Synthèse et approfondissement de l'essaimage de Rally

Que nous enseigne le cas Rally sur les enjeux et les modalités de l'essaimage en PME ?

Du point de vue de la PME établie, le cas permet de développer une nouvelle hypothèse de l'essaimage comme modalité pertinente pour gérer la mobilité du personnel au sein d'une PME en forte croissance.

En effet, le cas Rally illustre comment l'essaimage permet à Arcade de conserver l'usage de compétences très spécifiques d'une équipe en acceptant de les accompagner dans la création d'une entreprise indépendante. Le recrutement et le maintien d'individus qualifiés est une nécessité pour Arcade où les compétences clés se concentrent autour d'individus clairement identifiés et valorisés tel Sylvain Bardeau et son équipe. Cette personnalisation des compétences est plus forte dans les structures de taille restreinte où « des effets de grossissement » sont pleinement à l'œuvre. Face à la menace d'une perte de compétences, l'essaimage devient une modalité effective de gestion de la mobilité des salariés en leur donnant la possibilité de se mettre à leur compte tout en bénéficiant de leurs compétences. Au départ, il s'agit d'une stratégie « réactive » par laquelle Arcade gère cette problématique cruciale de la mobilité externe.

Toutefois, chemin faisant, l'essaimage devient un levier effectif d'innovation à plusieurs niveaux (ressources, compétences et capacités) comme l'illustre le cas Rally.

En l'espace de quatre ans, l'essaimage a permis aux individus d'une équipe interne de s'épanouir et de quadrupler en termes d'effectifs. Rally a aussi développé une réputation distinctive qui se concrétise sous la forme d'un label reconnu par les clients. Arcade accède à une ressource « immatérielle » complémentaire dans un secteur où les labels jouent fortement sur les décisions d'achat des joueurs. Au final, l'essaimage de Rally a été un puissant levier de décuplement des ressources. Il s'agit donc d'un moyen particulièrement adéquat pour une PME en croissance telle Arcade.

Grâce à l'essaimage, l'équipe interne a pu entretenir et développer ce savoir-faire distinctif en conception de jeu de simulation automobile. Avec la croissance d'Arcade, ces compétences

auraient pu se diluer ou se scléroser au gré des affectations changeantes des membres au sein des différentes équipes projets. En acceptant « d'externaliser » ce savoir-faire, Arcade a permis une plus grande spécialisation tout en maintenant une forte complémentarité avec ses compétences de base grâce à de fortes interdépendances sociales et techniques.

L'essaimage de Rally a aussi permis le développement d'une capacité de production plus importante notamment grâce à l'apprentissage issu de cette coopération tripartite. En fabricant deux jeux sur une période limitée pour des commanditaires différents, l'entreprise développe une forte capacité de valorisation de ressources limitées. Cette faculté de décuplement est essentielle dans ce métier où les coûts de développement d'un jeu vidéo ne cessent d'augmenter pour un prix de vente stagnant. Les développeurs doivent être en mesure de réduire les coûts de développement notamment en « recyclant leurs ressources » sous la forme d'un éventail de produits.

Du point de vue de la PME émergente, le cas Rally confirme également nos trois hypothèses sur l'intensité de l'incubation, la personnalisation de la maturation et la durabilité des relations post-crédation.

L'incubation est plus intense pour l'essaimé compte tenu de la polyvalence et de la mobilité professionnelle dont il a bénéficié au sein d'une PME en forte croissance. L'occupation de plusieurs fonctions lui a permis d'acquérir un savoir-faire transversal sur les différentes étapes de la conception d'un jeu vidéo. La faisabilité de l'acte d'entreprendre s'accroît. La désirabilité de l'acte d'entreprendre est aussi fortement activée par les représentations positives en vigueur dans l'entourage proche de l'essaimé. La filière locale du jeu vidéo est composée d'entités « rejetons » créées par des ex-employés d'Arcade. L'existence de ce réseau d'entrepreneurs « proches » de l'essaimé favorise l'acte d'entreprendre.

La maturation est plus personnalisée, car les liens interpersonnels sont très développés chez Arcade. Étant bien « inséré », l'essaimé obtient plus facilement des ressources adaptées à son

projet. En effet, force est de constater qu'il bénéficie d'aides substantielles que ce soit au niveau financier, technique ou logistique. La plupart de ces ressources n'ont pas fait l'objet de contrats. Toutefois, elles ne sont pas gratuites : ces « dons » induisent des obligations de « retours » de la part des donataires. Le réintégration de Rally au sein d'Arcade s'explique en partie par l'obligation de retour ressentie par la plupart des membres de l'entité essaimée.

Les relations post-crétions sont durables compte tenu des liens étroits qui subsistent entre les acteurs des deux entités. Ce soubassement relationnel est consubstantiel au déploiement des coopérations. L'entité essaimée dispose d'une plus grande tolérance de la part de son partenaire, comme l'illustre l'accord de Rally avec le concurrent direct qui n'est pas interprété comme une trahison. Elle est acceptée comme une opportunité pour le développement de l'entité « fille ». Toutefois, il y a certaines limites à ne pas franchir, comme celle de préférer Pixel plutôt qu'Arcade comme partenaire exclusif.

L'essaimage de Gama

Gama est une entreprise dont le métier est de concevoir des jeux vidéo de tir¹¹⁷. Elle a été créée en octobre 2001 suite à un plan social par deux chefs de projet et plusieurs employés d'Arcade. L'entreprise démarre grâce à l'obtention de ressources substantielles dont une commande qui leur assure du travail pendant dix-huit mois. Toutefois, avec la situation de crise d'Arcade, cette commande est précaire : au bout de cinq mois, elle est interrompue, mais les entrepreneurs parviennent à la relancer. Entre-temps, ils s'organisent pour trouver d'autres clients mais cette prospection est vaine. Au bout de quelques mois, le partenariat avec Arcade s'arrête sans appel. Gama tient quelques mois de plus avant de tomber en faillite. Nous commençons par décrire le contexte de restructuration d'Arcade qui est à l'origine du projet d'essaimage.

La réorganisation d'Arcade : un contexte favorable à l'incubation

En mai 2001, Arcade entame une restructuration sévère avec un plan social consistant en la suppression d'une centaine de postes et d'une quarantaine de licenciements sur les trois cents postes de l'entité. Leur emploi étant supprimé, deux chefs de projets songent à d'autres alternatives. Eric Agnès et François Dauchet ont travaillé ensemble sur plusieurs projets

durant les sept années passées chez Arcade. Bien avant l'annonce du plan social, ils ont discuté d'une alternative séduisante : celle de se mettre à leur compte. Cette idée leur a paru d'autant plus réalisable qu'ils pourraient reprendre un projet de création de jeu de tir que la direction voulait abandonner : « *Le projet sur lequel travaillait François allait être abandonné alors qu'il méritait, à notre sens, d'être poursuivi* » (ENT-G5a). Au même moment, Ils apprennent que la création d'entreprise est une modalité de reclassement prévue dans le cadre du plan social. Ils décident de se renseigner auprès de la direction : « *L'essaiage s'est fait dans le cadre du plan social où souvent, il y a une possibilité de création d'entreprise comme mode de reclassement* » (ENT-G5a).

La restructuration d'Arcade est une situation équivoque pour les deux acteurs. Elle est à la fois opportune et menaçante. Elle est menaçante parce que les acteurs perdent leur emploi : ils sont « déplacés » (Shapero, 1975), mais elle est aussi opportune compte tenu du « slack »¹¹⁸ qu'induit cette restructuration : projet de jeu abandonné et employés démobilisés par exemple. Face à cette situation équivoque (Weick, 1995), les deux acteurs interagissent pour donner du sens en activant et en articulant les ressources excédentaires qui servent aussi pour l'impulsion d'une organisation¹¹⁹. La vision entrepreneuriale s'élabore plus facilement grâce à la bonne insertion des acteurs dans la structure. La petite taille favorise cette insertion. L'incubation du projet est plus intense.

Les trois employés décident de faire part de leur projet à la direction. Ils préfèrent passer par le circuit informel puisque François Dauchet connaît personnellement le dirigeant-fondateur : « *Après l'annonce du plan social, le dirigeant est passé au bureau de François pour savoir s'il comptait accepter son reclassement. François en a profité pour lui parler de son projet de création d'une société de développement sur la base d'un projet de développement d'un jeu de tir qui allait être abandonné* » (ENT-G5a) nous explique Eric Agnès.

¹¹⁷ « Des jeux FPS : First Person Shooters » selon le jargon de la profession.

¹¹⁸ L'« organizational slack » (Cyert et March, 1963) habilite le changement organisationnel comme le décrivent Crozier et Friedberg, « Pour que le changement soit aisé, il faut qu'il y ait du jeu, au sens anglais de slack, dans le système en question. » (1977 : 399-400)

¹¹⁹ Nous rejoignons Verstraete (1999 ; 2001 ; 2002) qui considère qu'un processus peut être qualifié d'entrepreneurial à partir du moment où un individu (ou plusieurs ?) impulse(nt) une organisation : « L'entrepreneuriat concerne le phénomène relevant d'une relation dialectique entre l'acteur et l'organisation impulsée par celui-ci. » (2002 : 32).

Le dirigeant manifeste son enthousiasme pour le projet en leur proposant une rencontre trois jours plus tard : « *Le dirigeant a tout de suite été intéressé et il nous a donné rendez-vous dans son bureau pour présenter notre projet.* » (ENT-G5a). Les deux employés esquissent un plan d'affaires qu'ils présentent au dirigeant en soulignant que ce projet permettra à Arcade de réduire ses effectifs tout en valorisant un jeu sur lequel l'entreprise a déjà investi : « *C'était l'opportunité de continuer un projet sur lequel ils avaient investis de l'argent.* » (ENT-G5a).

La confiance du dirigeant en François Dauchet le prédispose fortement à s'engager dans ce projet : « *Il faut dire que le projet a été avalisé par Arcade parce que François est connu et apprécié par le dirigeant. Quand, on part sur un projet pareil, il nous faut avoir la confiance de nos parrains.* » (ENT-G5a). Convaincu du bien-fondé de ce projet, le dirigeant propose ses conseils aux porteurs pour les aider à le formaliser : « *Nous avons soumis un premier jet de notre plan d'affaires au dirigeant qui a confirmé son intérêt pour le projet ; nous nous sommes vus plusieurs fois pour préciser davantage le cadre* » (ENT-G5a).

Le dirigeant stimule le désir d'entreprendre des salariés en approuvant leur idée. Il participe également à la construction du projet en donnant ses conseils. Puis, il est aussi un pourvoyeur potentiel de ressources pour le projet. Ces échanges avec le dirigeant accroissent considérablement la désirabilité et la faisabilité perçues du projet par les deux acteurs (Shapiro et Sokol, 1982). L'incubation est plus intense compte tenu de cette relation dyadique avec le dirigeant (Carrier, 1996). Cette réciprocité est largement favorisée par la position centrale du dirigeant dans les petites structures.

Le montage du projet

Avec le soutien du dirigeant, les entrepreneurs rallient les membres de l'équipe qui sont démobilisés à la suite de l'abandon du jeu de tir ; ils sont aussi dans l'expectative d'un reclassement : « *Une fois les grandes lignes fixées, nous avons sollicité tous les membres de l'équipe pour les convaincre de nous suivre . Il n'y a eu qu'une défection, les autres membres de l'équipe ont accepté de nous suivre.* » (ENT-G5a).

Selon Eric Agnès, la mauvaise ambiance a suscité des frustrations communes qui incitaient de nombreux salariés à partir : « *Je pense qu'ils en avaient un peu ras le bol d'être ballottés d'un projet à un autre sans en voir l'aboutissement. Il y avait constamment des luttes de pouvoir à tous les niveaux, ces luttes s'opéraient souvent via les projets, les créatifs en pâtissaient. Ce mauvais climat en a découragé plus d'un.* » (ENT-G3a). Cette désorganisation s'explique globalement par une croissance mal maîtrisée qui s'est traduite par une entreprise balkanisée avec des parties faiblement couplées : « *Pour soutenir son développement, l'entreprise a importé du sang neuf, ce qui est bien en soi, mais elle ne savait pas comment l'intégrer. Du coup, ces gens ont été placés maladroitement à des postes clés sans avoir une légitimité, ils étaient appelés à manager des gens de la première génération qui en savaient plus sur la création de jeu. Cela a généré des rapports conflictuels.* » (ENT-G5a)

A titre personnel, Eric Agnès supporte mal cette situation; il désire fortement quitter l'entreprise : « *J'avais l'impression d'avoir fait le tour et j'en avais marre de me battre tous les jours avec la hiérarchie pour faire des jeux vidéos ; je n'avais pas envie de passer la moitié de mon temps à faire de la politique et à raser les murs pour éviter qu'on me tape dessus.* » (ENT-G5a). Ainsi, avec ses collègues, il partage des frustrations semblables qu'ils souhaitent réduire collectivement.

La forte croissance de la PME s'est traduite par un système organisationnel « de couplage lâche » où les parties sont relativement autonomes. Le slack organisationnel est particulièrement élevé avec des ressources techniques excédentaires et des ressources humaines démobilisées. Cette situation est équivoque pour les acteurs en ce sens qu'elle est porteuse de significations multiples et contradictoires. Etant insérés dans un système où les relations personnelles sont très développées, les acteurs sont plus enclins à réduire l'équivoque de la situation collectivement.

L'équipe s'installe dans un espace qui leur est attribué au sein des locaux d'Arcade pour continuer à travailler sur leur projet de jeu alors que les leaders négocient les conditions de

départ de l'équipe avec la direction : *« L'équipe a continué à travailler sur le projet en attendant le montage de la société. Nous sommes restés pendant 3 mois au sein des anciens locaux d'Arcade. Parallèlement, nous avons monté plus solidement notre projet de création d'entreprise, nous avons négocié avec Arcade plus finement le budget et les modalités de la création de la société. »* (ENT-G5a).

Parallèlement à leur opération, les deux leaders négocient auprès de la direction les conditions de leur départ sous la forme d'aides financières, matérielles et commerciales : *« Nous avons négocié et obtenu une aide financière à l'installation, Arcade nous a aussi aidés en nous prêtant le logiciel de création de jeux 3D, ils nous ont aussi cédé quelques machines ainsi que le mobilier des anciens locaux. Finalement, nous avons obtenu une commande de jeu pour début 2003. »* (ENT-G5a). L'équipe bénéficia de toute une infrastructure pour démarrer sous de très bonnes conditions. L'entreprise Gama est fondée en octobre 2001 avec une vingtaine d'employés. Elle démarre son activité avec une commande d'un jeu de tir à livrer sous 18 mois.

La restructuration crée des redondances qui sont propices à une mobilisation opportune des ressources par les deux acteurs. De surcroît, ils disposent aussi de liens forts avec le dirigeant ; ce qui permet d'obtenir des ressources plus importantes et plus personnalisées. La bonne insertion des acteurs dans l'entreprise facilite également la mobilisation des ressources. Dans une structure de petite taille, il est plus facile de développer des relations fortes avec le dirigeant et les autres membres. La maturation du projet entrepreneurial en est facilitée.

Un démarrage chaotique

Les quatre premiers mois se déroulent sans trop de difficultés. La production du jeu avance sans retard sur les livraisons et la direction d'Arcade fait valoir sa satisfaction concernant le travail rendu : *« A aucun moment, nous n'avons pris du retard dans notre travail ; la production a toujours donné un feedback positif »* (ENT-G5a).

Toutefois, en février 2002, la direction d'Arcade arrête subitement le financement du jeu en invoquant des difficultés financières croissantes qui l'obligent à réduire sa production : « Ils ont invoqué des raisons liées au marché qui est trop trouble, la difficulté de tenir leurs engagements dans ce contexte. » (ENT-G5a). Les leaders de Gama sont pris au dépourvu mais ils réagissent rapidement en faisant appel directement au dirigeant qui les a toujours soutenus. Eric Agnès se souvient de son engagement : « Quand il a signé avec nous, il nous a bien dit : J'ai confiance en vous, ne me faites pas défaut, je pense que vous êtes une bonne équipe, allez-y ! » (ENT-G5a).

Sollicité, le dirigeant leur apprend que cette décision ne vient pas, de lui mais d'une direction américaine de plus en plus puissante au sein du groupe : « Ce n'est pas lui qui voulait nous liquider. C'est très politique, il y a des gens au siège qui ne croient pas en notre projet et qui voulaient l'arrêter ; notamment ceux d'Arcade US. Dès le départ, ils ne comprenaient pas pourquoi Arcade avait commandé un jeu de tir pour le marché américain, réputé très concurrentiel pour ce type de jeu, de surcroît à une entité française. Dès le début, ils ne voulaient pas de notre jeu. » (ENT-G5a). Toutefois, il promet de faire de son mieux pour relancer la production. Au bout de quelques semaines, la production repart.

L'essaimage de Gama s'est effectué grâce au soutien informel du dirigeant. Mais, avec la restructuration d'Arcade suite à sa croissance, son pouvoir central s'est considérablement affaibli au profit d'une direction managériale. La relation de Gama et Rally n'est plus légitime pour ces derniers et la défense de cette relation devient plus difficile pour le dirigeant.

Toutefois, durant les sept mois qui suivent, la relation est très instable avec des paiements qui n'ont de cesse d'être retardés voire oubliés. Cette fois, les gérants comprennent que la commande d'Arcade peut s'arrêter à tout moment. Ayant intériorisé cette contrainte, ils savent qu'ils sont en sursis, il leur faut trouver un autre client le plus vite possible : « *Notre entreprise est en suspens, à tout moment, il suffit que le vent tourne pour qu'elle parte avec.* » (ENT-G5a).

Ainsi durant toute cette période, ils chercheront à mobiliser par tous moyens d'autres éditeurs en participant à des salons et en les prospectant directement : « *Nous n'hésitons pas à chercher d'autres éditeurs, nous avons réalisé quelques maquettes de jeu et nous prospectons les éditeurs via nos réseaux personnels ou lors des salons.* » (ENT-G5a). Les gérants emploient fortement les contacts qu'ils ont développés chez Arcade et dans le milieu professionnel français du jeu vidéo. Toutefois, ce secteur connaît, à ce moment, sa plus grande crise au point que plusieurs acteurs réclament l'aide des pouvoirs publics pour sauvegarder un secteur en péril (DE-2). Les gérants de Gama sont confrontés de plain-pied à cette réalité : « *Il faut bien se rendre à l'évidence, l'édition européenne est bien morte. Pour prendre l'exemple de la France, vous avez Kalisto et Cryo qui ont déjà disparu et ce n'est pas fini. Pour des développeurs comme nous, l'international reste l'unique voie de survie.* » (ENT-G6).

L'arrêt du partenariat et une ultime tentative de sortir de l'impasse

Au bout de sept mois de sursis, Arcade interrompt définitivement sa commande. Cette décision était anticipée par l'équipe, consciente qu'elle était de plus en plus contestée par une production américaine plus puissante : « *Nous étions déjà dans le collimateur depuis la première menace de rupture en février 2002. Notre position était difficile à tenir, entreprise française fabriquant un jeu destiné aux américains, cette commande était de plus en plus contestée par la branche américaine d'Arcade. Avec les difficultés que connaît Arcade en France, les américains sont de plus en plus décideurs en matière de ligne éditoriale. La production a été arrêtée depuis une semaine.* » (ENT-G6).

S'ils regrettent cette décision qu'il attribuent clairement à la direction américaine, ils expriment une certaine gratitude pour l'ancienne direction d'Arcade (la coalition du dirigeant fondateur) qui les a soutenus tant bien que mal dans cette démarche : « *Grâce à eux, on a pu monter Gama. L'année de production qu'on a passée avec eux nous a permis de forger une façon de travailler qui nous est propre et qu'on pourrait mettre en œuvre pour d'autres éditeurs. Dès le départ, on avait acquis l'idée que la production pouvait s'arrêter à tout moment. Nous étions déjà un peu immunisés. Aujourd'hui, c'est le cas et on ne peut pas dire qu'on n'a pas été prévenus ; à nous, la charge de trouver de nouveaux éditeurs, plus stables, qui ne reviennent pas systématiquement sur leur choix.* » (ENT-G6).

L'entreprise cherche des éditeurs pour reprendre ce projet de jeu de tir, mais elle tente également de faire valoir d'autres concepts de jeux qu'elle a développés depuis sa formation : « *Nous avons établi beaucoup de contacts avec des éditeurs sur la base du projet qu'on a arrêté de produire pour Arcade. Cela fait déjà plusieurs mois que nous sommes sur ces pistes, cela prend du temps, mais nous sommes confiants car nous sentons que c'est la bonne voie.* » (ENT-G6). Toutefois, vu les montants dépensés pour réaliser un jeu, les éditeurs leur imposent de financer en partie le jeu ou de trouver d'autres bailleurs de fonds : « *Il faut savoir que les producteurs ne veulent plus prendre tous les risques, ils s'engagent plus aisément sur des produits semi-finis, mais réclament la présence d'autres investisseurs. Nous cherchons aussi à trouver des financiers* » (ENT-G6 ; DE- ?).

Ces exigences, les gérants de Gama vont en faire l'amère expérience au cours des six mois qui suivront : « On est entré en négociation ferme avec cinq éditeurs ; il y en avait deux qui étaient particulièrement intéressés, mais au final, il y avait toujours quelque chose qui clochait (...) On avait l'impression que les feux passaient au rouge à la dernière minute. » (ENT-G5b). Parmi leurs faiblesses, les gérants estiment que la technologie héritée d'Arcade les pénalise auprès de certains éditeurs : « Les éditeurs nous ont semblé très intéressés mais le seul point négatif, c'est qu'on était parti sur une technologie pour PC essentiellement et la plupart des éditeurs intéressés souhaitent voir ce jeu sur console. Ce qu'il nécessite une autre technologie. Nous, on l'avait pas et les éditeurs ne voulaient pas payer pour qu'on l'ait, c'était à nous de nous débrouiller. » (ENT-G5b).

N'ayant pas été payés depuis quatre mois par Arcade, l'entreprise n'a pas suffisamment de fonds pour un tel investissement. Elle se rabat sur la technologie qu'elle a exploitée depuis plus d'un an pour convaincre les éditeurs intéressés par ce savoir-faire sur les jeux PC. L'entreprise parvient à convaincre deux éditeurs, mais une autre difficulté survient.

En cherchant à négocier les sommes dues auprès d'Arcade, la direction leur rappelle que la technologie qu'ils emploient ne leur appartient pas. Elle est la propriété d'Arcade ; la direction leur réclame désormais un paiement pour son utilisation : « Ils ont voulu récupérer

leur technologie et il fallait désormais payer pour l'avoir. À l'époque, il fallait au moins déboursier 300 KE. Ça, au niveau de notre budget, c'était trop. » (ENT-G5b). Incapables de déboursier cette somme, Gama voit ainsi s'échapper une fois de plus les éditeurs qui ne voulaient en aucun cas prendre cette technologie à leurs frais.

Les relations entre la nouvelle direction « managériale » et l'entité essaimée sont basées sur la règle de l'équivalence : les ressources accordées ont désormais un prix explicite. Ce basculement dans une logique purement marchande contraste par rapport aux relations entre l'ancienne direction et l'entité essaimée qui étaient auparavant basées sur la règle de la réciprocité (Mauss, 1950). Nous pouvons penser que le dirigeant aurait accordé l'exploitation de cette technologie sans demander un paiement dans la perspective de « retours futurs ».

Un peu amers, les gérants de Gama se sentent désormais un peu contraints par leur dépendance technologique à l'égard d'Arcade : « *En fait, tout est parti de notre départ de chez Arcade. Quand on est parti de chez Arcade, le dirigeant nous a dit : moi, je veux un jeu PC. Il nous a dit : Prenez la technologie on real parce que nous, on peut vous l'avoir. Je dirai que l'épine dans le pied, on l'a eu tout de suite, dès le départ. On est resté coincés dans les choix qu'on a dû prendre au départ avec Arcade.* » (ENT-G5b). Au bout de six mois, l'entreprise ne parviendra pas à trouver une issue pour être autonome, elle sera mise en liquidation en juin 2003 (DE).

Le dirigeant de Gama tire les enseignements de cet échec : une trop forte dépendance à l'égard de l'entreprise essaimante. Ainsi, il est question de deux formes de dépendance : une dépendance commerciale du fait d'avoir pour unique client Arcade et une dépendance technique du fait de fonctionner comme une équipe interne avec des ressources internes d'Arcade : « *La première erreur, c'était d'être mono-client, mais nous pouvions difficilement faire autrement. L'autre erreur, c'est qu'en étant mono-client d'Arcade, comme nous étions des ex-salariés d'Arcade, nous nous sommes positionnés comme encore chez Arcade.* » (ENT-G5b).

Le dirigeant parle aussi d'interdépendances sociales qui contraignent fortement le cheminement de l'entreprise : « *Enfin, nous n'avons pas trop cherché à voir ailleurs. Nous étions un peu dans le cocon ; nous tournions un peu en rond en faisant appel aux mêmes personnes. Ce n'est pas dit que cela aurait marché, mais cela ne nous aurait pas enfermé dans cette relation avec Arcade.* » (ENT-G5b). Les dirigeants reconnaissent aussi que malgré des compétences techniques éprouvées, il leur a manqué l'expérience managériale nécessaire pour gérer une entreprise de vingt personnes : « *Le fait aussi que nous étions des débutants même si nous avions de l'expérience dans la conception de jeux, nous n'étions pas prêts à nous lancer sur le marché.* » (ENT-G5b)

Ces interdépendances soulignent que la spécificité de l'essaimage est qu'il s'agit d'une création d'entreprise qui s'effectue plus explicitement « à partir d'un existant plutôt tangible »¹²⁰. Cette structure habilite fortement le processus de création en permettant aux deux créateurs d'accéder aux ressources dont ils ont besoin pour leur projet mais la structure est aussi contraignante : elle crée des sentiers de dépendance qui réduisent aussi les possibilités d'évolution. Le risque de cette forme de « verrouillage »¹²¹ semble plus fort dans le cas de l'essaimage.

Synthèse sur l'essaimage de Gama

Quels sont les enseignements du cas Gama concernant les enjeux et les modalités de l'essaimage en PME ?

Du point de vue de la PME en forte croissance qu'est Arcade, l'essaimage a été employé principalement comme un levier de reconversion. La faillite de Gama laisse à penser que son usage à cette fin est loin d'être concluante, étant donné que l'essaimage conduit à la faillite de l'essaimé. Toutefois, cette démarche reste globalement positive pour les deux parties.

¹²⁰ Toutefois, il faut bien admettre, à l'instar de Verstraete, que la création d'entreprise ne s'opère pas dans un vide structurel. En ce sens, parler de « création ex-nihilo » est abusif. Au contraire, il y a pleinement « interstructuration » au sens où l'organisation impulsée par l'acteur s'imbrique dans une structure sociale préexistante à laquelle il adhère tout en la transformant (1999 : 34-40). Toutefois, l'essaimage est un processus où l'interstructuration est plus forte et explicite.

¹²¹ Dans ses travaux sur un district industriel Allemand, Grabher (1993) explique comment les fortes relations interpersonnelles peuvent donner lieu à un « lock-in » qui prive les acteurs d'adaptabilité et entraîne une faillite de l'ensemble des PME. Concernant l'essaimage, il s'agit d'un « enfermement » dans une relation dyadique sclérosante.

Pour les salariés licenciés, l'essaimage leur a permis d'être personnellement engagés dans une dynamique constructive de leur reconversion. Plutôt que de rester prostrés et amers dans l'attente d'un reclassement incertain, ils ont été mobilisés dans le cadre d'un projet de création. Cette démarche proactive a permis d'activer les réseaux de contacts dans le milieu lors des prospections auprès de clients et des employeurs potentiels. En définitive, l'essaimage est une forme de reconversion où le degré d'autonomie des acteurs est plus élevé. Pour un dirigeant soucieux du devenir des salariés qu'il a côtoyés et appréciés, cette forme de reclassement peut être très satisfaisante.

Pour Arcade, les gains se situent surtout au niveau de l'image de l'entreprise auprès des ses parties prenantes. Compenser les licenciements par un accompagnement à la création d'entreprise au niveau local est bien perçu par les pouvoirs publics locaux. Elle fait aussi valoir auprès des salariés restants et des syndicats qu'Arcade est soucieuse du reclassement des salariés licenciés. Arcade est une entreprise moyenne bien implantée au niveau local. Elle a toujours entretenu des liens étroits avec les différents acteurs de son milieu. Les PME sont généralement fort dépendantes de leur environnement direct. Par conséquent, elle sont particulièrement enclines à limiter l'appauvrissement de l'environnement direct dont elles dépendent à terme.

Néanmoins, l'essaimage de Gama est aussi un échec puisque l'activité créée n'est pas viable. Nous pouvons avancer l'explication d'une inexpérience des essaimés à gérer le démarrage d'une entreprise dans une période où le secteur est en crise. Toutefois, une autre explication émerge également : celle d'une modification profonde de la structure de la PME essaimage. En effet, la forte croissance et la restructuration d'Arcade traduisent le basculement de la structure d'un archétype d'entreprise « entrepreneuriale » à un archétype d'entreprise managériale dont la manifestation la plus concrète est l'affaiblissement du pouvoir central du dirigeant. Dans ces conditions, la coopération entre Gama et Arcade « passe à la trappe » avec une nouvelle direction managériale dont les relations avec Gama sont plus « objectives ». Plus généralement, il devient plus difficile pour Arcade d'entretenir des liens étroits et

personnalisés avec les essaimés. Avec la disparition de cette capacité d'ajustement, l'essaimage perd de son efficacité par absence d'empathie ou de préoccupations communes.

Effectivement, si l'on se place du point de vue de la PME émergente, on constate que les relations post-crédation avec l'entité essaillante ont été beaucoup plus courtes. Cette brièveté s'explique par l'absence de liens interpersonnels intenses et fréquents des essaimés avec la nouvelle direction. Par contraste, l'incubation et la maturation du projet Gama ont été plus intenses et personnalisées compte tenu de la force des liens, notamment avec le dirigeant.

Au stade de l'émergence du projet, le dirigeant a joué un rôle central en réservant un accueil favorable aux idées formulées par les salariés. De surcroît, il s'est personnellement engagé dans la construction de l'opportunité d'affaires en leur suggérant des pistes d'amélioration de leur idée. La désirabilité perçue du projet s'est renforcée au gré des interactions successives des créateurs avec le dirigeant. Son attitude favorable a aussi influencé positivement la faisabilité perçue du projet par les acteurs, étant donné qu'il disposait de ressources pour sa mise en œuvre. Globalement, l'incubation a été intense grâce à une position encore centrale du dirigeant au sein de sa structure.

Au stade du montage du projet, les essaimés ont bénéficié d'un accompagnement personnalisé du dirigeant fondateur. Les liens forts avec ce dernier mais aussi avec d'autres membres d'Arcade ont aussi grandement facilité l'accès à des ressources diverses : aide logistique, appui financier, contrat commercial, etc. L'obtention relativement aisée de ces ressources s'explique en partie par la réorganisation d'Arcade qui induit certaines redondances. Toutefois, l'exploitation d'un « slack » est loin d'être spontanée, il fallait disposer d'une capacité à convaincre les parties prenantes en présence pour accéder à ces ressources. A ce jeu, les essaimés étaient bien placés compte tenu des liens forts, établis avec la direction. Ces dispositions s'expliquent par leur ancienneté au sein d'une structure de petite taille qui a grandi depuis.

Globalement, le cas Gama illustre qu'une structure de type « entrepreneuriale » est plus favorable au déploiement de l'essaimage qu'une structure de type « manageriale ». Il confirme l'hypothèse d'une incubation plus intense, d'une maturation plus personnalisée et de relations post-création plus durables en PME.

Synthèse et approfondissement du cas Arcade

Le cas Arcade illustre que le contexte organisationnel d'une PME est favorable à l'essaimage en tant que levier entrepreneurial. Que ce soit pour le cas Rally ou le cas Gama, nous constatons que l'incubation et la maturation du projet ont été facilitées en PME par la centralité du dirigeant et par les fortes relations interpersonnelles.

Le dirigeant a joué un rôle prépondérant en étant réceptif aux initiatives des salariés et en s'engageant à titre personnel auprès d'eux pour construire ensemble l'opportunité d'affaires. Cette relation de « mentor » intensifie l'incubation en accentuant la désirabilité et la faisabilité perçues du projet par les salariés créateurs.

Compte tenu de cette relation dyadique, les salariés disposent d'une plus forte capacité de négociation pour obtenir des ressources plus adaptées. Cet « encastrement relationnel » habilite l'acte entrepreneurial en ouvrant un accès plus flexible à des ressources. La maturation du projet entrepreneurial est très personnalisée et beaucoup plus effective.

Les liens interpersonnels sont également bien développés avec d'autres parties prenantes de la PME : salariés, clients, fournisseurs, etc. Cet « encastrement structurel » (Granovetter, 1992) permet aux salariés de diversifier les ressources obtenues par un accès souple, rapide et effectif.

Pour autant, les deux cas se distinguent au niveau des relations post-création. Dans le cas de Rally, il a été bien mis en évidence qu'elles sont plus durables grâce aux liens étroits entre les acteurs des deux entités. La coopération est « encastrée » avec un niveau élevé de confiance entre les parties, ce qui leur permet de tolérer certaines actions « opportunistes » sans craindre la défection.

A l'inverse, la coopération entre Gama et Arcade s'est d encastr e au fur et à mesure qu'Arcade se transformait en une structure « fonctionnelle » et qu'elle perdait les caractéristiques inhérentes à une structure « entrepreneuriale » : la centralité du dirigeant et la force des liens interpersonnels s'estompent avec la formalisation. Passé aux cribles de critères plus « objectifs », Gama perd sa légitimité en tant que partenaire. Les engagements passés passent à la trappe et l'essaimage perd de son efficacité. Le cas Gama illustre que la perte des caractéristiques « PME » est défavorable à un déploiement effectif de l'essaimage.

Concernant les résultats de l'essaimage, nous pouvons considérer qu'ils sont globalement positifs dans les deux cas.

Dans le cas de Gama, les essaimés ont été engagés dans une démarche autonome et positive de reclassement qui, malgré la faillite de l'entreprise, leur aura permis de développer un réseau de contacts qu'ils peuvent réutiliser dans une recherche d'emploi. Pour Arcade, l'essaimage est un levier de reclassement bien perçu par les diverses parties prenantes. Il permet de donner l'image d'une entreprise soucieuse de son environnement direct ; ce qui est crucial pour des PME dont la « dépendance externe » est très élevée.

Concernant le cas Rally, les résultats ont été éminemment plus positifs puisque l'essaimage a été un moyen de conserver l'usage des compétences spécifiques d'une équipe clé désireuse d'entreprendre. Pour une PME, le maintien des individus clés se pose de manière plus cruciale

car la dépendance à leur égard est plus forte du fait de la petite taille. L'essaimage a aussi été un moyen d'innover en peu de temps à partir de ressources limitées. Une telle capacité de décuplement est particulièrement attractive pour les petites structures dont les moyens sont généralement faibles.

En définitive, le cas Arcade nous enseigne que l'essaimage peut être un levier très pertinent en PME à des fins de reclassement, de reconversion et d'innovation. Toutefois, pour que l'essaimage soit effectif, les entreprises doivent être en mesure de s'ajuster à ces initiatives pour mieux les contrôler à leur avantage. Les conditions organisationnelles de la PME favorisent l'expression de cette capacité d'adaptation notamment selon une logique de don et de contre-don.

Le cas Arcadis

Dans cette section, nous présentons le cas Arcadis que nous avons construit à partir de sept entretiens et des informations de type documentaire comme le développe le tableau ci-dessous. Ce cas fait l'objet d'une présentation distincte d'Arcade compte tenu de la singularité de l'entité en termes de métier et d'organisation.

Types de sources	Descriptif
Entretiens semi-directifs (ENT)	<p>Arcadis (essaimage) : Frédéric Bassot, le dirigeant 2 entretiens : ENT-D4a réalisé le 30/08/2002 et ENT-D4b réalisé le 26/11/2003</p> <p>Logidis (essaimage) : Emmanuel Zaher, le gérant 2 entretiens : ENT-G2a réalisé le 26/08/2002 et ENT-G2b réalisé le 25/10/2003</p> <p>Nobidis (essaimage) : Alain Buisson, Eric Perron et Pierre Langley, les gérants</p>

	3 entretiens : ENT-G3 réalisé le 08/07/2002 ENT-G4a réalisé le 30/08/2002 et ENT-G4b réalisé le 30/10/2003
Documents (DE)	Internes : Rapport de mémoire de troisième cycle sur le secteur de distribution du jeu vidéo (DE-5)

Arcadis : la filiale de distribution d'Arcade

Arcadis est une entreprise dont le métier est de commercialiser les jeux vidéo d'éditeurs – principalement ceux d'Arcade mais aussi ceux d'autres éditeurs partenaires de la maison-mère – en France et dans les pays limitrophes. L'entreprise est une essaimée d'Arcade. Elle a été créée en 1986 par deux commerciaux grâce à un contrat de distribution exclusive pour le compte d'Arcade. Puis, la croissance aidant, Arcadis devient plus indépendante en élargissant sa clientèle à d'autres éditeurs. L'entreprise est en forte croissance organisationnelle : l'effectif atteint en 1993 quarante personnes avec des niveaux de performance qui attisent les convoitises. A cette période, Arcadis se rapproche de Philips Multimédia, mais les déboires de cette entreprise dans le secteur du jeu vidéo l'amènent à se séparer de l'entité au bout de deux ans.

Suite à ces difficultés, Arcadis est rachetée par Arcade qui décide d'en faire sa filiale de distribution exclusive en France. Malgré cette intégration, Arcadis conserve une relative autonomie stratégique et organisationnelle comme nous l'explique l'actuel dirigeant: « *Arcadis a toujours été une société très performante. Quand elle a été rachetée, le dirigeant d'Arcade ne voulait pas casser cette dynamique. L'entreprise a toujours conservé une forte autonomie, tout en étant une filiale. C'était aussi le deal entre le dirigeant d'Arcade et les fondateurs* » (ENT-D4a). Suite à ce rachat, Arcadis a une croissance forte dans le sillage d'Arcade : l'effectif atteint un pic de 92 personnes en 2000, mais c'est aussi à cette période qu'apparaissent les difficultés financières de l'ensemble du groupe. Elles entraînent Arcadis dans une restructuration sévère qui est à l'origine de deux essaimages : celui de Logidis et de Nobidis.

L'essaimage de Logidis

L'entreprise Logidis distribue des produits multimédia de petite taille¹²² en France. Elle a été créée en 2001 suite à l'externalisation de l'activité logistique d'Arcadis que la direction jugea trop éloignée de son cœur de métier et insuffisamment performante. Toutefois, elle reconnaît également son importance pour le fonctionnement d'Arcadis. Aussi, elle sera encline à opter pour une solution qui garantisse la continuité d'exploitation de cette activité périphérique mais essentielle, tout en recherchant une amélioration substantielle de sa productivité. Nous verrons que l'essaimage de Logidis permettra de répondre à cette exigence en termes de coûts, de qualité et de délai. De surcroît, Logidis développe une spécialité dans l'emballage et la distribution de produits de petite taille « à forte valeur ajoutée » nécessitant une manutention soignée. Ce nouveau savoir-faire ouvre de nouvelles perspectives de développement pour Logidis et pour Arcadis. Nous commençons par décrire le projet d'impartition de l'activité logistique qui est à l'origine du projet de Logidis.

L'impartition de la logistique

A la fin de l'année 2000, Arcadis connaît « *une situation financière difficile* » qui amène la direction à « *faire la chasse aux économies* » (ENT-G4a). Une des modalités de réduction des coûts consiste en l'externalisation d'activités dont la productivité est faible comparativement à des prestations équivalentes sur le marché : « *Quand on arrive dans une période où la structure financière est tendue, il faut chercher à la détendre en réduisant les coûts fixes. Un bon moyen, c'est d'externaliser.* » (ENT-G4a) nous explique le dirigeant d'Arcadis. La direction d'Arcadis envisage d'impartir de la logistique pour deux raisons : la première renvoie à la singularité du métier : « *C'est un métier à part entière qu'Arcadis ne pouvait conserver en interne* » (ENT-G2a) ; « *Aucun éditeur n'exerce ce métier en parallèle.* » (ENT-D4) et la deuxième est la faible productivité de la logistique en interne : « *C'était une structure qui s'était un peu endormie, la productivité était faible mais il y avait un potentiel de développement non négligeable* » (ENT-D4).

Toutefois, cette activité périphérique n'est pas moins essentielle ; son importance nous est rappelée par Frédéric Bassot, le dirigeant d'Arcadis : « *La logistique, je dis que ce n'est pas*

¹²² Pour être plus exact, il s'agit de produits de faible volume, nécessitant une manutention soignée : les jeux vidéos et leurs accessoires, les appareils photos numériques ou encore les baladeurs entre autres.

notre métier, par contre, une société de distribution sans logistique ne fonctionne plus.» (ENT-D4). Frédéric Bassot estime que l'externalisation doit garantir la continuité d'exploitation de cette activité et une baisse substantielle du coût de la prestation. Le projet est confié à Eric Perron, le responsable de la logistique, qui occupe, par ailleurs, un poste de directeur financier.

Pour Eric Perron, la mission est claire : la direction veut externaliser la logistique, il lui reste à trouver les moyens pour la réaliser : *« Moi, j'étais chargé de la finition. Moi, quand ils m'ont consulté, c'était vendu. Après, il fallait trouver les modalités financières, opérationnelles et puis trouver le timing.» (ENT-G4b).* En l'occurrence, il s'interroge sur le recours aux logisticiens habituels qui sont, pour la plupart, de grandes entreprises : *« Mon premier réflexe a été de confier la logistique à un grand groupe comme l'avait suggéré la direction. Mais, après réflexion, je me suis dit que ce serait une grande erreur car les grands groupes reprennent plus facilement la partie matérielle, mais pour les salariés, ils sont plus que réticents. Si nous avons cédé notre logistique à un grand groupe, il y aurait eu des licenciements. » (ENT-G4a).*

Eric Perron exprime un malaise à licencier les personnes qu'il connaît et qu'il apprécie : *« Je les connais tous très bien, j'en ai recruté la plupart. J'aurai eu mal au cœur de les voir partir sans avoir des garanties sur leur avenir.» (ENT-G4b).* Au-delà de ces raisons « affectives », il considère qu'il n'est pas dans l'intérêt d'Arcadis de confier l'externalisation à une grande entreprise. Cette dernière disposerait d'un pouvoir de négociation plus élevé à l'égard d'Arcade, étant donné sa taille moyenne comparativement à ces grands prestataires. Il décide de rechercher des prestataires de plus petite taille.

Deux préoccupations apparaissent dans la recherche d'une solution pour l'externalisation : Favoriser une impartition qui limite au maximum les licenciements et développer une relation où Arcade n'est pas en position de faiblesse. Cette deuxième préoccupation s'explique par la petite taille d'Arcade qui la conduit à privilégier des partenaires de taille inférieure ou équivalente. Quant à la première préoccupation, elle s'explique par l'attachement aux

collègues de l'entreprise. Dans une structure de petite taille, l'importance des êtres s'accroît compte tenu de leur faible nombre et de la proximité physique qui favorise les liens forts¹²³.

Au fil de sa réflexion, il songe à une autre alternative : une reprise de l'activité par un salarié. Cette solution offre un bon compromis pour « préserver » les ressources humaines en jeu : « *L'essaimage permettrait d'éviter un licenciement : les salariés pourraient être reclassés aux mêmes conditions qu'avant.* » (ENT-G4a). Cette idée, il l'a eu, suite à l'identification d'un entrepreneur potentiel en la personne du responsable achat qu'il côtoie depuis sept ans. Ils ont été amenés à travailler ensemble sur plusieurs projets dont celui de la mise en place du système d'information de la logistique : « *J'ai trouvé en Emmanuel Zaher le partenaire idéal. Nous avons déjà travaillé ensemble sur la mise en place du SI* » (ENT-G4a). Ils s'apprécient mutuellement : « *Eric Perron, c'était mon chef, c'est un bon (...) C'est un travailleur, c'est un gars avec qui j'étais souvent d'accord sur de nombreux points.* » (ENT-G2b) ; « *Emmanuel Zaher, c'est quelqu'un que je tenais en estime* » (ENT-G4a).

Cette amitié professionnelle les a aussi amenés à se confier. Ainsi, Eric Perron se souvient que Emmanuel Zaher lui avait déjà révélé son désir d'entreprendre : « *Je savais qu'il avait envie de retenter le coup (après l'échec d'une première création).* » (ENT-G4a). Eric Perron n'hésite pas à le solliciter pour lui parler de ce projet d'externalisation : « *Eric Perron m'a annoncé un beau jour que l'activité logistique était à vendre. (...) je savais depuis quelques mois déjà qu'une décision allait tomber.* » (ENT-G2a).

Dans cette situation, la stratégie « entrepreneuriale » où l'action prime après une réflexion préalable. Si le « grand dessein » de l'externalisation est fixé, la stratégie du directeur financier est largement construite au travers des ressources qu'il perçoit, sélectionne et institue à partir de son réseau relationnel. L'interconnaissance et l'expérience mutuelle des acteurs permettent d'amorcer une interaction de manière informelle. Ce type de stratégie « entrepreneuriale » est susceptible d'être récurrente au sein de la PME.

¹²³ En croisant les travaux de Moles et Romer (1978) et ceux de De Boislandelle (1996), Torres (2003) propose une nouvelle conceptualisation de la PME selon un principe de « proxémique aiguë » dont l'une des conséquences est l'accroissement de l'importance des individus.

Cette discussion porte essentiellement sur l'opportunité d'une reprise de l'activité par Emmanuel Zaher qui manifeste d'emblée son intérêt : « *Je me suis dit que c'était peut-être un bon moyen de reprendre l'affaire.* » (ENT-G4a) ; « *Très rapidement, il s'est montré intéressé* » (ENT-G4a). Eric Perron trouve ainsi en son collègue un désir qui renvoie à son propre désir d'entreprendre qu'il va assouvir un an plus tard¹²⁴. Il se sent conforté dans ce projet d'essai qu'il va désormais défendre auprès de la direction : « *C'était une idée que j'avais soumise même si c'était un schéma de discussion, de dire c'est quoi la meilleure solution aujourd'hui. J'avais vraiment à cœur que ce projet fonctionne mais j'ai veillé à ce qu'on prenne bien le temps de réfléchir aux implications d'un tel projet.* » (ENT-G4a).

Eric Perron joue un rôle prégnant dans la stimulation du désir d'entreprendre de son collègue. L'incubation du projet est facilitée grâce à ce « parrainage »

Quant à Emmanuel Zaher, ce projet ravive son désir latent d'entreprendre : « *Je m'ennuyais dans mon poste d'acheteur, j'avais la volonté de retenter la création d'entreprise. Je l'avais modestement fait par le passé, et malgré l'échec, j'avais envie de retenter le coup (...)* » (ENT-G2a). Il le ressent d'autant plus comme une réelle opportunité que l'entreprise est dans un contexte de réorganisation qui fait planer un doute sur le maintien de l'ensemble des postes au sein d'Arcadis : « *A l'époque, la situation s'était franchement détériorée ; l'ambiance était mauvaise. Une restructuration plus sévère était prévisible (...). Il s'agissait d'un moyen de se séparer de ses cadres et de ses salariés. Au départ, je n'étais pas concerné par cette restructuration, du moins pas à brève échéance.* » (ENT-G2b). Après quelques jours de réflexion, Emmanuel Zaher accepte de s'engager avec le soutien d'Eric Perron.

Le montage du projet Logidis

Ensemble, Eric Perron et Emmanuel Zaher entament des pourparlers avec la direction pour formaliser ce projet dont les risques ne sont pas minces : « *Nous nous sommes mis d'accord sur les conditions de l'externalisation : il fallait aussi que ce soit intéressant pour Emmanuel, c'était un gros risque que de reprendre 20 personnes, des actifs d'une valeur de plus d'1 MF,*

¹²⁴ Cf. L'essai de Nobidis plus loin.

il fallait que les banques suivent derrière et qu'il soit capable de respecter les échéances » (ENT-G4a). Ils parviennent à convaincre la direction du bien fondé de ce projet. Les deux acteurs inspirent confiance à la direction. Les deux employés ont été recrutés durant les premiers temps de la création d'Arcadis. Ils ont démontré l'étendue de leurs compétences en exerçant des fonctions polyvalentes. Ils ont été régulièrement en contact avec différents membres de l'entreprise dont la direction.

Ces bonnes dispositions relationnelles vont leur permettre de convaincre la direction plus facilement : *« C'était un peu un pari, mais la direction n'a pas hésité. Nous étions connus et appréciés. Puis, les gains potentiels étaient évidents : Premièrement, une réduction d'effectif ; deuxièmement, une baisse du coût de la prestation ; troisièmement, une cession des amortissements et pas de location d'entrepôt et finalement, une continuité dans la prestation. Il y avait un risque, mais il était calculé. » (ENT-G4a).*

Les gains potentiels d'une externalisation par essaimage favorisent l'engagement de la direction d'Arcade, mais c'est surtout leur confiance entre ces deux acteurs qui permet de réduire les « coûts de transaction ex-ante » : ceux occasionés par la recherche d'un partenaire, par la rédaction, par la négociation et par la garantie d'un accord (Williamson, 1975).

Ayant travaillé dans le milieu bancaire pendant sept ans, Emmanuel Zaher mobilise d'anciens collègues pour obtenir un prêt pour la reprise de l'affaire, mais il estime au final que c'est la garantie offerte par son patrimoine qui a été déterminante : *« J'ai mis dans la balance mon patrimoine (maison, voiture, épargne, etc.) et les banquiers m'ont suivi. Vous savez les banquiers, ils vous prêtent un parapluie quand il fait beau. » (ENT-G2a).* Sa position d'interface avec la logistique en tant qu'acheteur lui permet d'amorcer plus aisément le dialogue avec les salariés sur son projet de reprise de l'activité.

L'annonce de l'externalisation avait déjà provoqué une vive émotion chez ces derniers : *« Déjà, ils étaient choqués par l'externalisation, même s'ils savaient que cela allait se produire (...). » (ENT-G2a).* Aussi, Emmanuel Zaher tente de présenter le projet comme une

tentative de viabiliser cette activité en conservant le plus possible les ressources en jeu, mais il ne leur cache pas le risque que certains d'entre eux soient licenciés si l'activité ne se développe pas suffisamment : « *Mes intentions étaient claires dès le départ et je l'ai fait savoir aux salariés : en reprenant l'effectif dans sa totalité, je savais qu'il y aurait un risque de redondance, mais c'était la condition de la reprise* » (ENT-G2a).

Malgré ces incertitudes, Emmanuel Zaher parvient à convaincre la quasi-majorité des salariés de le suivre dans ce projet : « *La reprise de l'activité était assujettie à une reprise de la totalité de l'effectif salarial.* » (ENT-G2a). Au fur et à mesure que le projet prend de l'assise, il finalise les conditions de l'essai avec la direction : « *Nous avons évalué le chiffre d'affaires qui lui permettait de payer ses charges et nous avons signé un contrat de deux ans en attendant qu'il trouve de nouveaux clients. De toute façon, nous n'avons aucun intérêt à ce qu'il échoue, sinon Arcadis serait contraint de reprendre les salariés.* » (ENT-G4a).

Les coûts de licenciements sont réduits par l'essai. Nous avançons l'explication que les salariés acceptent plus aisément un reclassement dans une entité où les routines relationnelles et techniques sont préservées. L'essai permet un tel « transfert en l'état ».

Parmi les ressources les plus importantes accordées par Arcadis, figure le crédit pour la reprise des actifs : « Arcadis m'a accordé un crédit vendeur pour la reprise d'une partie de l'actif. » (ENT-G2a), ainsi que le contrat commercial d'une durée de deux ans : « En échange, nous avons pour obligation de reprendre l'effectif et de faire bénéficier à notre commanditaire des réductions de coûts dès la première année. » (ENT-G2a). Une fois le contrat établi, Emmanuel Zaher s'est occupé de son projet avec l'aide de professionnels extérieurs à Arcadis : « Pour le montage, je me suis fait épauler par un expert comptable et un avocat, qui m'ont été recommandés par des amis. Respectivement, le comptable était chargé d'analyser la viabilité du projet alors que l'avocat s'est occupé de toutes les démarches administratives (...). » (ENT-G2a). L'entreprise Logidis est créée en avril 2001 avec un service de 17 personnes dirigé par Emmanuel Zaher.

Le démarrage de Logidis

Durant la première année, Logidis a une relation commerciale exclusive avec Arcadis mais elle entame, dès le départ, un travail de recherche de nouveaux clients, une condition sine qua non à sa viabilité. Eric Perron avoue qu'il avait sous-estimé l'ampleur des difficultés de prospection : « *Je dois avouer que je pensais aller plus vite pour trouver de nouveaux clients mais je me suis rendu compte qu'on ne vous confie pas si facilement une telle prestation, surtout quand on est une jeune société. C'est un travail de longue haleine. Finalement, c'est plus ardu que prévu.* » (ENT-G2a).

Parallèlement, il est accaparé par la réorganisation de Logidis pour atteindre des niveaux de productivité plus compétitifs, fortement attendus par Arcadis. Très rapidement, Emmanuel Zaher se rend compte que certains salariés ne consentent pas à travailler plus intensivement : « *Quand on a passé son temps à jouer sur Internet, c'est dur de se remettre au travail après* » (ENT-G2a). Il se passera des services de ces derniers : « *Au bout de quelques mois, certaines personnes sont parties de leur plein gré et d'autres ont été licenciées pour faute grave (...)* » (ENT-G2a).

Auprès des salariés restants, Emmanuel Zaher s'implique personnellement pour accroître leur productivité : « *Je suis content du résultat obtenu, mais c'est au prix d'une omniprésence auprès des salariés pour changer les habitudes et être plus productif (...).* » (ENT-G2a). Les résultats sont au rendez-vous puisqu'au bout d'un an d'exercice, la prestation de Logidis est jugée satisfaisante par la direction d'Arcadis : « *Au bout d'un an, on était déjà satisfait de la prestation fournie* » (ENT-D4). Logidis décroche dans la foulée un nouveau client : « *Nous avons un nouveau client, une jeune société qui se développe et nous avec eux* » (ENT-G2a). Il s'agit plutôt d'une relation amicale à laquelle se superpose une relation client puisque l'entreprise en question s'avère être la société Nobidis co-fondée par Eric Perron, le directeur financier qui est à l'origine de la formation de Logidis.

La dépendance à l'égard d'Arcadis reste néanmoins forte (70% du chiffre d'affaires) et Emmanuel Zaher est pleinement conscient que la réduction de cette dépendance est cruciale

pour la survie de l'entité. La direction d'Arcadis souhaite que cette dépendance soit réduite : « *Nous sommes satisfaits de sa prestation. Par contre, lui ne doit pas travailler qu'avec nous et je dirai que c'était à la limite presque une condition sine qua non. Il était indispensable qu'il trouve son autonomie, voler de ses propres ailes.* » (ENT-D4).

Ayant fortement intériorisé cette contrainte, Emmanuel Zaher fera de la réduction de cette dépendance à l'égard d'Arcadis une stratégie majeure : « *Il faut être clair, le monde des affaires n'est pas de tout repos. Arcadis reste un bon client. Je ne pense pas que nos relations se détériorent. Ceci étant dit, si Arcadis juge que notre prestation ne correspond plus à leurs besoins. Nous allons nous séparer en bons termes ; l'externalisation vous permet d'obtenir une garantie d'activité sur certains mois. A vous, pendant cette période, de vous dégager le plus rapidement de ce client.* » (ENT-G2b). Il exprime toutefois une certaine sérénité : « *(...) je dirai que j'ai bon espoir, nous travaillons bien, notre outil de travail et de production est en place, je pense avoir redonné l'envie aux salariés de travailler et d'avancer. Notre client principal juge notre prestation satisfaisante.* » (ENT-G2a).

Le développement de Logidis

Deux ans après sa création, Logidis affiche une activité en croissance (CA); elle a procédé à une augmentation de capital : « *Le capital qui était initialement de 10 KE est passé à 350 KE.* » (ENT-G2b). Elle a trouvé deux nouveaux clients en sus de Nobidis pour réduire sa dépendance à l'égard d'Arcadis à hauteur de 55%. Toutefois, Emmanuel Zaher estime qu'il faut aller plus loin : « *Le but, c'est qu'Arcadis ne réalise pas plus de 40 % voire moins à la fin de l'exercice 2003.* » (ENT-G2b). Emmanuel Zaher s'occupe personnellement de l'activité commerciale en participant à des salons : « *Nous utilisons beaucoup les salons de la logistique pour nous faire connaître. Puis, on compte sur le bouche à oreille (...) On commence à être connu.* » (ENT-G2b).

Cette recherche de nouveaux clients reste en permanence une de ses priorités : « *Tant que nous ne serons pas arrivés à l'objectif fixé : chaque client ne devrait pas présenter plus de 10 % de notre CA, on continuera jusqu'à ce que la société se stabilise et se pérennise.* » (ENT-G2b). L'entreprise continue à se développer à travers une réduction de sa dépendance à

l'égard d'Arcadis qui n'hésite pas à profiter de cette situation pour faire baisser les prix : « Je suis dans une situation où je subis les ordres d'Arcadis. Si demain, Arcadis me dit tu dois travailler à 20 centimes, je serai obligé de reculer. Pour pérenniser ma société, je dois passer par l'intermédiaire d'autres clients, sinon c'est la mort assurée. » (ENT-G2b).

Cette contrainte à une productivité accrue est positivement perçue par le dirigeant de Logidis qui la traduit comme une évolution professionnalisante inéluctable et stimulante de ses relations avec Arcadis : « Pour eux, il me semble que je suis un prestataire de service. Je l'ai été à partir du jour où j'ai signé le contrat. Ce sont des gens qui me notent pour mon service. Arcadis a réduit ses coûts logistiques de plus de 20% depuis qu'ils sont chez nous. Non, Arcadis, ce n'est pas pour me faire plaisir qu'elle externalise. C'est qu'elle doit vivre et c'est tout à fait normal. » (ENT-G2b). Sans nier l'existence de relations amicales fortes, il réaffirme la réalité économique du rapport : « Ils se sont un peu perdus dans le temps mais j'ai de bons contacts ; ce sont des gens que j'apprécie, car ils sont très professionnels. Bon, les affaires sont les affaires. Une fois que vous êtes passés de l'autre côté, c'est fini. » (ENT-2b).

Du côté de la direction d'Arcadis, cette dualité est aussi mise en exergue : « Il y a toujours un petit quelque chose, mais je pense qu'on est vraiment rentré, dans une relation client fournisseur et cela ne va que s'accroître avec le fait qu'il ait d'autres partenaires. (...) oui forcément ; je peux vous donner un exemple, on est en période de bourre, tout le monde a un peu les nerfs à vif, cela chauffe un peu, il m'envoie un mail, il me passe un petit coup de fil pour calmer les esprits, des choses qui ne se passeraient pas forcément dans une relation fournisseurs-clients classique, mais en dehors de ça, c'est une relation qui est tout à fait normale. » (ENT-D4).

Depuis le début de l'année 2003, Arcadis réaffirme son souhait de continuer à travailler exclusivement avec Logidis en reconduisant le contrat pour une période de 18 mois : « C'est notre logisticien attitré (...). Aujourd'hui, le service est bon, on a une satisfaction de la prestation qui est fournie. Il n'y a aucune raison qu'on en change. » (ENT-D4). Loin de le prendre comme un acquis, Emmanuel Zaher l'appréhende plutôt comme un sursis durant lequel il va s'employer à trouver de nouveaux clients : « (...) Au bout de cette période, Arcadis va renégocier ce contrat et si j'ai des nouveaux clients, je serai à mon avantage pour

négocier. Pour Arcadis, je dirai que c'est une aubaine d'avoir un petit en face de lui. C'est tout à fait normal, ce sont les règles du jeu. » (ENT-G2b).

Pour accroître son indépendance, l'entreprise développe un savoir-faire distinct dans la préparation de commandes pour des produits plus fragiles exigeant une manutention plus délicate. Ce savoir-faire lui a permis de décrocher un nouveau client : « Nous nous spécialisons sur des produits à forte valeur ajoutée. Là, le nouveau client qu'on intègre, c'est une entreprise qui fait du commerce électronique. Elle est très connue en matière de vente d'appareil de photo numérique. C'est une société qui pèse environ 60 à 75 ME . » (ENT-G2b). Ce savoir-faire s'appuie à la fois sur l'équipe de manutentionnaires mais aussi sur une chaîne d'emballage perfectionnée reliée au système informatique du client : « Notre efficacité tient au dynamisme de notre équipe et l'exploitation de notre outil de préparation de commandes. On est très peu à avoir cet outil dans toute la France. Je pense qu'on doit être deux ou trois petites structures à l'avoir. Cet outil nous permet d'aller plus vite et d'être plus fiable. Puis, tout le monde met la main à la pâte. S'il y a plus de commandes, je vais les préparer. » (ENT-G2b).

Ainsi, l'entreprise développera une capacité à traiter en temps réel les demandes des clients s'ils sont reliés à leur chaîne par un système de type échange de données informatisées. Cette flexibilité de l'appareil productif ouvre de nouvelles perspectives d'activités telles que le « reconditionnement » : retravailler en un minimum de temps les emballages abîmés que les grandes surfaces renvoient directement à la logistique ou réaliser des emballages spécifiques pour des produits à livrer sur des périodes de promotion courtes : « A côté de ça, nous faisons aussi du conditionnement et du reconditionnement à la demande, par exemple lors d'opérations commerciales. Concrètement, cela consiste à coller des stickers, faire des packs, etc. » (ENT-G2a).

Ces activités restent encore embryonnaires chez Logidis, mais elles ouvrent de nouvelles perspectives de développement de la clientèle : « Au total, cette activité ne représente que 15 % de notre CA, mais elle est importante car c'est souvent une exigence dans l'exercice de la

prestation globale, et puis, c'est aussi un bon moyen de se faire connaître auprès de nouveaux clients » (ENT-G2a). Parmi les intéressés, figurent toutefois des anciens tels Arcadis qui leur a déjà confié le conditionnement de tous ses jeux souvent soumis en permanence à dure épreuve dans les rayons. De même, Arcadis a manifesté son intérêt pour les emballages spécifiques car la promotion des jeux vidéos s'effectue sur des périodes courtes où les atouts du produit importent beaucoup pour attirer le client.

Ainsi, le bilan de cet essaimage apparaît positif aux yeux des acteurs non sans quelques nuances. Au niveau des deux entités, le processus avait un bien-fondé économique selon les acteurs, puisqu'il a permis de valoriser une partie non négligeable des ressources en jeu. Pour Arcadis, il s'agit d'une meilleure exploitation de l'activité logistique « C'est toujours des prix de plus en plus intéressants. Rien qu'au niveau tarif de base, c'est 20 % entre la première année et maintenant. Ce n'est pas négligeable sur un budget logistique de 70 à 80 ME de CA.» (ENT-D4). Il s'agit également de l'accès à des compétences inattendues dans le domaine du reconditionnement, une activité non moins importante pour Arcadis.

Pour Logidis, Emmanuel Zaher estime que l'effet positif majeur réside dans un développement des compétences de cette entité qui s'était sclérosée avec le temps : « *C'était une structure qui s'était endormie, les gens ne faisaient plus grand chose (...). Je pense que j'ai fait le nécessaire pour expliquer aux gens qu'il faut toujours se remettre en question. On commence à tourner. On fait de la formation en interne pour essayer d'inculquer aux gens certaines valeurs. Pour la suite, c'est que du plus.* » (ENT-G2b).

Synthèse sur l'essaimage de Logidis

Que nous apprend le cas Logidis sur les enjeux et les modalités de l'essaimage en PME ?

Du point de vue de la PME établie, le cas autorise à confirmer et à développer notre hypothèse que l'essaimage est un enjeu d'externalisation en PME.

En effet, l'essaimage de Logidis permet de lever un dilemme concernant l'externalisation d'une activité logistique en PME. L'impartition vise à réduire les coûts, mais cette opération est délicate, car elle peut générer des licenciements secs et une position défavorable pour Arcadis. Ces préoccupations conduisent le directeur à opter pour une externalisation par essaimage. Elle consiste en une reprise de la logistique par le responsable achat qui donne lieu à plusieurs effets positifs :

Les coûts liés à la négociation et la mise en place du contrat sont réduits, car l'essaimage permet d'externaliser sur la base d'une inter connaissance et la confiance des acteurs.

Les coûts de licenciement et de reclassement sont également limités puisque les salariés acceptent plus facilement un reclassement dans une entité où les relations interpersonnelles et le matériel employé ont été « préservés ».

Les coûts liés à un déficit d'image suite à une externalisation sont atténués. Les pouvoirs publics et les salariés restants sont plus favorables à une opération telle l'essaimage qui permet de préserver le maximum d'emplois.

L'essaimage facilite la mise en place de la relation d'impartition. Etant donné que les deux entités admettent des interdépendances techniques et sociales, la coopération est plus fluide.

L'essaimage accroît la productivité (coût, qualité et délai de la prestation) et développe de nouveaux savoir-faire comme l'illustre Logidis avec cette compétence spécifique en (re)conditionnement.

Du point de vue de la PME émergente, le cas Logidis permet de confirmer et de préciser les trois hypothèses que nous avons formulées :

L'incubation est plus intense en PME.

Le cas Logidis illustre que le directeur de la logistique a joué un rôle de « mentor ». Premièrement, il a déjà été réceptif au désir d'entreprendre du salarié au fil de ses confidences. Cette connaissance plus « intime » lui permet de solliciter explicitement le salarié au sujet de ce projet. Ainsi, il lui propose de saisir une opportunité de se mettre à son compte dans des conditions favorables. Il devient pour le salarié un alter-ego avec lequel il va pouvoir échanger pour accroître la désirabilité et la faisabilité perçues du projet. Une démarche de créativité et de pragmatisme est engagée par les deux acteurs pour que l'opportunité d'affaires se concrétise en un projet. Le degré d'incubation est particulièrement intense principalement du fait de la petite taille de l'entité qui aura permis à ces deux personnes de mieux se connaître et d'engager une « interaction respectueuse ». La PME accroît l'intensité de l'incubation.

La maturation est plus personnalisée en PME.

Le cas Logidis illustre un degré élevé de personnalisation des ressources obtenues pour l'essaimage. Cette personnalisation s'explique par l'importance de l'activité externalisée pour Arcadis, mais elle trouve une explication complémentaire dans cette interaction dynamique entre le directeur de la logistique et le responsable achat. Cet engagement réciproque décuple leur capacité de conviction. Leurs bonnes relations avec plusieurs membres de la direction facilitent aussi l'obtention de ressources personnalisées. De façon générale, nous pouvons dire que c'est la qualité de leur « insertion » dans ce réseau social, couplée à leur capacité à activer ces liens qui leur permet de dégager des ressources plus adaptées et plus importantes. En PME, le degré « d'encastrement » est plus élevé. Par conséquent, la personnalisation est plus élevée.

Les relations post-crédation sont plus durables en PME.

Les relations post-crédation sont durables compte tenu des liens étroits qui subsistent entre les acteurs des deux entités. Logidis bénéficie en particulier d'un soutien de la part des dirigeants

d’Arcadis pour qu’elle réduise sa dépendance à leur égard. Même si cette dépendance est profitable pour Arcadis, une telle sollicitude reste surprenante dans le cadre de relations de sous-traitance où le donneur d’ordres peut entretenir une position dominante. Dans le cas présent, il y a certainement une relation de pouvoir comme dans toute coopération, mais elle semble beaucoup plus équilibrée. Les deux entités oeuvrent pour leur développement réciproque. Une telle symbiose s’explique par la proximité technique : une forte complémentarité en termes de compétences et des structures relativement proches du fait de la petite taille mais aussi une proximité sociale : des relations interpersonnelles bien développées qui facilitent amplement le déploiement des coopérations. La PME est une structure favorable à l’établissement de ces relations.

L’essaimage de Nobidis

L’entreprise Nobidis est une entreprise qui commercialise des jeux vidéo et des accessoires¹²⁵ pour le compte d’éditeurs. Elle a été créée en juin 2001 par trois employés d’Arcadis qui ont repris une clientèle délaissée par la direction de leur entreprise en restructuration. Si dans les premiers temps, la direction n’est pas impliquée dans cette initiative, elle finit par l’être car elle la trouve à son avantage : elle lui permet de réduire son effectif et de trouver un « repreneur » pour ses clients. Cette implication se traduit par une opération commerciale qu’elle confie à Nobidis lors de son démarrage. Par la suite, les relations interentreprises seront peu fréquentes, mais les dirigeants des deux entités continuent à entretenir des liens amicaux qui laissent entrevoir un fort potentiel de coopération entre Arcadis et Nobidis. Nous commençons par décrire les tensions ressenties par les salariés suite à la restructuration d’Arcadis. Elles sont à l’origine de l’essaimage.

Des tensions fortes suite à une restructuration

Au début de l’année 2001, Arcadis a des difficultés financières croissantes qui la conduit à une rationalisation plus sévère de sa structure pour éviter une faillite (*DE-5*). L’externalisation de l’activité logistique allait clairement dans ce sens avec une baisse d’environ 20% de l’effectif total. D’autres activités de l’entreprise sont clairement menacées et les rumeurs de suppression d’emplois vont désormais bon train. Dans cette situation « équivoque »,

¹²⁵ A titre d’exemples, les accessoires de jeux vidéo comprennent les manettes de jeux, les cartes mémoires, etc.

nombreux sont les salariés qui expriment une volonté d'agir pour réduire les tensions psychologiques induites. Ainsi, Alain Buisson, le responsable marketing, exprime un certain « ras le bol » qui l'amène à agir : « *J'en avais marre, ça me saoulait, l'ambiance s'était dégradée, je me rendais compte que je passais plus de temps à faire de la politique qu'à bosser réellement. Il y en avait beaucoup qui partent. Au bout du compte, cela me pesait.* » (ENT-G3).

Clairement démobilisé, Alain Besson partage ses frustrations avec deux autres collègues qu'il apprécie particulièrement. Eric Perron, le responsable financier, est un acolyte de longue date qui a souvent été dans son camp face à l'ancien directeur général : « *On avait une vision commune de la distribution chez Arcadis mais assez différente de celle du directeur, cela nous plaçait souvent en opposition* » (ENT-G3). De même, Pierre Langley, le responsable des ventes, est un collègue dont il loue les compétences et qu'il apprécie : « *C'est un bon professionnel avec qui j'ai toujours eu plaisir à travailler.* » (ENT-G3).

Alain Besson exprime des frustrations communes auprès d'eux : « *J'ai trouvé en eux des préoccupations communes (...) je me sentais bloqué, j'aspirais à davantage d'autonomie, il me semble qu'on était tous un peu dans le même cas.* » (ENT-G3). Toutefois, leur situation au sein de l'entreprise ne leur inspire pas que des sentiments négatifs. La restructuration d'Arcadis révèle des ressources mal exploitées ou inutilisées : « *Nous nous sommes rendu compte qu'il y avait pas mal de choses dans la distribution que la boîte faisait mal. En d'autres termes, il y avait pas mal d'opportunités qui n'étaient pas saisies. Nous en avons aussi un peu marre de prêcher dans un désert et il est arrivé un moment où nous nous sommes dits pourquoi ne pas exploiter ces idées pour notre compte.* » (ENT-G3).

En mal d'écoute auprès de leur direction, les trois compères estiment qu'il est légitime d'exploiter ces idées pour leur compte : ils s'engagent dans une dynamique de construction de l'opportunité d'affaires : « *C'était un peu circulaire, cela part d'une boutade, un commentaire sur les opportunités ratées, un autre qui acquiesce et qui alimente le propos, un autre qui propose des alternatives et puis, au fur et à mesure, l'idée se structure et se*

transforme en un projet. On s'est dit : il y a des choses à faire, puis un jour, on s'est lancés. (...) » (ENT-G4).

La situation est équivoque en ce sens qu'elle inspire aux acteurs des sentiments négatifs et positifs qui habilitent et contraignent leurs actions. L'équivoque crée une tension chez l'acteur qui le prédispose à l'improvisation en interaction avec d'autres. Etre inséré un réseau de liens forts accroît la capacité de l'acteur à improviser des nouvelles formes organisationnelles. En PME, de telles « impulsions » sont clairement favorisées par un système d'information informel.

Une clientèle délaissée opportune pour le montage du projet

En quête de moyens pour leur projet, Eric Perron trouve auprès de la direction une ressource de grande valeur. En effet, il apprend qu'Arcadis va se recentrer sur la distribution de ses produits et celui de quelques grands éditeurs tiers au niveau européen : « *Arcadis n'envisageait de signer avec des éditeurs tiers que des contrats de distribution à l'échelle européenne. Cette orientation laissait entrevoir des possibilités de récupération de certains contrats au niveau national. De là, a germé l'idée de Nobidis.* » (ENT-G4a).

Effectivement, la crise persistante conduit à la commercialisation de ses produits et à celle d'éditeurs complémentaires, comme le souligne la direction : « La stratégie a été de se recentrer sur les produits du groupe, sur notre création, notre métier et puis après éventuellement quelques produits tiers mais sur des deals européens ou mondiaux. On a exprimé la volonté de se débarrasser ou, en tout cas, de ne plus avoir trop de deals locaux, par ailleurs peu rentables. » (ENT-D4).

Ensemble, les trois salariés construisent l'opportunité d'affaires notamment en mobilisant les clients délaissés par Arcadis : « Nous nous sommes dit : Avec nos sept ans d'expérience en moyenne dans ce secteur, pourquoi ne pas proposer à ces éditeurs tiers une meilleure distribution ? » (ENT-G4a). Leurs compétences techniques et leurs réseaux sociaux les confortent dans leur perception de la faisabilité du projet : « Nous avons commencé à réfléchir

plus sérieusement à notre projet en février 2001. Etre trois, cela a pas mal faciliter les choses. Nous étions très complémentaires. Eric Perron maîtrisait tous les aspects financiers du projet, Pierre Langley avait des entrées dans la grande distribution et moi je pouvais apporter des clients et la partie marketing. » (ENT-G3).

L'autonomie et la polyvalence des acteurs facilitent la forme organisationnelle improvisée qu'ils impulsent. Puisant tour à tour dans les ressources « de proximité » dont ils disposent, les acteurs s'engagent dans une interaction respectueuse en ce sens qu'ils parviennent à une vision conjointe ou fusionnée (Weick, 1983). La PME est une organisation où la proximité des êtres et des ressources est si aiguë (Torres, 2003) qu'elle en devient un terreau favorable à la construction des opportunités.

Pour convaincre ces éditeurs, les entrepreneurs n'hésitent pas à critiquer la prestation d'Arcadis qu'ils jugent partielle et banalisée : « *En fait, Arcadis distribuait ses propres jeux mais aussi ceux de certains éditeurs en France. Vu le nombre important de jeux sur le marché, il est de plus en plus difficile d'accéder aux linéaires. Inévitablement, Arcadis pousse ses jeux en priorité avant ceux des autres, donc ces éditeurs sont mal distribués. Sur la base de cette lacune, nous avons décidé de monter notre projet.* » (ENT-G4a). Cette forme de dénigrement joue positivement puisqu'un des clients délaissés accepte de leur confier la commercialisation de certains de ses produits en France : « *En fait, ils passaient par Arcadis pour la distribution de leurs accessoires, mais Arcadis s'en foutait un peu. D'ailleurs, le CA de Radical en France avait fondu de moitié. Nous les avons donc approchés pour leur proposer une offre alternative. Ils ont été enthousiastes et donc quand on est parti, on avait la carte des accessoires de la marque Radical en France.* » (ENT-G3).

Toutefois, d'autres facteurs ont favorisé l'engagement du client. En particulier, les entrepreneurs leur inspiraient confiance ayant été leurs interlocuteurs privilégiés pendant des années : « *Ils ont dû accepter parce qu'ils croyaient en notre potentiel. (...) c'est vrai que je les connaissais bien vu que je travaillais en direct avec eux. Je pense qu'ils savaient de quoi j'étais capable. Quand je suis allé les voir, j'ai joué sur ma réputation et je leur ai dit : vous*

n'êtes pas contents d'Arcadis, je vous propose une alternative et ils m'ont suivi. Puis, nous aussi, on a fait le pari de faire mieux. » (ENT-G3).

Convaincus, les éditeurs « délaissés » (et « débauchés »...) vont fortement soutenir les créateurs en leur offrant des facilités de paiement : *« Ils nous ont permis de vendre leurs produits sans les acheter ; ils n'étaient rémunérés qu'une fois le produit vendu. Ils savaient aussi que par un arrangement classique, on n'arriverait jamais à monter notre société. Pour nous, cette condition était sine qua non à la création de Nobidis. Ils ont accepté de prendre un risque important ; d'ailleurs, c'est le directeur général Europe qui a pris cette décision. » (ENT-G3).*

L'obtention de ce contrat est l'événement symbolique qui va « précipiter » les trois directeurs dans l'acte de création de leur entreprise : *« Sans ce contrat, je pense qu'on ne serait pas parti (...)En fait, le contrat a été signé fin mai 2001 et j'ai créé la boîte début juin 2001. » (ENT-G3).*

Une direction bienveillante

A la suite de l'obtention de ce contrat, ils vont officialiser leur départ auprès de la direction d'Arcadis dont l'attitude est bienveillante à leur égard : *« Ce n'était pas dans la stratégie du groupe de travailler avec ces éditeurs-là. Naturellement, ils les ont récupérés. C'est aussi pour cela que les choses se sont bien passé. » (ENT-D4).* En effet, l'essaimage permet à la direction d'effectuer une sortie habile de ses relations avec certains clients en passant le relais à une entité où les interlocuteurs leur sont familiers. Il permet également de réduire l'effectif en cette période de restructuration : *« C'était un peu particulier. C'était une période où ils viraient du monde ; ils voulaient bien nous faire une proposition mais ils n'allaient pas augmenter nos salaires pour nous garder alors qu'ils en viraient d'autres. Du coup, nous sommes partis sans trop d'encombres. » (ENT-G3).*

En un sens, l'essaimage est un processus émergent qui vient s'insérer de façon complémentaire dans la stratégie délibérée de recentrage d'Arcadis : *« Il y a un certain nombre d'éditeurs tiers qui ont été récupérés par Nobidis, soit parce qu'on ne voulait plus les*

traiter, soit parce qu'ils ont voulu changer. Cela s'est fait naturellement sans que l'on ait à s'accorder.» (ENT-D4). Manifestant désormais un intérêt plus prononcé pour ce projet, la direction propose une aide financière que les entrepreneurs préfèrent décliner, car ils tiennent foncièrement à leur indépendance : « A un moment, ils nous ont proposé des fonds ; ils ont dû sentir le coup venir et ils nous ont dit : si vous avez besoin de fonds, n'hésitez pas à faire appel à nous. C'est le directeur qui nous avait fait cette proposition, mais nous avons préféré ne pas y donner suite. » (ENT-G3). « Nous avons eu quelques petits appels du pied, mais rien de formalisé. De toute façon, nous n'étions pas intéressés. » (ENT-G4).

Les entrepreneurs tiennent fortement à leur indépendance d'autant que l'entreprise a été créée pour se distinguer d'Arcadis : « Nous, on ne voulait surtout pas être connoté Arcadis ; d'ailleurs, une rumeur a longtemps circulé comme quoi on était un sous-marin d'Arcadis ; c'est vrai qu'on aurait pu accepter cette proposition, mais c'était contradictoire avec notre argument fondé sur notre différence d'Arcadis. » (ENT-G3). Toutefois, ils finissent par accepter de réaliser une opération commerciale pour Arcadis : « Nous leur avons donné un petit coup de pouce, car leur démarche nous a été favorable même si elle se soldait par leurs départs (...) il s'agit aussi d'anciens collègues » (ENT-D4). L'entreprise Nobidis est fondée en juin 2001 par Eric Perron qui sera rejoint peu de temps après par Pierre Langley et Alain Buisson.

Arcadis étant en restructuration, la direction voit cette initiative d'un très bon œil, car elle lui permet à la fois de réduire son effectif et une reconversion de ses relations avec certains clients. Pour appuyer cette démarche, la direction propose une aide financière mais face à la volonté d'indépendance des essayés, ils réajustent leur engagement en proposant une opération commerciale.

Le démarrage de Nobidis

L'entreprise démarre son activité par une opération commerciale pour le compte d'Arcadis qui leur apporte des fonds substantiels. Au-delà de la valeur comptable, cette somme a une valeur symbolique, car elle permet à l'entité de sortir d'une mauvaise passe. En effet, au démarrage, l'entreprise a un problème de trésorerie suite à une obligation d'acquitter la TVA sur leurs importations avant toute vente : « Il fallait déboursé des centaines de milliers de francs pour payer la TVA sur les produits importés de Hong Kong. Nous avons eu très chaud

car nous ne pouvions pas retirer les produits sans payer cash la TVA. Fort heureusement, l'opération commerciale avec Arcadis a été payée dans des délais très courts, cela nous a permis de récupérer la marchandise. (...) » (ENT-G3). Le dénouement de ce faux-pas restera gravé dans la mémoire collective des entrepreneurs ; elle conforte Arcadis dans un rôle de parrain que les entrepreneurs avaient un peu rejeté en déclinant l'aide financière proposée.

Le problème de trésorerie résolu, l'entreprise démarre son activité avec l'ex-client d'Arcadis tout en récupérant d'autres clients délaissés par Arcadis : *« Il y a trois ex-clients d'Arcadis qui m'ont fait confiance, c'est vrai que je les connaissais bien, vu que je travaillais en direct avec eux. Je pense qu'ils savaient de quoi j'étais capable. » (ENT-G3).* Progressivement, l'entreprise Nobidis se développe à partir de relations que ses créateurs ont constituées en étant salariés au sein d'Arcadis. Par exemple, pour dégager des fonds, Eric Perron emploie habilement les contacts qu'il a développés chez les prestataires d'Arcadis, cette confiance s'appuie sur un capital relationnel affiné par le temps : *« (...) Je me suis appuyé sur les contacts que j'avais chez Arcadis, j'ai contacté la banque de l'économie (avec qui je travaillais chez Arcadis) et ils m'ont fait confiance. Le chargé d'affaires, que je connaissais bien, a accepté de me faire confiance malgré la règle de l'établissement : ne prendre que des clients réalisant plus de 100 MF. Un autre atout principal, c'était d'avoir Pierre Langley qui était bien introduit chez les acheteurs des grands distributeurs. » (ENT-G3).*

Ces réseaux sont très précieux pour obtenir facilement des ressources adéquates. Le réseau social est habilitant, car il permet à l'acteur de dégager des ressources pour son action. Mais ce système est aussi contraignant, car l'acteur est ainsi prédisposé à saisir ces ressources de proximité qui renforcent les interdépendances pré-existantes. L'affection réciproque rend ce réseau à la fois plus contraignant et plus habilitant : *« Il fallait mettre en place un système d'information adapté pour contrôler la comptabilité, les ventes, la logistique, les stocks, etc. J'ai pris pas mal de temps pour cette mise en place. Puis, il fallait relier ce système à celui d'un prestataire logistique. J'ai trouvé en Emmanuel Zaher (le dirigeant de Logidis) le partenaire idéal. Nous avons déjà travaillé ensemble sur la mise en place du SI chez Arcadis » (ENT-G4a).*

L'entreprise se configure largement sur la base des ressources extraites des relations passées que les acteurs ont nouées au fil de leur parcours au sein d'Arcadis. L'encastrement structurel des acteurs habilite et contraint l'action entrepreneuriale des acteurs. En PME, il est très plausible que l'encastrement soit plus fort. La maturation du projet entrepreneurial y sera plus développée.

Nobidis continue à entretenir avec Arcadis une relation coopérative ponctuelle sous la forme d'opérations commerciales qu'Arcadis ne peut réaliser seule dans des périodes de forte charge comme en fin d'année : « *On a réalisé quelques opérations commerciales pour eux sous la forme de produits liés, par exemple accessoires de jeu et jeu vidéo dans la même boîte* » (ENT-G3) ; « *Nous continuons à travailler avec eux : récemment, nous avons réalisé une opération commerciale pour la sortie d'un jeu* » (ENT-G4a) ; « *Quand il y a des opportunités particulières, un produit qu'on ne sait pas distribuer ou qu'on n'a pas le temps de distribuer, on peut éventuellement proposer à Nobidis de le faire* » (ENT-D4).

Toutefois, c'est au niveau interpersonnel et affectif que les relations restent les plus fortes comme en témoignent les deux parties sans ambiguïté : « *On voit ces gens-là que sur des salons, il y a une très bonne entente puisqu'on a travaillé plus de dix ans avec eux. C'est sûr qu'à chaque fois qu'on se voit, c'est avec plaisir. Quand on se voit, on parle du marché* » (ENT-G4b) ; « *Nous avons gardé des très bonnes relations amicales avec eux (les dirigeants). Au dernier salon de Monaco, le dirigeant est venu nous voir pour nous souhaiter bonne chance. Je pense qu'ils continuent à garder un œil sur Nobidis.* » (ENT-G4a) ; « *Oui, nous voyons régulièrement les anciens collègues du marketing et aussi le directeur général à titre amical. Les relations restent très amicales.* » (ENT-G3).

L'affection réciproque qu'entretiennent ces individus constitue une base sur laquelle pourraient se déployer plus aisément des relations plus techniques ou instrumentales.

Le développement de Nobidis

À partir de 2002, Nobidis va progressivement se développer à un rythme plus rapide avec l'arrivée d'une clientèle d'éditeurs et d'accessoiristes essentiellement étrangères qui ne

disposent pas de leur propre structure de distribution en France. Le succès aidant, les dirigeants revoient leur ambition à la hausse. Tout en restant sur le métier de distributeur d'accessoires et de jeux, ils veulent renforcer leur positionnement national. A ce niveau national, l'entreprise a été rapidement perçue comme un acteur notoire grâce à des jeux qui se sont vendus à plusieurs milliers d'exemplaires : *« On a commencé à avoir des très bons produits ; avec plusieurs jeux qui ont explosé les ventes. Bref, on a eu un catalogue de plus en plus riche en termes de qualité, de packaging. On a commencé à être connu en grande distribution. Aujourd'hui, on est connu, mais il faut confirmer »* (ENT-G4b ; DE- ?).

En 2003, l'entreprise quintuplera son chiffre d'affaires pour dépasser les 15 ME de CA. L'entreprise ne se cantonne plus au champ national, elle a élargi ses zones de distribution en réponse aux attentes de certains de ses clients : *« Tout ça, c'est dû au fait qu'aujourd'hui, on signe des contrats avec des accessoiristes et des éditeurs d'un point de vue local (en France) et il s'avère qu'aujourd'hui, on a beaucoup de demandes sur d'autres pays. Les éditeurs nous demandent si on ne peut pas faire d'autres pays. »* (ENT-G3). Eric Perron, le directeur général de Nobidis, a mis en place plusieurs structures filiales et partenaires de Logidis dans plusieurs pays limitrophes : *« On a ouvert une filiale en Espagne, à Madrid. On a pris une société de distribution en Suisse. Ce qui fait qu'aujourd'hui, on est présent en Espagne, en Suisse et tout ce qui est un peu Belgique...le Benelux. Voilà, aujourd'hui en France, on est seize, quatre en Espagne et six en Suisse. »* (ENT-G4b).

Ce déploiement relativement rapide a été rendu possible grâce au réseau de relations qu'Eric Perron avait développé lorsqu'il était chez Arcadis : *« J'étais responsable administratif, financier et logistique. Ce que je faisais en France, je le dupliquais en Espagne, au Portugal. J'étais amené à me déplacer assez souvent pour mettre en place les procédures que l'on avait mis en place en France. C'est pourquoi, je connais bien les circuits sur place. »* (ENT-4b). Ainsi même deux ans après la formation de Nobidis, Eric Perron mobilise encore fortement les relations qu'il a développées par le passé lorsqu'il occupait ses différentes fonctions au sein d'Arcadis : *« Grâce à mon expérience chez Arcadis, je connaissais pas mal de gens sur l'Espagne. On avait déjà monté une structure sur place. C'est une structure qui a vu le jour en mai, pendant l'été et là, on est dans toute la grande distribution espagnole. On a signé*

pour l'Espagne quatre gros éditeurs.» (ENT-G4b). L'entreprise se développe à l'international sur la base de relations personnalisées que les acteurs ont construites lors de leur passage chez l'essaïmant.

Les opérations commerciales avec Arcadis sont de moins en moins fréquentes à mesure que Nobidis est accaparée par d'autres priorités : *« Les montages commerciaux avec Arcadis, on a laissé tomber un peu, on n'a pas trop le temps.» (ENT-G4b). Pour autant, le dirigeant continue à entretenir des bonnes relations avec la direction d'autant qu'il estime que son réseau de contacts clés s'est maintenu : « Les personnes clés y sont toujours. Mon responsable hiérarchique est devenu directeur général de la France. C'est quelqu'un avec qui de temps en temps, on parle du marché. On parle de ce qui marche et de ce qui ne marche pas. Je dirai que c'est une entente entre confrères. C'est la personne qui m'a embauché en 1993. » (ENT-G4b). Eric Perron perçoit toujours de la part de la direction d'Arcadis une bienveillance à l'égard de Nobidis : « Quelque part, ils sont fiers, que ce soit des ex d'Arcadis qui aient réussi. Enfin, qui ont réussi pour l'instant. La troisième année est une année cruciale à passer. Je pense qu'aujourd'hui, ils sont contents de notre parcours.» (ENT-G4b). Du côté de la direction, le sentiment apparaît réciproque : « On mange ensemble régulièrement. Encore une fois, cela aurait peut-être été différent si Nobidis avait dépouillé Arcadis d'un bon nombre de ses éditeurs. Cela ne s'est pas passé comme ça.» (ENT-D4).*

Toutefois si Nobidis s'est développé amplement dans les « interstices » qu'Arcadis ne voulait pas combler, son succès l'amène progressivement à s'intéresser plus ambitieusement à des activités qu'elle n'envisageait pas à ses débuts. Ainsi, les entrepreneurs s'intéressent de plus en plus à des contrats de grands éditeurs à l'échelle européenne ; une part, certes négligeable, de l'activité d'Arcadis, mais significative quand même : *« On avance à grands pas et l'objectif à moyen terme/long terme, c'est d'être présent en Europe. Essayer de signer des contrats européens et non plus locaux comme aujourd'hui. » (ENT-G4b). Parallèlement, elle a aussi développé une petite activité d'édition de jeu vidéo sur PC ; Arcadis fait essentiellement de la console mais aussi du PC : « On finance en partie la production des jeux. Disons que pour les jeux PC, quand les masters (original) arrivent, c'est presque terminé. On assure toute la partie production, packaging, manuels, etc. (...) cette activité ne représente que 10%*

de notre CA. » (ENT-G4b). Nous pensons qu'avec ces développements récents, Nobidis se positionne de manière plus frontale comme un concurrent d'Arcadis.

Synthèse sur l'essaimage de Nobidis

Quels sont les enseignements du cas Nobidis sur les enjeux et les modalités de l'essaimage en PME ?

Du point de vue d'Arcadis, la PME établie, nous constatons que l'essaimage est un moyen « spontané » de reclassement du personnel et de reconversion d'une relation client.

En effet, les mutations structurelles d'Arcadis suite à une forte croissance mettent les salariés sous tension : ils sont en situation de « déplacement ». Ces transformations induisent également du « slack organisationnel » : des salariés démobilisés ou encore des clients délaissés. Ces ressources sont les ferments d'une action organisée pouvant conduire à la création d'une entreprise. C'est ainsi que trois salariés vont « impulser » Nobidis.

Cherchant à réduire son effectif et abandonner une partie de sa clientèle, l'essaimage est une stratégie opportune pour Arcadis. Elle apporte un soutien commercial aux entrepreneurs pour mieux contrôler cette initiative émergente qui répond bien à ses préoccupations stratégiques. En effet, l'essaimage se révèle bénéfique pour Arcadis à plusieurs titres :

Etant en restructuration, l'essaimage est un moyen de réduire son effectif sous une forme peu coûteuse et bien perçue par les parties prenantes comme nous l'avons fait valoir pour le cas Logix.

La restructuration amène également Arcadis à se recentrer et à dissoudre certaines relations avec des clients. L'essaimage facilite la reconversion de ces relations en « confiant » ces clients à des entrepreneurs familiaux.

Enfin, l'essaimage permet à Arcadis de trouver un allié pour des opérations commerciales. La force des liens interpersonnels permet un déploiement plus aisé des coopérations.

Toutefois, l'essaimage présente un risque non négligeable de concurrence frontale, car les essaimes connaissent parfaitement les routines de l'entreprise essaimage.

En définitive, l'essaimage est une stratégie émergente qui permet à une PME établie en restructuration de reclasser des salariés, de reconvertir certaines relations clients et de développer un potentiel de coopération interentreprise. Si la PME a su réserver un accueil favorable à cette initiative, nous pensons qu'elle relève de la flexibilité stratégique inhérente aux petites structures : disposer d'une vision forte, « un grand dessein » tout en étant ouvert aux opportunités. La prépondérance des liens interpersonnels en PME est une condition propice aux ajustements entre ces deux entités. La PME est un contexte où l'essaimage est un levier pertinent de développement.

Du point de vue de la PME émergente, nous pouvons considérer que les trois hypothèses formulées concernant l'intensité de l'incubation, la personnalisation de la maturation et la durabilité des relations post-crédation sont confirmées à la lumière de ce cas.

Premièrement, nous pouvons affirmer que l'incubation a été particulièrement intense au sein d'Arcadis. Certes, sa restructuration était propice à la formation de ressources excédentaires mais c'est aussi la force des liens interpersonnels qui habilite des opérations collectives de construction d'opportunités entrepreneuriales. La PME est un contexte favorable à la formation et au développement de ces liens.

Deuxièmement, le cas Nobidis nous enseigne que la maturation d'un projet entrepreneurial est plus personnalisée en PME. Pour monter leur projet, les trois créateurs ont obtenu des ressources fort adaptées à leurs besoins principalement en mobilisant les ressources issues de leurs liens à partir d'Arcadis. Leur statut, en tant que salarié, leur a permis d'accéder plus

aisément à des clients qu'ils ont « débauchés ». Ils ont aussi obtenu une aide commerciale auprès du dirigeant d'Arcadis. L'obtention de ces aides s'explique par le degré élevé d'encastrement structurel des acteurs. En PME, le niveau d'encastrement des acteurs est plus élevé. Aussi, la maturation est susceptible d'être plus personnalisée.

Troisièmement, nous pouvons voir que les relations post-crédation sont durables, même si elles restent largement informelles et d'ordre affectif. Ce soubassement relationnel est indispensable à toute coopération durable au-delà des intérêts réciproques. Nous pensons que des coopérations entre Nobidis et Arcadis vont se développer à terme avec un risque concurrentiel. Toutefois, nous pensons que ce risque sera moindre tant que les deux entités restent à taille humaine, car le capital relationnel en sera préservé. La structure PME est favorable à l'entretien de relations coopératives durables.

Synthèse et approfondissement du cas Arcadis

Dans le cas Arcadis, les deux essaimages sont des actions organisées « spontanées » qui se déploient dans un contexte de restructuration « équivoque » : c'est-à-dire qu'il est à la fois menaçant et opportun pour les acteurs. Ces derniers sont en situation de déplacement (réduction d'effectif et menace de suppression de poste dans les deux cas) mais la restructuration induit aussi du « slack organisationnel » tels des projets en désuétude, des salariés démobilisés et des clients délaissés. Globalement, cette situation est propice à la formation de nouvelles entités. Toutefois, la PME en tant que contexte organisationnel spécifique accroît aussi ce potentiel entrepreneurial.

Au sein d'Arcadis, les relations interpersonnelles sont très développées comme dans la plupart des petites structures. Par conséquent, l'action économique est encadrée : elle est contrainte et habilitée par ce réseau social dont la densité est accentuée par la proximité des acteurs et la petite taille. Ce niveau élevé « d'encastrement structurel » favorise les « interactions respectueuses » qui permettent aux acteurs de donner du sens aux situations équivoques notamment en construisant une opportunité d'affaires. L'impulsion d'une nouvelle organisation est facilitée par les ressources et l'apprentissage induites lors de l'activation de

ces liens étroits. Les cas Logidis et Nobidis confirment l'intensité de l'incubation, la personnalisation de la maturation et la durabilité des relations post-crédation.

L'essaimage est une stratégie à dominante émergente (elle est plus délibérée dans le cas de Logidis) qui répond aux préoccupations d'une PME en restructuration. En effet, la création de Logidis permet à Arcadis d'externaliser l'activité logistique en « douceur » : l'essaimage limite les coûts de transfert qui peuvent amener la PME à renoncer à l'impartition.

Quant à l'essaimage de Nobidis, il répond aux besoins de réduction d'effectif et de reconversion de relations clients d'Arcadis. Une telle adéquation de l'essaimage aux besoins de la PME s'explique par sa capacité à accueillir et contrôler ces initiatives notamment en accordant habilement son soutien pour entretenir les liens interpersonnels. Plus généralement, elle s'explique par la « stratégie entrepreneuriale » d'une PME qui, tout en étant délibéré, reste ouverte aux opportunités. Globalement, nous pouvons affirmer que les PME disposent d'une plus grande capacité à exploiter l'essaimage à leur avantage.

Analyse croisée des cas

L'objectif de ce chapitre est d'examiner les hypothèses formulées en comparant les cas que nous avons approfondis précédemment. Cette analyse croisée vise à apporter une réponse globale à notre problématique que nous avons développée en deux questions :

Quels sont les enjeux de l'essaimage en PME ?

En postulant que la PME est une structure différente de la grande entreprise, nous avons formulé des hypothèses concernant la nature et l'intensité des enjeux à partir d'une double perspective : celle de la PME établie et celle de la PME émergente. Nous proposons en deux sections de décrire ces enjeux et de les expliquer.

Quels sont les modalités de l'essaimage en PME ?

En admettant que la PME est une structure spécifique, nous avons supposé que la mise en oeuvre de l'essaimage est différente de celle en grande entreprise. Dans la deuxième section, nous allons décrire ces modalités particulières de l'essaimage qui permettent de mieux comprendre les enjeux pour la PME établie et la PME émergente.

Enjeux et modalités pour la PME établie

Concernant la PME établie, trois hypothèses émergent selon lesquelles l'essaimage est un enjeu stratégique à des fins d'innovation, d'externalisation et de reconversion. Nous commençons par rappeler brièvement ces hypothèses avant de les examiner à la lumière des cas. Ces développements permettent aussi de répondre à la question des modalités spécifiques de l'essaimage en PME.

L'essaimage pour une innovation « excroissante »

L'innovation est entendue au sens de Schumpeter (1912) comme une « destruction créatrice » ou une rupture dans la continuité. Dans cette perspective, l'essaimage est un levier potentiel d'innovation puisqu'il consiste, pour une entreprise établie, à soutenir des « nouvelles combinaisons » mises en oeuvre par des salariés engagés dans une démarche de création d'une entreprise moins internalisée et davantage tournée vers le marché. Il y a donc un potentiel d'innovation pour la PME établie par l'action de ces individus qui, connaissant les routines de l'entreprise, peuvent s'en extraire pour les transformer car ils disposent d'une relative autonomie.

Toutefois, l'innovation par essaimage est difficile pour les grandes entreprises car les difficultés de coordination avec l'entité essaimée sont importantes. En l'occurrence, la forte autonomie organisationnelle de l'essaimée conduit souvent à une orientation stratégique et une structure très différentes de celles de la grande entreprise. Le risque d'une « divergence stratégique » est alors beaucoup plus élevé (Bouchard, 2001). Ces écarts sont d'autant plus

difficiles à résorber que manquent des interactions répétées entre des entités dont les modes coordinations diffèrent fortement. De surcroît, l'effort d'adaptation de la grande entreprise est souvent trop important pour des activités de petite envergure souvent considérées comme inconséquentes ou marginales (Bouchard, 2001).

Par contraste, nous avons émis l'hypothèse que les PME disposent d'une capacité d'ajustement plus élevée car les dirigeants disposent d'une aptitude à infléchir leurs stratégies et à moduler les structures. « L'inflexion stratégique » est rendue possible par le fait que les intentions ont pour siège une seule personne qui cumule leur conception et leur mise en œuvre (Saporta, 1989). La modularité structurelle est également permise par la centralité du dirigeant qui dispose d'une forte capacité de contrôle ou « controlabilité » sur « le système organisationnel qu'il dirige » (Guilhon, 1998)¹²⁶. Cette flexibilité est aussi largement facilitée par des modes de contrôle « de proximité » (Torres, 2000) tels l'ajustement mutuel ou la supervision directe. De plus, le potentiel innovant de l'activité créée par essaimage serait plus attractif pour la PME établie compte tenu d'un faible différentiel de taille avec l'entité essaimée ; ce qui réduit le risque que l'activité soit considérée comme inconséquente par la direction.

En résumé, nous avons émis l'hypothèse que l'essaimage est un levier d'innovation à plus fort enjeu pour la PME que pour la grande entreprise.

À la lumière des nos cas, cette hypothèse est réellement confirmée. En particulier, les cas ci-après montrent que l'essaimage conduit à l'acquisition de nouveaux savoir-faire et à la conquête de nouveaux marchés, mais dans le prolongement des compétences et des créneaux déjà maîtrisés.

¹²⁶ Guilhon développe cette idée avec le concept de « controlabilité » comme principe fondateur d'une carte d'identité de la PME (Guilhon et al., 1993). La contrôlabilité est définie comme « la capacité du dirigeant de garder la maîtrise de la mise en œuvre et du développement d'un ensemble de ressources matérielles et immatérielles. » (1998 : 60-61). A partir de ce concept, elle propose un cadre d'analyse du développement de la

Dans le cas Hermetic, l'essaimage de l'entreprise Etanche a permis de développer un savoir-faire technique nouveau et exclusif en « rotor noyé » qui est valorisé sur des niches très profitables. L'accès à ce savoir-faire et à ces marchés permet à Hermetic de disposer d'un potentiel de rénovation de son savoir-faire banalisé en « garniture mécanique » qui est exploité sur des marchés matures.

Dans le cas Batival, l'essaimage de Valéco a permis de développer une compétence technique très spécifique en « génie environnemental » à destination de marchés plus profitables. En disposant d'un accès à ce savoir-faire et aux marchés visés, Batival accroît la valeur ajoutée d'une compétence plutôt banalisée en construction de bâtiments tout type sur un marché très concurrentiel.

Dans le cas Généco, l'essaimage de Logéco a permis de renforcer sa spécialité en génie environnemental grâce au développement d'un logiciel. Il s'agit à l'origine d'une innovation développée en « interne » mais la volonté du dirigeant de retenir l'expert chargé du développement conduira à une diversification. Une nouvelle activité de conception de ce logiciel spécifique sera développée pour d'autres bureaux d'études.

Dans le cas Arcade, l'essaimage de Rally illustre l'enrichissement d'un savoir-faire en conception de jeu sur une période relativement courte de cinq ans. Ainsi, Rally développe une compétence distinctive en création de jeu de simulation automobile qui est reconnue sur le marché avec des niveaux de performance élevés. L'essaimage permet aussi de retenir des experts en les aidant à créer leur entreprise : une modalité de gestion de la mobilité salariale ou de reconversion particulièrement pertinente en PME comme nous le verrons.

En définitive, force est de constater que l'essaimage est un levier d'innovation particulièrement efficace au regard des résultats positifs obtenus : les compétences de la PME établie sont enrichies en peu de temps tout en préservant des liens étroits avec l'existant. L'essaimage devient une modalité d'innovation par « excroissance ». Cette métaphore

biologique traduit le développement d'une partie interne de l'entité établie telle une protubérance à sa périphérie.

Dans le domaine biologique, l'excroissance est généralement présentée comme une anomalie ou un dysfonctionnement¹²⁷. Ici, au contraire, la métaphore de l'excroissance, en tant que forme hybride entre la croissance interne et la croissance externe¹²⁸, permet de penser l'essaimage comme une forme originale et féconde de croissance d'une entité nouvelle pourvue d'une réelle autonomie, mais qui possède les mêmes caractéristiques génétiques que l'organisme souche (l'entreprise essaimage).

Pour cette raison, les échanges ou la communication entre les deux parties sont facilités : les routines, les réseaux, et parfois même les outils sont communs et partagés. En plus de cette proximité ou compatibilité génétique, la métaphore de l'excroissance suggère une forte proximité organisationnelle, sociale et spatiale (Gilly et Torre, 2000) entre la protubérance (l'entreprise essaimage) et l'organisme souche (l'entreprise essaimage). Cette proximité étant également favorable à des échanges efficaces, rapides, et mutuellement gagnants pour les deux parties. L'innovation procède pleinement de cette logique de rupture dans la continuité et l'essaimage y répond habilement en PME.

L'essaimage est aussi une modalité concrète de mise en œuvre d'une stratégie « à effet de levier » qui consiste en la forte mobilisation d'acteurs autour d'une vision ambitieuse de développement d'une activité nouvelle malgré la faiblesse des ressources détenues (Hamel et Prahalad, 1993). En PME où les moyens sont limités, ces stratégies sont essentielles pour innover ou croître (Saporta, 1989). L'essaimage est un moyen de décupler les ressources détenues en mettant à contribution les ressources financières des salariés mais aussi en

marchés (« zone ou triangle de la contrôlabilité »).

¹²⁷ Le Petit Robert définit une excroissance comme une « petite tumeur bénigne superficielle de la peau ou d'une muqueuse » ; le terme qui a le plus grand rapport de sens est « protubérance ». Appliqué au domaine végétal, l'excroissance est définie comme « un développement qui dépasse ».

¹²⁸ Paturel (1992) définit la croissance externe comme « des acquisitions et des prises de contrôle d'ensembles de moyens de production déjà combinés, et donc en fonctionnement. » (1992 : 407). Elle s'oppose à la croissance interne qui consiste en « la création de nouvelles capacités de production grâce à la combinaison à réaliser de moyens de production acquis séparément » (1992 : 407).

bénéficiant de leur forte implication dans le développement de leur affaire. Le potentiel d'innovation et de diversification par essaimage est plus élevé en PME.

Comment expliquer la capacité de ces entités à « gérer » ces processus ?

Ces entreprises appartiennent à trois secteurs d'activités différents : la mécanique, le bâtiment et travaux publics et le jeu vidéo. Il y a aussi des différences importantes en termes d'effectif (notamment le cas Arcade) mais ces entreprises sont des PME qui partagent des traits structurels communs : la centralité du dirigeant et une structure de relations informelles.

Nous avançons que cette « structure PME » a permis de mieux gérer cette dialectique rupture/continuité ou sa variante autonomie/contrôle qui est inhérente aux processus d'innovation (Alter, 2000) . Grâce à des interactions répétées avec les entrepreneurs, la PME établie a pu construire le potentiel innovant de l'activité « essaimée » en adéquation avec sa propre activité. Le dirigeant a joué un rôle prépondérant dans cette construction en étant personnellement engagé dans la démarche. Il y a donc eu un jeu d'équilibre entre autonomie et (inter)dépendance entre les deux entités que ce soit au niveau technique ou social comme l'illustre chacun des cas.

Lors de l'essaimage d'Etanche à partir d'Hermetic, les entrepreneurs conservent leur autonomie mais des liens étroits subsistent également avec le dirigeant, les techniciens et les commerciaux d'Hermetic et ce malgré les conflits. La dynamique d'entretien de ces liens obéit à une logique de réciprocité qui permet de concilier autonomie et contrôle. Les entrepreneurs sont autonomes dans leurs actions mais ils intériorisent aussi les attentes de leurs partenaires. Il y a une convergence dans les préoccupations respectives de chacun des acteurs qui est rendue possible par la « proximité hiérarchique » du dirigeant et les interactions informelles multiples.

Lors de l'essaimage de Valéco à partir de Batival, les entrepreneurs préservent également leur autonomie mais avec un dirigeant très présent à leurs côtés. Le dirigeant de Batival exerce un contrôle implicite de l'entité créée en acceptant de s'engager personnellement auprès des salariés. Il consacre aussi des ressources importantes au projet sans trop formaliser. Ces moyens s'apparentent à des dons qui induisent des obligations de retour. Ils relient plus fortement les entrepreneurs à l'entité Batival.

Concernant l'essaimage de Logéco à partir de Généco, la relation de l'entrepreneur et du dirigeant prend un caractère filial (ou parental). Le stagiaire entreprend sous le parrainage du dirigeant. Cette relation lui permet d'agir avec plus d'assurance et de tenter des actions plus audacieuses et potentiellement plus créatrices de valeur. Il dispose d'une autonomie mais il y a également une forte intériorisation des attentes du dirigeant, ce qui permet une coordination plus aisée.

Concernant l'essaimage de Rally à partir d'Arcade, les entrepreneurs accroissent clairement leur autonomie mais ils entretiennent aussi des liens étroits avec plusieurs acteurs de l'entreprise mère dont le dirigeant. Ils explorent les limites de cette autonomie lors d'un partenariat avec le concurrent direct. Toutefois, ils connaissent leurs obligations envers le dirigeant compte tenu de ses engagements passés. Ce « pacte » implicite offre une garantie contre le risque d'opportunisme.

En définitive, ces cas révèlent que les entreprises ont une capacité analogue à gérer les processus d'essaimage. Cette faculté trouve une double explication. Premièrement, le dirigeant s'engage personnellement auprès des salariés créateurs : il prend en compte leurs besoins et il fait preuve d'une forte capacité « d'inflexion stratégique ». En PME, il est admis que le dirigeant occupe une position centrale avec une stratégie intuitive ou une « intelligence pragmatique » (Jullien, 1996 ; Danjou, 2004). Autrement dit, il s'adapte à l'opportunité de l'essaimage. Par ailleurs, le dirigeant dispose aussi d'une capacité de contrôle plus élevée sur la structure qu'il dirige, ce qui lui permet de la moduler avec plus d'aisance pour bénéficier de synergies avec l'entité essaimée. Au-là de la centralité du dirigeant, cette modularité

structurelle trouve aussi une autre explication les relations informelles en PME. Les actions économiques sont « encastrées dans une structure d'interactions durables » (Granovetter, 1985 ; 1992), ce qui favorise la confiance et réduit le risque d'opportunisme. La force des relations est entretenue par une dynamique d'échanges réciproques.

L'essaimage pour une externalisation « incrémentielle »

L'externalisation est une pratique par laquelle une entreprise attribue l'exécution d'une partie de son système global d'activité à une entreprise partenaire avec un transfert d'une partie du personnel et de l'équipement (Barreyre, 1991 ; Barthélemy, 2000). Cette forme d'impartition s'effectue par essaimage si l'entité « réceptacle » est une nouvelle entreprise créée par un ou plusieurs salariés. Une telle démarche peut présenter plusieurs avantages : une simplification de la recherche et de l'évaluation du prestataire, une meilleure coordination entre les deux partenaires du fait des relations passées, une reconversion totale des actifs car l'entité-réceptacle est vierge et enfin, une réintégration des actifs, a priori facilité, en cas d'échec de l'impartition.

Toutefois, l'externalisation par essaimage est aussi risqué car il s'agit de confier une prestation, souvent essentielle au bon fonctionnement de l'entreprise cédante, à une nouvelle entité dont le risque de défaillance est plus élevé. De plus, une nouvelle entité n'aura pas, du moins dans les premiers temps, les mêmes niveaux de performance qu'un prestataire établi. Ces deux raisons expliquent pourquoi l'externalisation n'est pas l'objectif principal de l'essaimage en grande entreprise. Les finalités majeures sont le reclassement des salariés et plus généralement la reconversion d'actifs. Développer une relation d'impartition est souvent secondaire, elle n'a qu'une vertu « alimentaire », le temps que l'entreprise essaimée trouve d'autres partenaires. De fait, l'essaimage ne débouche pas sur des coopérations durables.

En grande entreprise, l'essaimage n'est pas un réel enjeu pour externaliser sauf pour les activités très spécifiques et sans équivalent sur le marché.

Par contre, nous avons supposé que l'impartition en PME est problématique, car les savoir-faire sont souvent spécifiques et sans réel équivalent sur le marché. De plus, ils sont délicatement imbriqués compte tenu de la faible spécialisation fonctionnelle. Cet entrelacement induit une « ambiguïté causale » (Reed et Defillippi, 1990) : c'est-à-dire qu'il est difficile pour l'entreprise de distinguer ses compétences centrales, plus essentielles, de celles qui sont périphériques ou moins importantes. De fait, l'impartition présente un risque plus élevé de sélection adverse qu'en grande entreprise. L'essaimage permet de réduire ce risque car il consiste à impartir une activité en préservant un niveau d'internalisation élevé entre les deux entités ; les routines relationnelles et techniques sont maintenues. En somme, nous avançons l'hypothèse que l'essaimage est un réel enjeu de l'externalisation pour une PME établie que pour une grande entreprise.

Les cas Mecanix et Arcadis permettent de confirmer cette hypothèse. Ils illustrent que l'essaimage permet d'externaliser des actifs spécifiques tout en conservant des liens étroits entre les deux entités. Il s'agit d'une externalisation que nous qualifions « d'incrémentielle »¹²⁹.

Dans le cas Mecanix, l'essaimage d'Usina permet d'impartir « en douceur » une activité d'usinage essentiel pour le fonctionnement de Mecanix. En confiant la reprise au chef d'atelier, le dirigeant limite les coûts liés à la recherche, à l'évaluation du prestataire et à la mise en place du contrat. La continuité de fonctionnement de l'atelier d'usinage est assurée tout en obtenant une meilleure productivité. Cette désintégration progressive est particulièrement adéquate surtout quand elle porte sur un rouage indispensable de l'activité de Mecanix. Enfin, la réintégration de l'usinage serait, a priori, facilitée compte tenu des liens étroits entre les deux entités.

¹²⁹ C'est l'idée de progressivité que nous voulons mettre en avant. Nous pensons, à l'instar de Martinet, que ce principe anime le développement des PME : « les PME ont tendance à se développer par extension à partir de savoir-faire existants ou de marchés maîtrisés » (1981). Saporta (1989) parle aussi de diversification par « petits pas » (1989 : 311)

Dans le cas Arcadis, l'essaimage de Logidis permet également d'impartir une activité logistique périphérique mais importante pour l'entreprise. En confiant la reprise au responsable des achats, le dirigeant trouve un compromis qui permet de limiter les coûts de licenciement et les coûts de déficit d'image auprès des parties prenantes. L'essaimage est aussi une alternative à l'impartition à un grand prestataire dont le pouvoir de négociation est défavorable pour Arcadis. Par contre, avec Logidis, une entité de petite taille qu'elle a aidé à créer, Arcadis dispose d'une marge de manœuvre plus élevée auprès de l'entrepreneur. Elle est plus sensible à cet avantage qu'à une stricte réduction des coûts.

En résumé, les deux cas révèlent que l'essaimage est un levier d'externalisation particulièrement efficace : les coûts de transaction « ex ante » ou « ex post » sont réduits (Williamson, 1975). Plus concrètement, cette baisse des coûts est permise par ce processus tâtonnant qu'est l'essaimage : une désintégration progressive et fluide de l'activité impartie avec une transformation continue des routines relationnelles et techniques. Cette modalité est particulièrement pertinente pour une PME car l'imbrication délicate de ses actifs nécessite de réduire le risque d'une dislocation organisationnelle périlleuse et irréversible. L'essaimage répond à cette attente.

L'externalisation permet aussi de préserver la structure de relations interpersonnelles qui est souvent à la base de la flexibilité de la PME (Granovetter, 1985). Aussi, il est plus judicieux pour elle de se transformer sans dilapider ce capital relationnel (Froehlicher, 1998). L'essaimage procède pleinement de cette logique de transformation continue qui apparaît plus essentielle en PME.

À la lumière des cas, nous convenons que l'essaimage est un levier stratégique de l'externalisation en PME. Il permet de réduire la menace d'une dislocation organisationnelle en préservant les actifs spécifiques en jeu sans renoncer à l'amélioration de leur productivité. L'essaimage permet de lever le dilemme inhérent à l'externalisation, surtout lorsqu'elle porte sur des actifs spécifiques : recherche de productivité et de préservation de la spécificité. En PME, cette problématique est plus cruciale en raison d'une forte ambiguïté causale concernant

les actifs pouvant être potentiellement impartis. En même temps, la recherche d'une meilleure productivité accrue est, a priori, une nécessité pour une PME, d'autant qu'elles sont réputées plus vulnérables. Par conséquent, le dilemme productivité/spécificité des actifs est plus prononcé en PME et l'essaimage permet de le lever efficacement.

Toutefois, l'enjeu de l'essaimage s'explique également par la capacité de la PME à mieux le gérer.

Lors de l'essaimage d'Usina à partir de Mecanix, le dirigeant et le directeur achat se sont personnellement engagés auprès du chef d'atelier pour consolider son projet de reprise, il lui suggère des pistes d'amélioration, il le stimule dans sa recherche de partenaire. Après la création, ces derniers continuent à soutenir durablement le chef d'atelier pour que l'entreprise créée devienne plus compétitive, ils l'introduisent auprès de certains clients ou encore ils lui font bénéficier de conseils en organisation de la production auprès de leur consultant attitré. Ces soutiens permettent de réduire les risques de défaillance de l'entité essaimée. Ils peuvent être considérés comme des dons car ce sont des prestations gratuites qui créent des obligations morales pour le dirigeant d'Usina. Etant redevable, ce dernier est prêt à faire plus d'efforts pour s'adapter aux besoins de Mecanix.

Concernant l'essaimage de Logidis à partir d'Arcadis, l'engagement personnel d'un directeur a fortement facilité la reprise de l'activité logistique par le responsable achat. Ce dernier reconnaît pleinement sa dette envers ce directeur. Aussi, lorsqu'à son tour, le directeur quittera Arcadis pour créer son entreprise, une coopération s'instaure rapidement entre cette nouvelle entité et Logidis compte tenu des liens interpersonnels et des réciprocités qui les entretiennent. Par contre, avec Arcadis, les relations se durcissent à mesure que les relations avec la direction perdent leur caractère informel pour laisser place à des relations plus formelles basées sur la règle de l'équivalence.

Au regard de ces cas, nous pensons que l'efficacité de l'essaimage à des fins d'externalisation tient à la capacité du dirigeant de la PME à s'investir auprès de entrepreneurs et des entités créées. Ces investissements¹³⁰ sont un ensemble de ressources : des informations, des conseils, des services, du matériel, etc. que le dirigeant accorde en dehors de tout arrangement contractuel. Ils sont « à la marge »¹³¹ attribués comme des dons, des « petits riens » qui contribuent néanmoins à réduire le risque de défaillance de l'entité essaimante. Par conséquent, ils ont un caractère technique, mais apparaît aussi en creux leur dimension affective.

Ces investissements sont des gestes d'attention et de sollicitude. Ils créent du lien social mais aussi des obligations qui limitent le risque d'opportunisme des deux côtés. L'intervalle temporel entre le don et le contre-don et l'imprécision autour de la qualité du don permet à aussi l'échange d'être beaucoup plus flexible. En somme, l'essaimage est un enjeu d'externalisation en PME, car la centralité du dirigeant et les relations informelles favorisent les investissements techniques et affectifs, qui réduisent le risque de défaillance de la nouvelle entité et le risque d'opportunisme des deux parties. Par conséquent, l'efficacité et l'enjeu de l'essaimage pour l'externalisation sont plus forts.

L'essaimage pour une reconversion efficace

La reconversion consiste, pour une entreprise, à adapter des actifs techniques et humains, dont elle veut se séparer, à des besoins externes. L'essaimage est un levier de reconversion opportun pour des raisons de coûts essentiellement. D'une part, il permet de limiter les coûts de licenciement grâce à une négociation à l'amiable du départ des salariés plutôt qu'un rapport unilatéral sans concertation qui donne lieu à un licenciement sec. D'autre part, il permet de réduire les coûts en termes d'image externe. Etant une démarche visant à maintenir voire créer des activités et des emplois, l'essaimage est perçu positivement par les parties prenantes externes : les acteurs publics locaux par exemple.

¹³⁰ La notion d'investissement traduit l'idée d'un intérêt, au sens premier du terme, « interesse : en être participant, donc admettre que le jeu mérite d'être joué, et que les enjeux qui s'engendrent dans et par le fait de le jouer méritent d'être poursuivis, c'est reconnaître le jeu et reconnaître les enjeux (...) » (Bourdieu, 1994 : 151).

¹³¹ Il serait plus exact de qualifier ces investissements de marginaux mais pour ne pas alourdir le style, nous parlerons seulement d'investissements.

En grande entreprise, l'essaimage est principalement employé à des fins de reclassement. Les dispositifs instaurés visent à accroître « l'employabilité » du salarié : en l'occurrence, sa capacité à créer son propre emploi. Les grandes entreprises parlent d'un dispositif « d'essaimage à froid » qui, dans l'éventualité d'une restructuration, servira pleinement à reclasser les salariés concernés par un plan social. Toutefois, l'efficacité des dispositifs d'essaimage en grande entreprise est sujette à caution au regard du coût du dispositif. Les dépenses en matière de communication et de sensibilisation des salariés sont parfois très élevés comparativement aux résultats infimes en termes de reclassement comme nous le révèlent Bancel et al. (2004) dans leur étude chez EDF. Ce cas met en doute l'efficacité de l'essaimage à des fins de reconversion au sein des grandes entreprises.

Par contre, nous avons avancé que l'essaimage est une modalité de reconversion plus efficace en PME. Confronté à un besoin de réduction de son effectif, le dirigeant peut trouver en l'essaimage un bon compromis entre se séparer de certains salariés désireux d'entreprendre, ne pas induire des coûts élevés de licenciement et ménager le moral des salariés restants. Nous pensons qu'en PME, les salariés sont davantage sensibilisés à l'acte entrepreneurial ; les modèles de rôles y sont plus prégnants et la polyvalence des salariés accroît leur disposition à entreprendre¹³². De surcroît, l'essaimage serait moins coûteux en PME qu'en grande entreprise car la « proximité hiérarchique » du dirigeant lui permet d'identifier les entrepreneurs potentiels, de les stimuler et de les accompagner sans dispositif formel d'essaimage. En somme, nous supposons que l'essaimage est un levier de reconversion plus pertinent en PME.

Les cas permettent une validation partielle de cette hypothèse.

Dans le cas Arcadis, l'essaimage de Nobidis illustre que trois salariés « déplacés » (Shapiro, 1973), suite à une restructuration, vont prendre l'initiative de créer leur entreprise sur la base des ressources excédentaires : des clients délaissés. Arcadis verra cette initiative d'un bon œil puisqu'elle lui permet de réduire son effectif et aussi de reconvertir une relation client. Elle

¹³² Ce point fera l'objet de plus amples développements dans la deuxième section de ce chapitre.

sera bienveillante à l'égard des entrepreneurs, même si elle ne leur accorde pas de l'aide durant le montage de leur projet. Par la suite, elle accorde un soutien commercial plus concret au moment du démarrage de l'entité. Au final, l'essaimage est une solution « émergente » en réponse à une problématique de reconversion pour Arcadis. Elle suggère qu'en PME, les salariés sont plus enclins à entreprendre sans dispositif formel d'essaimage, ni d'encouragement à la création d'entreprise.

Dans le cas Arcade, l'essaimage de Gama vise explicitement le reclassement des salariés licenciés et la reconversion d'un projet de jeu en désuétude suite à la restructuration d'Arcade. Toutefois, cette démarche échouera au bout d'un an suite à l'arrêt de la commande de jeu par Arcade. Si le reclassement n'a pas été effectif, l'essaimage a permis à Arcade de faire valoir l'image d'une entreprise soucieuse du reclassement des salariés licenciés auprès des salariés restants et des pouvoirs publics locaux. Toutefois, l'efficacité de l'essaimage à des fins de reconversion n'est pas validée.

En somme, seul le premier cas permet de valider l'hypothèse d'une efficacité de l'essaimage à des fins de reconversion en PME.

L'essaimage pour une gestion transfrontalière des compétences individuelles

En dehors des trois enjeux présentés ci-dessus, plusieurs cas suggèrent un emploi très différent de l'essaimage notamment pour attirer, maintenir et développer des compétences individuelles.

Par exemple, pour Arcade, l'essaimage de Rally est clairement un compromis pour retenir les salariés d'une équipe de développement du jeu parmi les meilleurs de la PME établie. En acceptant de les soutenir dans leur démarche entrepreneuriale, Arcade conserve l'usage de leurs compétences et réduit le risque de débauchage de ces salariés par des concurrents particulièrement à l'affût dans un secteur en croissance. L'essaimage devient un levier de conservation de compétences individuelles à portée d'usage.

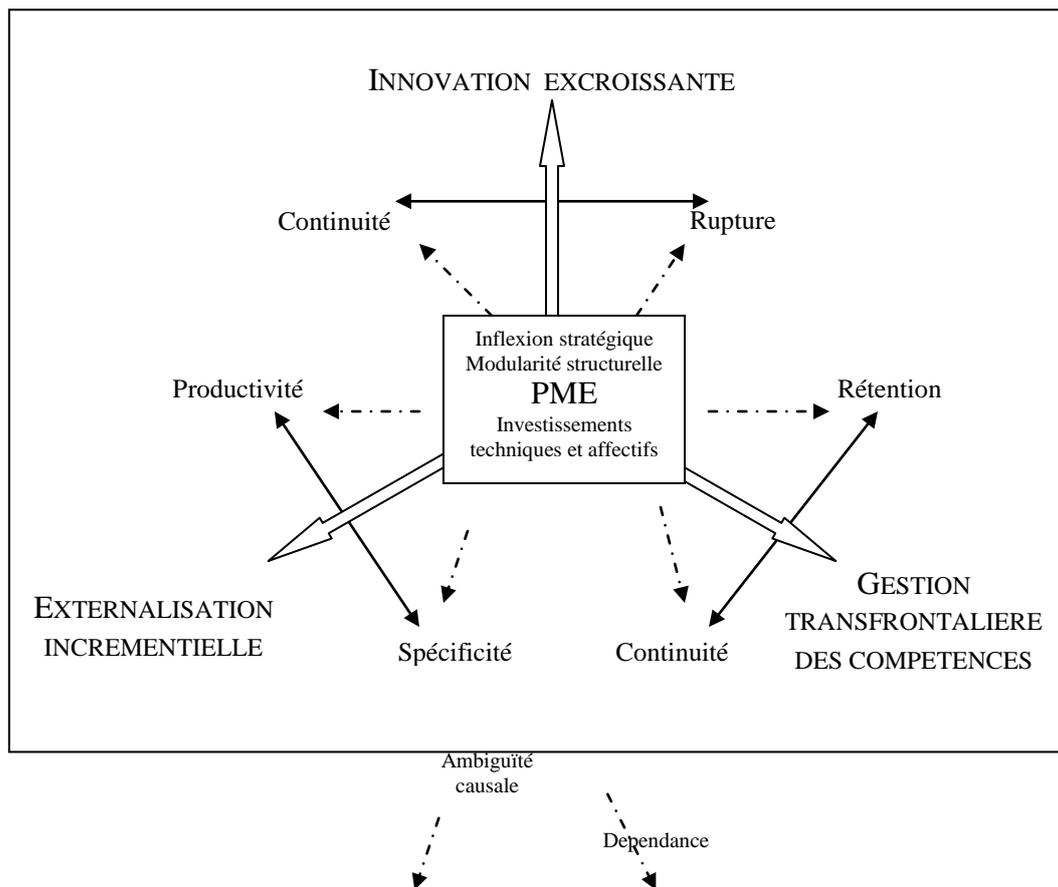
Pour Batival et Géneco, l'essaimage de Valéco et de Logéco permet d'attirer et de retenir des experts en les mobilisant sur des projets de création qui sont très stimulants d'un point de vue professionnel et aussi financier. Les PME ont souvent des difficultés pour le recrutement et le maintien d'un personnel qualifié car les perspectives salariales et d'évolution professionnelle sont souvent peu attractives. L'essaimage apparaît ici non seulement comme une modalité de recrutement mais aussi de promotion des salariés.

En définitive, l'efficacité de l'essaimage en tant que levier de reconversion n'est que partiellement validée. Mais une nouvelle vertu apparaît qui est celle de l'essaimage comme modalité d'attraction, de maintien et de développement des compétences des salariés. L'essaimage est un outil de rétention des compétences individuelles. Il apparaît particulièrement pertinent en PME où la faiblesse des moyens appelle à démultiplier les accès à des compétences au-delà de celles détenues juridiquement. Il nous semble que cette gestion transfrontalière¹³³ des compétences est efficace en PME car elle a la capacité de générer des obligations auprès de certains individus qu'elle accompagne. En leur accordant des ressources, elle génère des réciprocity qui lui garantissent un accès plus aisé et flexible aux compétences des essayés. Toutefois, cette hypothèse d'une gestion transfrontalière des compétences individuelles par le don et le contre-don reste encore à confirmer.

Synthèse sur les enjeux de l'essaimage pour la PME établie

En conclusion, nous affirmons que l'essaimage présente des enjeux stratégiques en PME. Nos cas nous permettent de confirmer et de développer les trois principaux enjeux spécifiques de l'essaimage en PME : l'innovation « ex-croissante » ; l'externalisation « incrémentielle » et la gestion « transfrontalière » des compétences individuelles.

¹³³ Nous empruntons à Brenet cette idée de gestion transfrontalière de l'emploi et des compétences, qu'elle décrit comme une gestion élargie des compétences individuelles en s'appuyant sur le travail d'Atkinson qui distingue trois catégories d'emplois : emplois permanents, emplois périphériques et emploi extérieur (Atkinson, 1984 cité par Brenet, 2000 : 9). Elle donne des exemples dans le cadre des politiques de reconversion au sein des grandes entreprises, mais la gestion flexible et élargie des compétences individuelles est aussi pleinement à l'œuvre en PME comme le suggèrent Bayad et al., 1995.



Les principaux enjeux de l'essaimage en PME

L'essaimage est un enjeu stratégique d'innovation « excroissante » qui permet un dépassement des savoir-faire maîtrisés en mobilisant fortement des salariés tout en conservant les routines relationnelles et techniques entre la PME créée et la PME établie. Cette dialectique rupture/continuité est inhérente à l'innovation, mais elle est plus problématique en PME. En effet, cette dernière se caractérise par un dirigeant préoccupé par la « contrôlabilité » de la structure de son entreprise et des marchés visés. En même temps, les ressources limitées de la PME appellent leur dépassement par des stratégies à « effet de levier » ou d'innovation

qui sont essentielles en PME. Donc, la tension entre rupture et continuité est plus forte en PME. L'essaimage est une alternative d'équilibre de cette tension. Elle est aussi efficace en PME, car elle dispose d'une capacité plus élevée d'inflexion stratégique et de modularité structurelle.

L'essaimage est également un enjeu stratégique d'externalisation « incrémentielle » au sens où il permet de manière progressive d'impartir une activité en préservant les routines qui font la spécificité des actifs de la PME tout en aspirant à une meilleure productivité. Cette dialectique productivité/spécificité est aussi intrinsèque à tout processus d'externalisation mais elle est plus problématique en PME. La faible spécialisation fonctionnelle induit une forte « ambiguïté causale » car les savoir-faire sont délicatement imbriqués, ce qui induit un risque élevé de sélection adverse. Tout en étant préoccupée par la préservation de la spécificité de ses actifs, la PME recherche aussi des gains de productivité, comme d'autres entreprises, mais aussi parce qu'elle est généralement plus vulnérable. L'essaimage permet de concilier recherche de productivité et conservation de la spécificité des actifs. Il est aussi une modalité stratégique adéquate, car la PME dispose d'une capacité élevée d'investissement technique et affectif de la direction auprès des entrepreneurs. Ces investissements réduisent le risque de défaillance de l'entité créée et le risque d'opportunisme des essayés.

L'essaimage est un enjeu de gestion « transfrontalière » des compétences individuelles ; il permet, d'une part, le recrutement et le maintien d'une main d'œuvre qualifiée autrement peu accessible, et d'autre part, il permet le reclassement ou la « promotion externe » de salariés désireux d'entreprendre en conservant un accès à leurs compétences. Cette dialectique retention/reconversion est inhérente à une GRH flexible. Toutefois, elle est plus problématique en PME. L'attraction et la fidélisation d'une main d'œuvre qualifiée est plus difficile en PME en raison de la faible attractivité des salaires et des carrières. En même temps, la reconversion est aussi cruciale en PME en raison d'une certaine dépendance à l'égard des salariés. L'essaimage est une alternative intéressante pour résoudre ce dilemme. Par ce biais, la PME conserve un accès à leur savoir-faire, par exemple en nouant des relations coopératives avec l'entité essayée. Par ailleurs, nous pensons que le dirigeant en

PME dispose d'une capacité à s'investir auprès des entrepreneurs, ce qui permettrait de garantir un accès différé et souple à leurs compétences.

Enjeux et modalités pour la PME émergente

Après avoir développé les enjeux et les modalités d'essai pour la PME établie, nous allons nous placer cette fois du point de vue de la PME émergente. Autrement dit, nous cherchons à comprendre dans quelle mesure la structure PME est favorable à l'émergence d'une nouvelle entité. En partant du modèle de Daval (2000b) sur l'essai en grande entreprise, nous avons émis l'hypothèse qu'en PME, l'incubation est plus intense (1), la maturation est davantage personnalisée (2) et les relations post-création sont plus durables (3). À la lumière des cas étudiés, nous allons procéder à l'examen de ces hypothèses.

Une incubation intense

L'incubation est un processus d'apprentissage et d'assistance qui permet à un individu d'acquérir les compétences et les ressources nécessaires pour entreprendre (Daval, 2000b). Une entreprise peut être un incubateur à travers des actions à trois niveaux : (1) la stimulation du désir d'entreprendre, (2) la formation d'une disposition entrepreneuriale et (3) l'articulation de ces deux points conduisant à la création d'une opportunité d'affaires. Développons chacune de ces actions.

La stimulation du désir d'entreprendre

La formation du désir d'entreprendre relève d'une alchimie complexe dont l'un des ferments les plus explicites est l'existence de références ou de modèles d'entrepreneurs. L'opportunité d'observer l'exercice d'une activité entrepreneuriale par un homologue constitue une source puissante d'informations qui influent sur la désirabilité perçue de l'acte d'entreprendre d'un individu (Bandura, 1977 ; Shapero et Sokol, 1982). L'exemplarité est fortement explicative du passage à l'acte entrepreneurial.

En grande entreprise, les modèles d'entrepreneurs sont beaucoup plus rares. Le « référent » est le manager dont les fonctions clés sont de prévoir, d'organiser, de budgéter et de contrôler (Taylor, 1911 ; Fayol, 1916 cités par Basso, 2004). Les salariés sont enclins à

utiliser pleinement les ressources accordées dans le cadre d'un budget et en réponse à des objectifs pré-établis pour en garantir le renouvellement. La logique est celle de l'exploitation et de la continuité. Par contraste, le modèle de l'entrepreneur se traduit par la quête de nouvelles combinaisons indépendamment des ressources contrôlées (Schumpeter, 1912 ; Stevenson et Jarillo, 1990). La logique est celle de l'exploration et de la rupture.

Pour favoriser de tels comportements, la grande entreprise sensibilise ses salariés à travers des modèles un peu embellis d'entrepreneurs ayant réussi. Toutefois, cette action se limite à une diffusion d'exemples un peu superficiels voire caricaturaux¹³⁴. Dans ces conditions, il nous semble assez difficile pour les salariés de s'identifier à ces personnes. De surcroît, l'entrepreneuriat, comme voie professionnelle, est souvent perçu comme une « voie de garage » par les salariés en grande entreprise (Coiffard et al., 1998). Cette représentation négative est encore tenace¹³⁵.

Par opposition, nous avons supposé que les salariés en PME sont davantage sous l'influence de multiples exemples d'entrepreneurs à commencer par le dirigeant lui même et d'autres gérants du milieu (Bandura, 1995 cité par Krueger, 2000). Les échanges avec ces dirigeants sont plus fréquents et plus simples. Ils sont facilités par les relations informelles typiques des PME. De plus, la création d'entreprise est une voie professionnelle susceptible d'être plus crédible en PME étant donné les plus faibles perspectives d'évolution professionnelle en termes de promotion hiérarchique. En somme, la représentation de l'acte d'entreprendre est susceptible d'être plus positive pour les salariés en PME.

Globalement, nos cas valident et développent cette hypothèse.

¹³⁴ Constats appuyés par nos entretiens auprès de deux responsables de l'essaimage chez EDF et chez France Telecom.

¹³⁵ Comme en témoignent les efforts des grandes entreprises pour faire valoir l'essaimage « à froid » (cf. premier chapitre de notre travail).

Chez Hermetic, le dirigeant fait preuve d'une « persistance entrepreneuriale » (Davidsson, 1991 ; Verstraete, 1999) en « impulsant » des nouvelles organisations induites par la diversification sur les niches du secteur de la chimie suite à la reprise de l'entreprise familiale. Il se comporte comme un entrepreneur et il suscite un comportement similaire chez l'ingénieur qu'il recrute pour créer une nouvelle activité. Pour l'ingénieur, entreprendre est une voie professionnelle de plus en plus crédible après avoir passé huit ans à exercer plusieurs fonctions. Par conséquent, le désir d'entreprendre de l'ingénieur est renforcé par des représentations fortes et positive de l'entrepreneur.

Chez Mecanix, le chef d'atelier est surtout sous influence « d'entrepreneurs référents » issus de son milieu familial. Mais le dirigeant le stimule subtilement à une conduite entrepreneuriale en reconnaissant son désir d'entreprendre lors de son recrutement et aussi en accueillant favorablement son projet de reprise de l'usinage. Le dirigeant est un « mentor » au sens de Shapero et Sokol : « instruire, rassurer et convaincre » (1982 : 78). Par conséquent, le désir d'entreprendre est renforcé par cette relation de parrainage ou de « mentoring » (Carsrud et al., 1987).

Chez Généco, le dirigeant est aussi un entrepreneur « persistant » étant donné qu'il n'a pas cessé de diversifier l'entreprise après l'avoir réactivée. Il est un modèle de réussite pour ses salariés et son influence est encore plus prégnante auprès du jeune stagiaire jeune diplômé de son école d'ingénieur. L'entrepreneuriat est une voie professionnelle crédible et attractive pour le jeune ingénieur, il « précipite » son embauche au sein de la PME. Une fois l'ingénieur recruté, le dirigeant influe plus explicitement sur son désir d'entreprendre en l'accompagnant dans sa construction du projet de création de Logéco.

Chez Batival, le dirigeant est un modèle de réussite d'entrepreneur pour ses salariés. En l'occurrence, il est à la base de la croissance de l'entreprise familiale par des rachats et des créations d'entreprises. De manière plus explicite, il encourage deux nouveaux ingénieurs recrutés à entreprendre dans une relation de parrainage. L'entrepreneuriat est aussi une voie

professionnelle crédible pour ces deux ingénieurs face à des perspectives d'évolution plus limitées au sein de la PME.

Chez Arcade, le dirigeant est aussi considéré comme un entrepreneur par ses salariés. Auprès des essaimés de Rally et de Gama, il les accompagne tel un « mentor » dans le montage de leur projet. Toutefois, le dirigeant n'est pas l'unique référence. Au sein du milieu local du jeu vidéo, bon nombre d'entreprises ont été créées par des ex-salariés d'Arcade qui ont réussi. Ils constituent aussi des modèles multiples qui entretiennent une représentation positive de l'entrepreneuriat comme voie professionnelle crédible. Concernant Arcadis, il n'y a pas de modèle explicite de dirigeant mais les entrepreneurs de Logidis et de Nobidis ont également été influencés par des multiples référents du milieu comme nous l'avons décrit précédemment.

En résumé, ces cas nous permettent de valider l'hypothèse d'un désir d'entreprendre plus renforcé en PME pour deux raisons. Premièrement, la structure PME est porteuse d'exemples d'entrepreneurs à commencer par le dirigeant mais aussi d'autres entrepreneurs que les salariés cotoient. De surcroît, cette voie professionnelle est plus pertinente en PME où les possibilités de carrière ou de promotion hiérarchique sont plus restreintes. Donc, la représentation de l'entrepreneur est plus positive en PME. Deuxièmement, la centralité du dirigeant permet une stimulation directe du désir d'entreprendre des salariés dans le cadre d'une relation de parrainage ou de « mentoring » (Carsrud et al., 1987).

La formation d'une disposition entrepreneuriale

Les approches psychologiques de l'entrepreneur stipulent que le profil type de l'entrepreneur n'existe pas (Gartner, 1988)¹³⁶. Entreprendre n'est pas un acte réservé à certains individus dotés d'une capacité innée à entreprendre. Ce mythe est aujourd'hui largement battu en brèche. Un corollaire de ce constat est qu'il n'y a pas non plus d'apprentissage type de l'acte d'entreprendre. Pour « apprendre à entreprendre », les cheminements sont multiples en

¹³⁶ Même ce courant théorique apportent des résultats globalement décevants compte tenu de son objectif ambitieux, la « trait approach » est l'un des courants fondateurs du champ de l'entrepreneuriat, ne serait-ce qu'en considérant sa littérature foisonnante. A titre indicatif, l'article synthétique de Brockhaus et Horwitz (1986) constitue une bonne porte d'entrée.

fonction des capacités initiales de l'individu et des opportunités d'accès à des nouveaux savoir-faire. Toutefois, si l'entrepreneuriat est accessible à tout individu quelles qu'elles soient ses compétences initiales, il demeure un processus complexe qui suppose la « combinaison des ressources » (Schumpeter, 1912) et de compétences que l'entrepreneur doit acquérir ou mobiliser.

Cette capacité de mobilisation et de combinaison des ressources est une aptitude latente en chacun d'entre nous. Toutefois, elle va davantage se développer ou s'exprimer dans certaines situations. Par exemple, nous pensons que des entreprises où les possibilités d'apprentissage sont plus élevées et les ressources excédentaires, un individu sera plus disposé à entreprendre, il développe des savoir-faire variés et profite d'un accès plus souple à des ressources. En ce sens, parler de disposition entrepreneuriale n'est pas abusif. Par disposition entrepreneuriale, nous voulons dire : un ensemble d'aptitudes qui incline un individu à agir dans cette direction : « une tension anticipatrice vers un comportement » (Danjou, 2004)¹³⁷.

En grande entreprise, la forte division du travail conduit à une spécialisation plus étroite des postes, un regroupement fonctionnel et généralement une lourdeur des structures. Une telle organisation « cloisonnée » est peu propice à l'acquisition de connaissances transversales (sur différents aspects de la gestion par exemple) qui prédisposent à entreprendre. L'inertie de ces structures enfreint la démarche expérimentale de tout acte entrepreneurial. Les salariés « se heurtent à une disponibilité et une accessibilité problématiques des ressources, dont ils ne peuvent pas anticiper la nature et le niveau d'importance, au moment où ils en ont le plus besoin. » (Fayolle, 2004 : 176).

Pour faciliter ces démarches entrepreneuriales, les grandes entreprises ont mis en place des dispositifs de formation ou encore des possibilités de mobilité inter fonctionnelle pour les

¹³⁷ Danjou (2004) s'appuie sur les travaux d'Emmanuel Bourdieu sur la théorie de l'action ; l'auteur développe en particulier la notion de disposition qui recouvre des termes tels « aptitude », « tendance », « capacité », « savoir-faire », etc. La disposition est le fruit des apprentissages passés. Elle est prédictive du comportement sans pour autant que l'individu soit totalement déterminé.

salariés. Toutefois, dans les faits, ces formations sont souvent courtes et les possibilités de mobilité sont loin d'être ouvertes à tous ; elles sont souvent réservées à certains salariés à haut potentiel chargés de créer ou de reprendre une nouvelle division¹³⁸.

Par contre, nous pensons qu'en PME, il est peu probable qu'une PME développe de tels dispositifs de formation ou de mobilité professionnelle et ceci par manque de moyens. Néanmoins, nous avançons que la PME est, en soi, une structure favorable à la genèse d'une disposition à entreprendre pour deux raisons :

Premièrement, la faible spécialisation fonctionnelle favorise la polyvalence des salariés. Ainsi, ils développent plus facilement des savoirs et des savoir-faire variés sur différentes facettes de la gestion de la PME. Ces compétences transversales sont susceptibles d'accroître, chez le salarié, la perception du salarié de sa capacité à entreprendre : l'« auto-efficacité » au sens de (Bandura, 1977)¹³⁹. Ainsi, ce dernier développe une disposition individuelle à entreprendre.

Deuxièmement, les relations informelles favorisent l'apprentissage « à entreprendre » avec le dirigeant et des collègues expérimentés sur les problématiques spécifiques aux petites structures. C'est aussi l'occasion pour le salarié de trouver auprès de ces personnes « des disponibles » : « c'est-à-dire des ressources dont dispose le créateur pour mener à bien son projet » (Verstraete, 1999 : 38). Le salarié peut percevoir une disposition collective à entreprendre : « ils sont prêts à m'aider » voire « nous pouvons le faire ensemble » (Krueger, 2000).

En somme, nous supposons que la disposition à entreprendre est plus élevée en PME.

¹³⁸ Constats issus de notre entretien avec le responsable essaimage de France Telecom. Le rapport de Dupont et Clément (2002) révèle que les formations sont généralement courtes.

De façon générale, tous nos cas confirment cette hypothèse.

Chez Hermetic, l'ingénieur est recruté pour entreprendre au sein de la PME. En développant une nouvelle activité en chimie, il acquiert une expérience qui le prédispose à entreprendre à nouveau ; il a une perception très positive de son efficacité personnelle dans l'acte entrepreneurial. Lors du projet d'essaimage, l'ingénieur mobilise avec beaucoup de liberté les ressources au sein d'Hermetic : fournir des pièces à un réparateur, le recruter pour monter un atelier de service après-vente, demander des financements au dirigeant, etc. Par conséquent, la structure PME favorise sa disposition individuelle et la disposition collective à entreprendre.

Chez Mecanix, le chef d'atelier a développé une disposition à entreprendre en occupant plusieurs fonctions dont celle de direction de l'usinage. Il a une perception très positive de son « efficacité personnelle » (Bandura, 1977 cité par Danjou, 2004). La reprise de l'usinage est facilitée par la bonne insertion du salarié au sein de la PME. Elle lui permet d'accéder à des ressources plus facilement : convaincre des salariés de l'atelier et obtenir le soutien financier du dirigeant et l'aval du directeur des achats.

Chez Généco, le jeune ingénieur développe une disposition individuelle à entreprendre grâce à l'action protectrice du dirigeant. Nous sommes clairement dans une relation de parrainage (Carsrud et al., 1987). Elle prédispose le jeune ingénieur à l'acte d'entreprendre. Ce dernier complète ses savoir-faire par ceux d'autres experts de cette petite entité « adhocratique » où les échanges informels sont particulièrement développés. Grâce à ces accès souples à des expertises diversifiées, le jeune ingénieur est « porté » par ses collègues ; il perçoit une disposition collective à entreprendre (Bandura, 1995 cité par Krueger, 2000 : 13).

Chez Batival, l'ingénieur est disposé à entreprendre mais il n'a pas totalement confiance en sa propre efficacité. Le dirigeant va activer ce potentiel en lui proposant un accompagnement

¹³⁹ C'est-à-dire « une croyance en ses propres capacités à accomplir le comportement requis » (Bandura, 1977 : 191-215 cité par Danjou, 2004).

personnalisé. Cette relation de parrainage prédispose l'ingénieur à entreprendre. L'ingénieur est aussi conscient qu'il va pouvoir bénéficier de ressources de la PME établie avec l'appui du dirigeant. Une disposition collective à entreprendre prend peu à peu forme.

Chez Arcade, les entrepreneurs de Gama et de Rally sont convaincus de leur propre capacité à entreprendre ; ils ont acquis une solide expérience au sein d'une PME en croissance en occupant plusieurs fonctions. Ils ont également une conscience aiguë de leur disposition ou efficacité collective ; ils s'entendent bien et ils ont travaillé efficacement sur des projets communs. Ils savent également que leurs liens forts, notamment avec le dirigeant, leur permettent de disposer de ressources pour leur projet : financement, aides matérielles, commande de jeux, etc. La perception d'une disposition collective à entreprendre est plus prononcée.

Chez Arcadis, les entrepreneurs de Logidis et de Nobidis avaient également une perception positive de leur efficacité personnelle à entreprendre, car ils ont occupé par le passé des fonctions diverses au sein d'une PME en croissance. Ils perçoivent aussi positivement une disposition collective : ils s'entendent bien et ils ont travaillé efficacement ensemble. Etant bien « insérés » en PME, ils sont en mesure de mobiliser leurs « liens forts » pour obtenir des ressources utiles à leur projet plus facilement (Granovetter, 1973 ; 1985).

En résumé, ces cas nous permettent de confirmer l'hypothèse d'une disposition à entreprendre plus élevée en PME pour trois raisons. Premièrement la faible spécialisation fonctionnelle favorise le développement de compétences transversales. De fait, la perception du salarié de son efficacité personnelle est positive. Elle accroît sa disposition individuelle à entreprendre. Deuxièmement, en occupant une position centrale, le dirigeant peut influencer directement, chez le salarié sa capacité à entreprendre en l'encourageant voire en l'accompagnant. Troisièmement, les relations directes et informelles au sein d'une petite structure favorisent la mobilisation souple des ressources et des compétences. Le salarié perçoit « des disponibles » : des ressources mobilisables qui accroissent sa disposition à entreprendre.

La création d'une opportunité d'affaires

La création d'une opportunité d'affaires est entendue comme le processus de construction d'une activité potentiellement génératrice de valeur, rentable et dotée d'un potentiel de développement et de pérennisation sous la forme d'une nouvelle organisation (Fayolle, 2004). Elle suppose une démarche de créativité et de pragmatisme autour d'une idée de départ : une opération cognitive en boucle qui consiste à s'extraire des contingences matérielles pour « virtualiser » ou développer l'idée et revenir à des éléments plus tangibles (besoins des clients, ressources en présence, etc.) pour « actualiser » l'idée (Martinet, 2000).

Nous avons avancé qu'en grande entreprise, cette démarche est freinée par une spécialisation des postes et un regroupement par fonctions qui rendent plus difficile l'engagement par le salarié dans une démarche de création d'une opportunité d'affaires. Pour favoriser de telles initiatives, les grandes entreprises ont mis en place des dispositifs de formation et de mise en relation avec des accompagnateurs et des entrepreneurs. L'incubation se passe souvent « ex-situ » ou en dehors de l'entreprise essaimante. Elle est confiée à des professionnels de l'accompagnement entrepreneurial.

En PME, nous avons supposé que la faible spécialisation fonctionnelle induit une polyvalence et une autonomie plus prononcées pour les salariés dans l'exercice de leur travail. Le salarié est susceptible de disposer de connaissances plus variées. Elles développent son acuité à percevoir des informations et à les combiner en des idées de création. De surcroît, les ressources limitées prédisposent le dirigeant et les salariés de la PME à faire preuve d'une « intelligence pragmatique » (Jullien, 1996 ; Danjou, 2004). Aussi, nous pensons qu'en PME, le salarié est plus disposé à faire preuve de créativité et de pragmatisme pour concrétiser son idée en une opportunité d'affaires. Par ailleurs, la PME a valeur d'exemple pour un entrepreneur potentiel car les modalités organisationnelles sont proches d'une nouvelle entité. Elle devient une « structure-test in situ » pour la formation d'une opportunité entrepreneuriale.

En somme, nous avons émis l'hypothèse qu'à la différence de la grande entreprise, la création d'une opportunité d'affaires en PME est facilitée car les salariés sont plus enclins à être créatifs et pragmatiques.

Nos cas confirment cette hypothèse.

Chez Mecanix, le chef d'atelier a développé un savoir-faire technique, commercial et managérial grâce à l'occupation de plusieurs fonctions. Il est également très autonome dans la direction de l'atelier d'usinage. En côtoyant régulièrement la direction, il développe l'idée de reprendre l'usinage comme une réponse adaptée à leur préoccupation¹⁴⁰. Il a également fait preuve de pragmatisme en mobilisant les ressources disponibles au sein de la PME : membres de l'atelier qu'il va convaincre et appui financier et technique qu'il va obtenir de la direction. Il dégage aussi astucieusement des ressources dans son milieu professionnel et familial : conseils et réseaux personnels de son père et soutien financier d'une autre PME établie.

Chez Hermetic, l'ingénieur a exercé des fonctions variées tout en disposant d'une grande autonomie au sein de l'entreprise. Ainsi, il a pu développer des connaissances variées qui accroissent sa capacité à percevoir « des différences » (Bateson, 1984). En outre, il a été fortement stimulé par le dirigeant à suggérer des nouvelles idées, comme celle du rotor noyé, et le développement de nouveaux marchés, comme celui du segment de la chimie. L'ingénieur a aussi fait preuve de pragmatisme en mobilisant les ressources de proximité : un réparateur détenant un savoir-faire spécifique en « rotor noyé », les savoir techniques du bureau d'étude et l'infrastructure commerciale de l'entreprise essaimante.

Chez Généco, le stagiaire en informatique est recruté pour développer un nouveau produit à des fins internes. Il est engagé dans une démarche de créativité qui lui permet de développer

¹⁴⁰ Il s'agit d'une *créativité contributive* (« contributive creativity ») au sens d'Unsworth (2001) : l'auteur propose une typologie des formes de créativité selon deux dimensions : la motivation interne (spontanée) ou externe (induite) du créateur et le caractère ouvert ou fermé du problème. Dans notre cas, il s'agit d'une

des savoirs plutôt transversaux. Sa créativité est largement stimulée par ses échanges avec des experts. Il apprend aussi à être pragmatique en présence du dirigeant qui, après l'avoir embauché astucieusement, lui montre comment développer la clientèle en distribuant des logiciels pour le compte d'éditeurs tiers dans un premier temps.

Chez Batival, l'ingénieur, une fois recruté, s'engage dans une « interaction respectueuse » avec le dirigeant où chacun suscite, accueille et transforme l'idée de l'autre pour parvenir à une vision commune stabilisée (Weick, 1993). La créativité est ici pleinement partagée. L'ingénieur et le dirigeant font conjointement preuve de pragmatisme en mobilisant au maximum les ressources en présence : ménager la relation avec l'ex-employeur de l'ingénieur car il s'agit d'un client potentiel, négocier le « débauchage » d'un collègue et positionner la nouvelle activité en complémentarité de celle de Batival.

Chez Arcade, les entrepreneurs de Rally et de Gama ont tous occupé des fonctions variées au sein de cette PME dont la croissance a été forte. Cette polyvalence leur a permis d'acquérir des connaissances techniques, commerciales et managériales. Elles les ont rendus plus sensibles à l'idée de créer respectivement leur « studio de création de jeux vidéo ». Ils ont également été très pragmatiques en exploitant de manière efficiente les « disponibles » : impliquer les collègues dans le projet, convaincre (et imposer) le dirigeant à les soutenir financièrement et commercialement.

Dans le cas Arcadis, les entrepreneurs de Logidis et de Nobidis ont développé leur idée principalement lors d'une « interaction respectueuse » entre collègues où l'idée circule et s'enrichit avant de se concrétiser peu à peu en une opportunité. La créativité prend ici aussi une dimension collective mais sans l'implication directe du dirigeant. Les entrepreneurs font preuve de pragmatisme en mobilisant pleinement les ressources disponibles au sein de la PME établie : contrats commerciaux en désuétude, activité logistique en cours d'impartition et des collègues démobilisés suite à une restructuration.

créativité contributive dans la mesure où le salarié apporte une solution face à une problématique d'externalisation spécifiée ou formulée.

Au regard de nos cas, nous affirmons que la création d'une opportunité d'affaires en PME est facilitée. L'explication que nous avançons est celle d'une plus grande capacité des salariés à s'engager dans une boucle créativité/pragmatisme qui conduit à la formation d'une opportunité d'affaires. En PME, les cas illustrent que la créativité est clairement stimulée suite à l'occupation de plusieurs fonctions ou encore par un dirigeant qui incite les salariés à faire preuve d'un tel comportement. Nous constatons que les acteurs ont aussi une propension à être plus pragmatiques car cette forme d'intelligence est plus développée chez les acteurs en PME du fait de sa limitation chronique des ressources.

Synthèse sur l'incubation

En définitive, nos cas nous permettent d'affirmer que la PME est une structure beaucoup plus favorable à l'incubation du créateur : c'est-à-dire une phase où la personne développe une disposition entrepreneuriale, un désir d'entreprendre avant de s'engager dans la création d'opportunités d'affaires. Le schéma ci-dessous permet d'illustrer la dynamique à l'œuvre durant l'incubation.

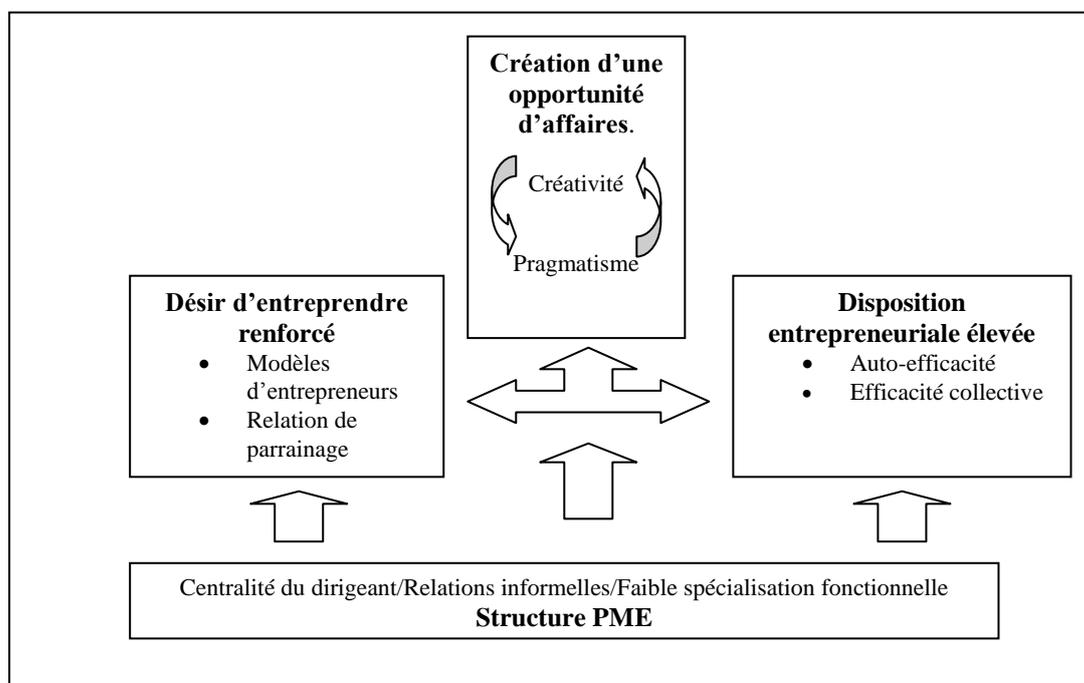


Tableau 6 : Phase d'incubation en PME

La centralité du dirigeant et les relations informelles font que la structure PME est porteuse de représentations positives d'entrepreneurs. Le salarié est implicitement sous influence de référents. De surcroît, la structure PME est aussi propice à l'établissement d'une relation de parrainage entre le dirigeant et le salarié. Par conséquent nous affirmons que son désir d'entreprendre est renforcé.

La faible spécialisation fonctionnelle en PME permet au salarié de développer des compétences transversales qui renforcent positivement la perception qu'il a de sa propre efficacité à entreprendre. En PME, les relations informelles permettent au salarié de percevoir des « disponibles » : des ressources et des compétences mobilisables en vue d'entreprendre. Elles font percevoir au salarié une efficacité collective à entreprendre. De fait, nous affirmons qu'en PME, la disposition entrepreneuriale du salarié est plus élevée.

Enfin, la faible spécialisation fonctionnelle et les ressources limitées en PME prédisposent le salarié à développer sa créativité et son pragmatisme pour la construction d'opportunités d'affaires. La polyvalence permet une émulation plus féconde d'idées et les moyens limités favorisent l'expression et le développement d'une « intelligence pragmatique » ou « métis » (Jullien 1996 ; Danjou, 2004). De fait, nous constatons qu'en PME, la création d'une opportunité d'affaires par le salarié est facilitée.

En conclusion, nous affirmons qu'en PME, l'incubation du projet de création par le salarié est plus intense. Avec un désir d'entreprendre accentué et une disposition entrepreneuriale élevée, le salarié s'engage plus facilement dans une dynamique de créativité et de pragmatisme conduisant à la création d'une opportunité d'affaires.

Une maturation personnalisée

La maturation consiste en des prestations et des ressources diverses que l'entité essaimante apporte au salarié engagé dans la création de son entreprise. En un sens, l'entreprise essaimante devient une structure d'appui à la création d'entreprise. Elle prodigue trois types d'aides : l'appui financier (2.1) et le soutien logistique (2.2) et l'accompagnement à la création (2.3) (Albert, Fayolle et Marion, 1994).

L'appui financier

L'appui financier consiste en des apports pécuniaires et des conseils, pour l'obtention de financements externes par exemple. En grande entreprise, les dispositifs sont particulièrement compliqués avec des critères d'obtention différents et cumulatifs : ancienneté, nature et montant des investissements envisagés, création d'au moins cinq emplois sous trois ans, etc. (Dupont et Clément, 2002). De surcroît, l'obtention d'un appui financier passe souvent par l'analyse d'un cabinet externe ou encore d'un jury d'évaluateurs. Si une telle sélectivité peut améliorer, a priori, la qualité des projets, elle conduit aussi à rigidifier le dispositif d'appui et à le rendre beaucoup moins attractif. En somme, l'obtention d'un appui financier en grande entreprise est souvent si fastidieuse que le dispositif en devient inopérant.

Par contraste, nous pensons qu'en PME, l'appui financier est moins formalisé, mais nous avançons aussi qu'il est beaucoup plus adapté au besoin du projet du salarié. En effet, ce dernier peut obtenir des fonds à discrétion en négociant directement auprès du dirigeant. Bien entendu, tout dépendra de sa capacité à susciter l'intérêt du dirigeant, mais, quoi qu'il en soit, il sera vite fixé sur ses prétentions. Ainsi, le salarié peut obtenir rapidement des ressources financières sans engager des démarches longues et fastidieuses malvenues à un moment où son temps est précieux.

En résumé, nous pensons qu'en PME, l'appui financier est plus souple et mieux adapté aux besoins du projet du salarié.

Cette hypothèse est validée et développée par nos cas.

Chez Mekanix, le chef d'atelier bénéficie de plusieurs aides financières adaptées au projet : crédits pour la reprise du matériel, délais de paiement plus courts et paiements comptants. Ces aides sont perçues comme des dons par le créateur¹⁴¹ : Elles ont été accordées spontanément par le dirigeant selon une logique de réciprocité ; ce qui permet au créateur d'accéder très rapidement au soutien dont il a besoin. Toutefois, l'acceptation de ces aides induit des obligations de « retours » non déterminés à l'avance (Mauss, 1950).

Chez Hermetic, les essayés négocient à l'amiable la participation financière du dirigeant. Pour préserver leur autonomie, ils refusent les fonds plus importants que leur propose le dirigeant. Cette somme avancée est la preuve de l'intérêt du dirigeant pour leur projet mais elle révèle aussi une certaine spontanéité de sa part ; les entrepreneurs savent que le dirigeant est prêt à entrer dans le jeu ou s'investir, ils peuvent compter sur lui en cas de besoin. L'adaptabilité de l'appui financier trouve son explication dans cette logique de réciprocité.

Chez Batival, les entrepreneurs obtiennent un soutien financier à hauteur de 80% du capital de l'entreprise créée. Cette prise de participation substantielle est considérée par les créateurs comme une « concession » de la part du dirigeant ; ce dernier accepte d'assumer l'essentiel des risques financiers de la création en attendant qu'ils puissent investir. Il y a de la part du dirigeant un refoulement du calcul¹⁴² : le soutien est apporté spontanément sans qu'il y ait

¹⁴¹ Les propos du créateur traduisent joliment la gratuité perçue de ces aides : « *Toutes ces fleurs nous ont beaucoup aidées au niveau de notre trésorerie. Nous n'avions ni à faire des crédits, ni à augmenter notre capital de départ durant notre démarrage.* »

¹⁴² Le propos du dirigeant traduit bien une volonté d'atténuer la valeur de l'aide consentie : « *(...) écoute, on va s'arranger, commence par mettre ce que tu peux, et après avec le salaire, on verra.* ». Les attentes sont suggérées mais elles sont repoussées dans le temps.

tergiversation, négociation ou contractualisation. Toutefois, le don entraîne des obligations ou des dettes peu explicites.

Chez Généco, la logique est identique : il est entendu que l'assomption du risque financier incombe au dirigeant étant donné que le jeune ingénieur ne dispose pas des fonds nécessaires mais il est attendu implicitement que ce dernier rachètera les parts au fur et à mesure de l'augmentation de ses finances. Cette entente est basée sur une logique de réciprocité : le dirigeant accepte spontanément de prendre des risques, notamment pour retenir le jeune ingénieur, en attendant de sa part des « retours » non spécifiés.

Chez Arcade, les entrepreneurs de Rally et de Gama ont bénéficié d'apports financiers substantiels : délais de paiements raccourcis, location de logiciels à bas prix, prise de participation. La plupart de ces aides ont été obtenues sans faire l'objet de contrats. Nous les considérons comme des libéralités ou des dons. La souplesse à laquelle des fonds sont obtenus trouve une explication dans ce mode d'attribution par le don.

Chez Arcadis, l'entrepreneur de Logidis a bénéficié d'une diversité d'aides financières : facilités de paiement, crédit pour la reprise du matériel et délais de paiements raccourcis. La plupart de ces aides ont été accordées sans faire l'objet de contrat ; le créateur est particulièrement redevable à l'égard du directeur qui lui a permis d'obtenir ces aides. Quant aux entrepreneurs de Nobidis, il n'y a pas eu d'appui financier explicite sauf le contrat commercial qui s'apparente à « un coup de pouce » de la part de la direction d'Arcadis pour faciliter leur démarrage.

En résumé, nos cas confirment l'adaptabilité de l'appui financier pour deux raisons. Premièrement, la centralité du dirigeant permet au salarié de négocier en direct l'aide appropriée en fonction de ses besoins. Ainsi, il évite les errements habituels lors de la recherche de financement par des voies plus formelles et institutionnelles. Deuxièmement, les relations informelles en PME permettent au salarié d'obtenir des ressources selon un principe

de don/contre-don (Mauss, 1950) ; ce qui permet souvent au créateur d'accéder à des appuis financiers substantiels sans perdre de temps dans la contractualisation.

Le soutien logistique

Le soutien logistique regroupe tous les services d'assistance qui contribuent à faciliter la création et le démarrage d'une entité nouvelle : par exemple, un aménagement du temps de travail, l'utilisation des locaux, le téléphone, le secrétariat, etc. L'entreprise procure au salarié les services habituels d'une pépinière.

Certaines grandes entreprises, comme France Telecom, proposent ces prestations en interne mais l'accès est loin d'être aisé pour l'essaimé car les relations sont souvent tendues avec la hiérarchie. En effet, le départ des salariés est souvent mal perçu car il implique une réduction de l'effectif, une réorganisation et une surcharge de travail pour la base. Les tensions sont si fortes que le salarié préfère souvent renoncer au soutien logistique sur son lieu travail pour éviter les ambiguïtés et les conflits. Dans certaines grandes entreprises, le salarié peut bénéficier d'un soutien logistique de la part d'une pépinière privée mais une telle aide reste inaccessible pour la grande majorité des projets (Albert, Fayolle et Marion, 1994). En somme, nous pensons qu'en grande entreprise, malgré des moyens matériels plus importants, le soutien logistique est relativement rigide et peu développé.

Par contre, en PME, nous pensons que l'obtention d'un soutien logistique est susceptible d'être plus souple suite à un accord à l'amiable entre le dirigeant et le salarié. Similairement à l'obtention de l'appui financier, le salarié obtiendra, à discrétion, le droit d'employer certaines des ressources matérielles de l'entreprise dans le cadre de son projet. L'aval du dirigeant est susceptible de taire toute contestation éventuelle de la part de collègues (Carrier, 2000). Enfin, les relations informelles peuvent rendre plus aisée la mobilisation de certaines ressources sans qu'il y ait de blocage particulier. En somme, nous pensons que le soutien logistique sera plus adapté en PME.

Nos cas confirment largement cette hypothèse.

Chez Mekanix, le chef d'atelier monte son projet sur son lieu de travail et dans le cadre de son temps de travail. Il est implicitement entendu entre la direction et le chef d'atelier que ce dernier peut utiliser la PME comme structure support pour monter son projet étant donné qu'il s'agit d'une externalisation.

Chez Hermetic, les entrepreneurs montent leur projet dans le cadre de l'entreprise et sur leur temps de travail : atelier de réparation, relations clients, expertise des techniciens, etc. Il n'y a pas eu d'aval explicite de la part du dirigeant notamment en amont du projet mais une certaine laissez-faire. Les liens forts des entrepreneurs avec les autres membres de l'entreprise ont aussi facilité la mobilisation souple des ressources.

Chez Bativall et Généco, les entrepreneurs ont été recrutés pour un projet entrepreneurial. Par conséquent, avec l'aval du dirigeant, ils ont pleinement accès aux ressources de l'entreprise pour le montage. La PME devient une pépinière ad-hoc.

Chez Arcade, les entrepreneurs négocient facilement auprès du dirigeant des services qui s'apparentent à celle d'une pépinière : local, matériel, secrétariat, services comptables et juridiques, etc. Ces prestations ont été obtenues relativement facilement après accord amiable du dirigeant. Les relations informelles avec les collègues leur ont permis d'accéder librement à des conseils et des prestations.

Dans le cas Arcadis, l'entrepreneur de Logidis a clairement consacré une partie de son temps de travail et il a pleinement utilisé la PME comme structure d'appui pour le montage de son projet. Quant aux entrepreneurs de Nobidis, ils ont monté leur projet en étant encore en poste sur la base des ressources d'Arcadis sans aval explicite de la direction mais selon leur bon-vouloir, voire même dans un climat de bienveillance.

En résumé, nous pouvons affirmer que l'appui logistique en PME est plus adapté pour deux raisons. Premièrement, la centralité du dirigeant permet aux essayés d'aboutir très rapidement à une entente concernant le montage du projet en situation de travail. Deuxièmement, les relations informelles avec le dirigeant et les autres salariés simplifient fortement l'accès aux ressources ; ce qui peut parfois se traduire par un « détournement de ressources ».

L'accompagnement à la création

L'accompagnement est « une pratique d'aide à la création d'entreprise fondée sur une relation qui s'inscrit dans la durée entre un entrepreneur et une personne externe au projet de création » (Cuzin et Fayolle, 2004 : 87). Nous distinguons trois grands types d'accompagnement : l'accompagnement méthodologique, l'accompagnement technique et l'accompagnement psychologique.

En grande entreprise, l'accompagnement est plutôt méthodologique ; il est formalisé en trois étapes distinctes : une première phase de prise de contact où le projet est évalué, une deuxième phase où le projet est approfondi avec un accompagnateur attitré et enfin une dernière phase où le projet est soumis à un jury d'évaluateurs composé de plusieurs membres de l'entreprise. Si ce dispositif vise à mieux structurer le projet du salarié, force est de constater, à l'exemple d'EDF, qu'il en décourage plus d'un. Les salariés lui reprochent sa rigidité et sa lourdeur (Bancel et al., 2004).

En effet, le caractère procédural de la démarche est parfois si excessif que les salariés réduisent l'accompagnement à un passage obligé pour obtenir des aides financières. Les essayés considèrent également que la relation d'accompagnement est très impersonnelle voire superficielle car elle consiste en des contacts souvent brefs avec plusieurs intervenants (Bancel et al., 2004). L'accompagnement méthodologique perd sa dimension constructive (Chanal, 2002). Tout au plus, le créateur accède à certaines expertises techniques. Dans tous les cas, il n'y a pas d'accompagnement psychologique.

En résumé, au regard du cas EDF, nous supposons que l'accompagnement en grande entreprise est plutôt rigide et faiblement personnalisé.

En PME, nous pensons au contraire que l'accompagnement est susceptible d'être plus souple et plus personnalisé avec un rôle prépondérant du dirigeant. Dans la mesure où il est accessible de par sa « proximité hiérarchique » (Torres, 2000), les salariés porteurs de projets seront mieux disposés à « frapper à sa porte » pour lui faire part de leurs idées (Carrier, 1996). Selon son intérêt pour le créateur et son projet, il sera plus ou moins enclin à l'accompagner mais quoi qu'il en soit, le salarié sera très vite fixé sur ses prétentions à la suite d'une discussion franche et directe. En cas d'accord, il s'en suivra un accompagnement beaucoup plus souple et plus personnalisé qui sera non seulement méthodologique mais également technique et psychologique.

En effet, le dirigeant dispose généralement d'une expérience en gestion de petites entités voire en création s'il en est le fondateur ou s'il a fait preuve de « persistance entrepreneuriale » (Davidsson, 1991 ; Verstraete, 1999). Quoi qu'il en soit, il a une bonne expérience qui le dispose à apporter un encadrement méthodologique de qualité. Ces savoir-faire lui permettent de répondre de manière concrète et rapide à des problématiques techniques très précises. Enfin, ses liens forts avec les salariés et son accessibilité facilitent les échanges en direct au cours desquels les salariés peuvent bénéficier d'un soutien psychologique durable. L'inconvénient réside peut-être dans un accompagnement trop exclusif qui pourrait se transformer en une relation de dépendance du salarié à l'égard du dirigeant.

En somme, nous avançons qu'en PME, l'accompagnement est souple et personnalisé.

Nos cas nous permettent de valider et de développer cette hypothèse.

Chez Mekanix, le chef d'atelier a bénéficié de la part du dirigeant et du directeur des achats d'un accompagnement méthodologique, technique et psychologique. Premièrement, ils l'ont soumis à une concurrence via un appel d'offre pour le mettre à l'épreuve mais aussi pour qu'il structure mieux son projet. Deuxièmement, ils se sont personnellement investis auprès du chef d'atelier en lui prodiguant des conseils pointus sur les voies d'amélioration de son projet. Enfin, ils l'ont également rassuré (et ils se sont rassurés) sur sa capacité à reprendre l'atelier.

Chez Hermetic, l'ingénieur et le réparateur bénéficient de l'accompagnement technique des membres du bureau des études, en l'occurrence, leurs expertises en hydraulique. Au niveau méthodologique, ils étaient autonomes car déjà sensibilisés à l'acte d'entreprendre. Quant au dirigeant, son soutien a été principalement psychologique : contacts téléphoniques fréquents, paroles bienveillantes, etc. En disposant de ce soutien moral, les entrepreneurs étaient plus confiants et plus audacieux dans l'acte d'entreprendre.

Chez Généco, le jeune ingénieur bénéficie de conseils du dirigeant plus expérimenté. La relation de parrainage est très explicite avec un accent parental : une autonomisation progressive du créateur (Sammut, 2003a). De manière progressive, l'ingénieur est conduit à prendre la gérance de l'activité que le dirigeant a créée avec lui en amont. Le dirigeant se place donc aussi comme un « co-créateur » mais il envisage de se positionner en retrait à mesure que son protégé s'autonomise.

Chez Batival, les deux ingénieurs disposent d'un encadrement méthodologique : aide à la rédaction d'un plan d'affaires, d'un accompagnement technique : des conseils avisés en finance ou en droit mais surtout un soutien psychologique : des paroles rassurantes sur leur capacité à entreprendre ou encore en acceptant de prendre certains risques qu'ils estiment trop lourds. Par exemple, la prise de participation du dirigeant souligne qu'il y a intérêt mais le calcul est « refoulé » (Mauss, 1950 ; Bourdieu, 1994) pour qu'elle apparaisse comme un engagement personnel avec une forte dimension affective.

Chez Arcade, les entrepreneurs de Gama et de Rally bénéficient de la part du dirigeant d'un encadrement méthodologique : une aide à la rédaction d'un plan d'affaires et des conseils techniques. L'accompagnement est plus court mais il est personnalisé avec une force symbolique ; en sachant qu'ils peuvent compter sur le dirigeant, les entrepreneurs ont été beaucoup plus audacieux dans leur démarche entrepreneuriale, avec du succès pour Rally mais pas pour Gama.

Chez Arcadis, l'entrepreneur de Logidis a aussi bénéficié de la part d'un directeur d'un encadrement méthodologique : aide concrète pour structurer le projet, d'un accompagnement technique : expertise au niveau financier mais également d'un soutien psychologique : une reconnaissance du désir et de la capacité à entreprendre. Ce dernier joue pleinement le rôle de « mentor » en stimulant le créateur mais aussi de « sponsor »¹⁴³ en soutenant son projet auprès de la direction. Enfin, le directeur se positionne aussi comme un co-créateur en amont de la démarche avant de passer la main.

En résumé, nos cas nous permettent de confirmer et de développer l'hypothèse d'un accompagnement souple et personnalisé en PME pour deux raisons. Premièrement, la « proximité hiérarchique » du dirigeant mais aussi d'autres directeurs permet une « adéquation dynamique » ou adaptabilité au projet de création ; la direction peut proposer un encadrement méthodologique et des conseils techniques en temps réel à mesure que le projet évolue. Deuxièmement, la structure informelle des relations en PME permet aux créateurs de disposer d'un soutien affectif ou psychologique de la part du dirigeant mais aussi d'autres collègues proches.

Plus généralement, nous pensons que l'accompagnement est souple et personnalisé parce qu'il s'inscrit dans une logique de réciprocité : les engagements sont toujours intéressés mais le calcul est souvent placé au second plan ou refoulé (Mauss, 1950 ; Bourdieu, 1994). De fait,

¹⁴³ La notion de « sponsor » a été développée par Pinchot : « Issue des sphères du pouvoir de l'entreprise, cette personne est en mesure, du fait de sa position hiérarchique, de protéger l'entrepreneur » (1985 cité par Basso, 2004).

des obligations se créent entre les acteurs et elles sont décalées dans le temps. Elles contribuent à l'adaptabilité de l'accompagnement, mais aussi à sa durabilité.

Synthèse sur la maturation en PME

En définitive, à partir de nos cas, nous affirmons que la PME est une structure plus favorable à la maturation qui consiste, pour le créateur, en un accès à des prestations et des ressources pour mener à bien son projet. Nous les avons regroupées en trois formes : l'appui financier, l'aide logistique et l'accompagnement à la création. Le schéma ci-dessous permet d'illustrer la dynamique à l'œuvre durant la maturation.

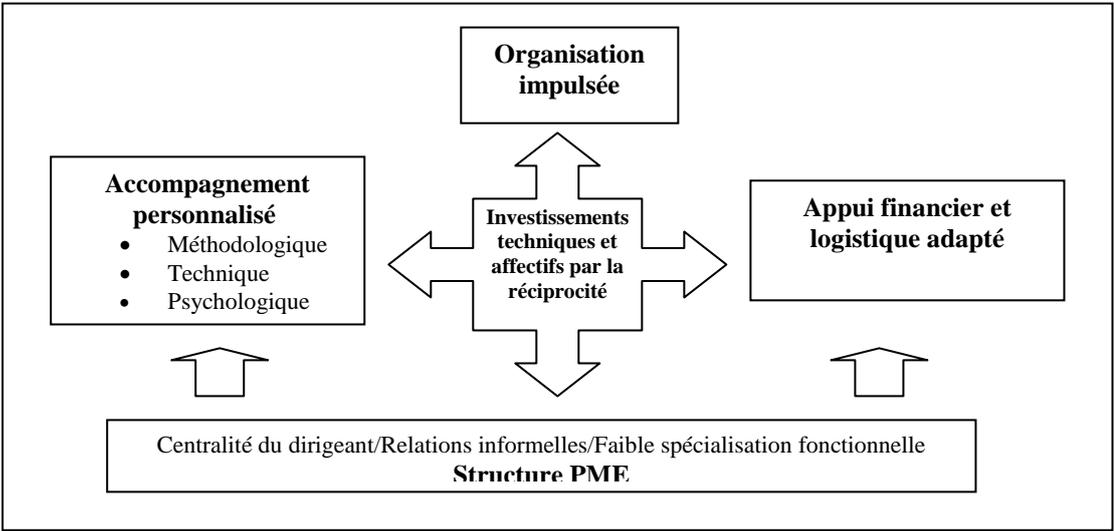


Figure 3 : Phase de maturation en PME

La centralité du dirigeant et les relations informelles font de la PME une structure favorable à l'attribution et l'obtention de ressources selon une logique de don et de contre-don. Cette réciprocité permet aux créateurs d'obtenir un appui financier et une aide logistique de manière souple et en adéquation à leurs projets. De fait, nous confirmons l'adaptabilité de l'appui financier et de l'aide logistique en PME.

La centralité du dirigeant et les relations informelles en PME permettent également au salarié de bénéficier d'un accompagnement méthodologique, technique et psychologique en adéquation dynamique avec son projet de création. Le dirigeant est « investi » dans cette assistance qui s'opère selon une logique de réciprocité ; ce qui renforce son adaptabilité. De fait, nous confirmons la personnalisation de l'accompagnement

En conclusion, nous affirmons qu'en PME, la maturation du projet de création du salarié est plus personnalisée¹⁴⁴. Dans la foulée de la maturation, le projet de création se concrétise à travers l'implusion d'une nouvelle organisation.

Des relations post-crédation durables

Suite aux travaux de Daval (2000b), nous distinguons deux formes de relations post-crédation. A un premier niveau interpersonnel, la relation consiste pour l'entreprise essaimante à apporter à des conseils en gestion, du soutien moral et des réseaux à l'entrepreneur au moment du démarrage de son entreprise. A un deuxième niveau inter organisationnel, la relation est de nature coopérative que ce soit à des fins commerciales ou techniques dans le cadre de contrats de sous-traitance, de co-traitance ou de partenariat.

Le suivi post-crédation

Comme son nom l'indique, le suivi post-crédation consiste en un prolongement de l'accompagnement que ce soit à un niveau méthodologique, technique ou psychologique. La

¹⁴⁴ La personnalisation est entendue à la fois au sens d'adéquation aux besoins du projet du créateur mais aussi au sens d'une « touche personnelle » émanant principalement du dirigeant (Larousse encyclopédique).

plupart des grandes entreprises font valoir l'existence de tels dispositifs qui comprennent un suivi financier lorsqu'un prêt est accordé, des conseils en gestion et une mise en relation avec d'autres essayés (Dupont et Clément, 2002).

Toutefois, dans les faits, le suivi post-crédation est loin de tenir ses promesses. Chez EDF, par exemple, nombreux sont les essayés à exprimer leurs déceptions. La plupart d'entre eux affirment avoir peu ou pas rencontré leurs accompagnateurs une fois leur entreprise créée¹⁴⁵. Pour ceux qui en ont bénéficié, ils considèrent que l'accompagnement est essentiellement d'ordre méthodologique et trop « global » alors que leurs besoins deviennent plus techniques au moment du démarrage (Bancel et al., 2004). En résumé, nous avançons que le suivi post-crédation en grande entreprise pêche par sa faible personnalisation et sa brièveté.

Par contraste, nous supposons qu'en PME, le suivi post-crédation sera personnalisé et durable. La personnalisation tient à la centralité du dirigeant et à son expérience en matière de gestion de PME voire de création d'entreprise. Aussi, en prolongeant nos arguments concernant l'accompagnement à la création, nous posons que le suivi post-crédation est plus personnalisé en PME. Par ailleurs, nous avançons que la centralité du dirigeant et les relations informelles en PME favorisent les investissements¹⁴⁶ de nature technique et affective. Ils facilitent le démarrage de l'entité essayée et ils sont aussi source de réconfort pour l'essayé. Par conséquent, le suivi post-crédation est intensifié et pérennisé. Par ailleurs, ces investissements se prennent plus aisément par des acteurs « insérés » dans une structure PME où les relations informelles sont développées. En résumé, nous avançons que le suivi post-crédation en PME est durable. Cette pérennité s'explique par les investissements techniques et affectifs du dirigeant qui sont facilités par la structure informelle des échanges en PME.

Nos cas confirment cette hypothèse.

¹⁴⁵ Sur les 14 essayés interrogés, seuls 4 essayés ont rencontré leur correspondant (accompagnateur), et seulement deux d'entre eux se sont sentis accompagnés (Bancel et al., 2004 : 2-3).

Chez Mekanix, le dirigeant et le directeur achat se sont fortement investis auprès du fondateur d'Usina, ils le conseillent sur l'amélioration de la productivité de son atelier, ils l'introduisent auprès de leur consultant attiré, ils l'aident à développer sa clientèle et ils le présentent auprès de certains de leurs clients. Les relations informelles entre ces trois acteurs ont facilité ces investissements techniques. De même, les investissements ont une dimension affective : un désir manifeste reconnu par les deux directeurs de contribuer à la réussite professionnelle de l'ex-salarié qu'ils connaissent de longue date. Par conséquent, la structure PME favorise ces investissements et le suivi post-crédation est pérennisé.

Chez Hermetic, le dirigeant est aussi très investi auprès des deux entrepreneurs. Le suivi consiste en une préoccupation constante de leurs difficultés, des invitations à participer à des réunions commerciales¹⁴⁷, des informations sur des clients potentiels et des conseils sur la gestion. Ces investissements disséminés dans le temps visent à faciliter le démarrage de la nouvelle entité mais l'enjeu affectif est explicite. Ils visent à entretenir les liens avec des personnes qu'il apprécie particulièrement. La position centrale du dirigeant et ses relations informelles avec les salariés le prédisposent à un engagement de nature affective. Par conséquent, le suivi est plus durable.

Chez Batival et Généco, les investissements ressortent aussi clairement : des informations sur des clients potentiels, des conseils pour le développement de l'activité, une écoute, un encouragement et un soutien moral quasi-permanent. Là encore, ils sont à la fois techniques et affectifs. La centralité du dirigeant et les relations informelles de la structure PME favorisent clairement ces investissements qui se déploient selon une logique de réciprocité.

Chez Arcade, les investissements du dirigeant sont beaucoup plus explicites pour le cas Rally que pour le cas Gama. Lors de l'essaimage de Rally, le dirigeant est en interaction durable avec l'entrepreneur de Rally ; ce qui a facilité ultérieurement le rachat de cette entreprise par Arcade. Quant à Gama, les investissements ont été plus faibles. Les liens se dissolvent avec la

¹⁴⁶ Par investissements, nous voulons dire un ensemble de ressources : informations, conseils, services, matériels, etc. que le dirigeant accorde en dehors de tout arrangement explicite ou contractuel.

¹⁴⁷ Des réunions où la présence des entrepreneurs n'est pas « objectivement » justifiée.

perte de centralité du dirigeant au sein d'une PME en croissance où les relations se formalisent. Avec la dénaturation de la structure PME (Torres, 1997), les investissements s'affaiblissent et le suivi post-crédation n'est plus durable.

Dans le cas Arcadis, le suivi post-crédation de Logidis reste fort tant que le directeur, qui l'avait soutenu initialement, est présent au sein d'Arcadis, mais suite à son départ, le suivi perd de son intensité. Quant au cas Nobidis, il n'y a pas de suivi, à proprement parler, sinon « un intéressement »¹⁴⁸ compte tenu des liens d'amitié entre le directeur d'Arcadis et les dirigeants de Nobidis. La faiblesse du suivi trouve également une explication dans la « dénaturation » de la structure PME suite à sa croissance et à sa restructuration.

En résumé, la plupart des cas confirment que le suivi post-crédation est personnalisé et durable en PME. Concernant la personnalisation, les explications avancées pour l'accompagnement à la création lors de la maturation s'appliquent parfaitement au suivi qui en est le prolongement. Quant à la durabilité, nous affirmons que la centralité du dirigeant et ses relations informelles avec les salariés le prédisposent à des investissements techniques et affectifs qui intensifient et pérennisent le suivi. De fait, le suivi post-crédation en PME est plus durable.

Les coopérations inter-entreprises

Une fois l'entreprise essaimée, elle peut développer des relations commerciales et/ou industrielles entre l'entreprise « mère » si leurs activités sont proches et/ou complémentaires.

En grande entreprise, l'essaimage donne rarement lieu à la formation de collaborations malgré un discours ambiant qui le suggère fortement (Daval, 2000b). Dans les faits, les coopérations sont mineures car les activités essaimées sont, pour la plupart, très éloignées de leur cœur de métier. Si des coopérations se développent suite à l'essaimage, elles ne sont pas toujours durables¹⁴⁹. Chez Thomson, l'essaimage conduit à la formation de coopérations mais, pour la plupart, il s'agit de relations de sous-traitance qui relèvent clairement de l'assistanat

¹⁴⁸ Au sens de non indifférent.

commercial sur une période déterminée sous contrat. Par essence, les relations avec l'entité essaimée ne sont pas appelées à durer.

Toutefois, l'essaimage peut conduire à la création d'une activité fortement complémentaire de la grande entreprise. Dans ce cas, les relations se développent de manière plus soutenue et plus équilibrée. Néanmoins, dans ces situations, plutôt rares par ailleurs, comme le souligne l'étude de Daval (2000b), les difficultés de coordination sont importantes entre la grande entreprise et la petite entité très autonome, comme l'illustre un cas d'essaimage de France Telecom¹⁵⁰. En effet, malgré un fort potentiel de synergies techniques et commerciales, l'entente des deux entités est difficile car les différences de stratégies et de structures sont trop importantes pour qu'elles puissent se coordonner.

En somme, nous supposons que les coopérations entre grandes entreprises et entreprises essaimées ne sont pas durables.

Par contraste, nous avons postulé que la coopération entre la PME essaimante et la PME essaimée sont durables car leurs dirigeants ont une capacité à infléchir leurs stratégies et à moduler les structures. « L'inflexion stratégique » est rendue possible par le fait que les intentions ont pour siège une seule personne qui cumule leur conception et leur mise en œuvre (Saporta, 1989). La modularité structurelle est permise par la centralité du dirigeant qui dispose d'une forte capacité de contrôle « sur le système organisationnel qu'il dirige » (Guilhon, 1998)¹⁵¹. Nous pensons que cette double flexibilité procure plus de possibilités de coopérations entre les deux entités. Par ailleurs, nous avons avancé qu'en PME les actions économiques sont généralement « encastrées » dans un réseau de relations sociales qui

¹⁴⁹ Ces constats s'appuient sur des cas d'essaimage que Daval développe dans sa thèse (Daval, 2000b) et dans un article consacré à l'essaimage d'externalisation au sein de Thomson (Daval, 2000a).

¹⁵⁰ Constats basés sur un entretien avec le fondateur de Netcelo, une entité essaimée de France Telecom.

¹⁵¹ Guilhon développe cette idée avec le concept de « contrôlabilité » comme principe fondateur d'une carte d'identité de la PME. La contrôlabilité est définie comme « la capacité du dirigeant de garder la maîtrise de la mise en œuvre et du développement d'un ensemble de ressources matérielles et immatérielles. » (1998 : 60-61). A partir de ce concept, elle propose un cadre d'analyse du développement de la PME comme un jeu d'équilibre de la contrôlabilité sur trois dimensions : les structures, les compétences et les marchés (« zone ou triangle de la contrôlabilité »).

favorisent la confiance et réduit le risque d'opportunisme (Granovetter, 1985 ; 1992)¹⁵². De fait, nous pensons que l'existence de ce réseau « de liens forts » est susceptible de consolider et de pérenniser la coopération entre la PME établie et la PME essaimée. En résumé, nous émettons l'hypothèse que les coopérations entre PME et entités essaimées sont plus durables.

Nos cas tendent à confirmer cette hypothèse.

La coopération entre Mecanix et Usina s'établit comme suit : Mecanix apporte un soutien technique et commercial alors qu'Usina améliore la productivité de l'usinage. L'entité essaimée se développe grâce à cette interface qui permet à Mecanix d'externaliser « en douceur ». La coopération est durable car les deux entités ont des structures qui évoluent en étroite correspondance. Toutefois, cette pérennité est aussi liée au fait que les acteurs entretiennent une relation interpersonnelle forte en se rendant des services mutuels qui dépassent le cadre du contrat : par exemple les conseils d'Usina sur la conception des pièces et inversement, les relations de Mecanix auprès de clients et de consultants. Ces échanges s'opèrent selon la logique de don et de contre-don qui consolide le lien social. A un niveau organisationnel, la coopération est renforcée et pérennisée.

La coopération entre Hermetic et Etanche se résume comme suit : Hermetic apporte des finances, son savoir faire hydraulique et sa structure commerciale à Etanche qui, en retour, développe une nouvelle technologie de pompes et trouve des nouvelles niches autrement inaccessibles à Hermetic. Là encore, cette adéquation est grandement facilitée par les interactions répétées entre le dirigeant et les entrepreneurs qui les conduisent à une stratégie commune de manière adaptative¹⁵³. Les dirigeants de ces entités disposent d'une plus grande capacité d'inflexion de leur stratégie et de modularité des structures en place. Notons

¹⁵² L'encastrement est ici de nature relationnelle : « nos comportements envers les autres dépendent de la structure des attentes mutuelles qui sont une part importante de la relation » (Granovetter, 1992 : 35). Autrement dit, l'interaction dépend de la qualité des relations personnelles et de l'histoire de leurs interactions (Granovetter, 1985 ; 1992).

¹⁵³ Par exemple, depuis 2003, Etanche développe de pompes plus puissantes ; ce qui est objectivement dans son intérêt mais aussi celui d'Hermetic qui fabrique ce type de pompes. Toutefois, il n'y a pas eu d'accord explicite sur ce point. Cette coopération s'est réalisée grâce à des échanges continuels au gré des avancées technologiques et des marchés conquis par Etanche.

également que les échanges interpersonnels s'opèrent aussi sous la forme de réciprocités qui consolident le lien social et pérennisent la coopération.

La coopération entre Généco et Logéco se déroule comme suit : Généco apporte des finances, son savoir-faire en ingénierie et sa structure commerciale à Logéco qui développe des logiciels en génie environnemental pour Généco mais aussi pour d'autres bureaux d'ingénierie. Les deux entités travaillent aussi sur des projets d'ingénierie comprenant la conception d'un logiciel pour le client. Les interdépendances techniques sont fortes car les dirigeants disposent d'une forte capacité à infléchir leurs stratégies et les structures de manière concertée¹⁵⁴. Comme pour les cas précédents, les échanges s'opèrent aussi sur un mode réciproque : un engagement sans réserve et sans préoccupation manifeste de l'intérêt. Le don et le contre-don participent à la construction du lien social et à « l'encastrement » de la coopération.

La durabilité de la coopération entre Batival et Valéco s'explique aussi par les services mutuels qu'elles se rendent : Batival introduit Valéco auprès d'une clientèle établie et réciproquement Valéco informe Batival des projets de construction pour anticiper les appels d'offres ; Batival apporte des finances ainsi que sa structure administrative et commerciale tandis que Valéco permet à Batival de développer un savoir-faire plus pointu en ingénierie environnementale et de se diversifier. Ces synergies techniques sont aussi largement soutenues par des relations interpersonnelles fortes entre les dirigeants des deux entités respectives. La relation est enfin entretenue par un échange basé sur le don et le contre-don.

La coopération entre Rally et Arcade consiste en l'apport de finances, des moyens techniques ainsi qu'un contrat commercial de la part d'Arcade alors que Rally développe une compétence spécifique, une réputation en création de jeu de simulation automobile et une capacité de production plus élevée. La durabilité de la coopération tient à cette relation étroite de l'entrepreneur et du dirigeant. La coopération est « encadrée » dans un système d'interactions

¹⁵⁴ Par exemple, Logéco va développer des logiciels de gestion environnementale (déchets ; assainissement, etc.) suite à l'orientation de Généco sur cette voie.

durables entre ces deux personnes ; ce qui permet d'instaurer la confiance et de réduire le risque d'opportunisme (Granovetter, 1985 ; 1992)¹⁵⁵. La coopération de Gama et Arcade est un exemple de « désencastrement » de la relation qui conduit in fine à sa dissolution. Dans une entreprise en croissance, les relations deviennent plus formelles et impersonnelles. Il devient plus difficile de s'investir dans la relation.

La coopération entre Logidis et Arcadis s'établit comme suit : Arcadis apporte des finances, des moyens techniques et un soutien commercial à Logidis qui améliore la productivité de la logistique et développe un savoir-faire spécifique en reconditionnement. Logidis se développe plus aisément à partir de routines établies qui permettent aussi à Arcadis de préserver une continuité de fonctionnement tout en l'améliorant. La durabilité de la relation s'explique aussi par la force des liens interpersonnels entre un des directeurs d'Arcadis et l'entrepreneur. Toutefois, avec le départ du directeur, la coopération se « désencastre » et la logique d'équivalence transparait plus nettement. Ce désencastrement s'explique aussi par la forte croissance d'Arcadis qui formalise les relations.

En résumé, les cas nous autorisent à développer l'hypothèse de coopérations plus durables entre PME essaimantes et essaimées. Nous retenons deux explications. La première est celle d'une capacité d'inflexion stratégique et de modularité structurelle qui accroissent les possibilités d'ajustements entre les deux entités ; elle leur permet de tendre vers une évolution symbiotique¹⁵⁶. De fait, la coopération est plus durable. La deuxième explication est celle d'un niveau d'encastrement élevé de la coopération, la force des liens est entretenue par les « investissements » des acteurs dans la transaction notamment en refoulant le calcul. La logique du don et de contre-don apparaît clairement comme une grammaire de l'échange explicative de la durabilité de la coopération, mais aussi de sa flexibilité. En PME, cette

¹⁵⁵ Les acteurs préfèrent entrer en relation avec ceux dont la réputation est connue et avec lesquels ils ont déjà interagi car les interactions passées sont une source d'informations fiables pour évaluer la capacité de l'acteur à honorer la confiance (Granovetter, 1985 : 88-89). Notons par ailleurs que Granovetter avance « l'hypothèse que le maintien des petites entreprises sur un marché s'explique par l'existence d'un réseau étroit de relations sociales qui couvre les relations commerciales entre ces entreprises et qui atténue les pressions qui jouent en faveur de l'intégration » (1985 : 113-114). Nous pensons que l'encastrement est une explication plausible de la compétitivité et de l'indépendance des PME.

¹⁵⁶ La symbiose est « l'union étroite entre les choses », « l'association de deux ou plusieurs organismes, qui leur permet de vivre des avantages de chacun. » (Larousse encyclopédique).

dynamique s'opère plus aisément avec la centralité des dirigeants au sein des structures de petite taille où les relations informelles prédominent.

Synthèse sur les relations post-crédation

En définitive, nos cas nous permettent d'affirmer que la structure PME est favorable à la formation de relations durables avec l'entité essaimée. Ces relations post création se déclinent à un niveau interpersonnel : le suivi post-crédation ; et à un niveau interorganisationnel : les coopérations interentreprises.

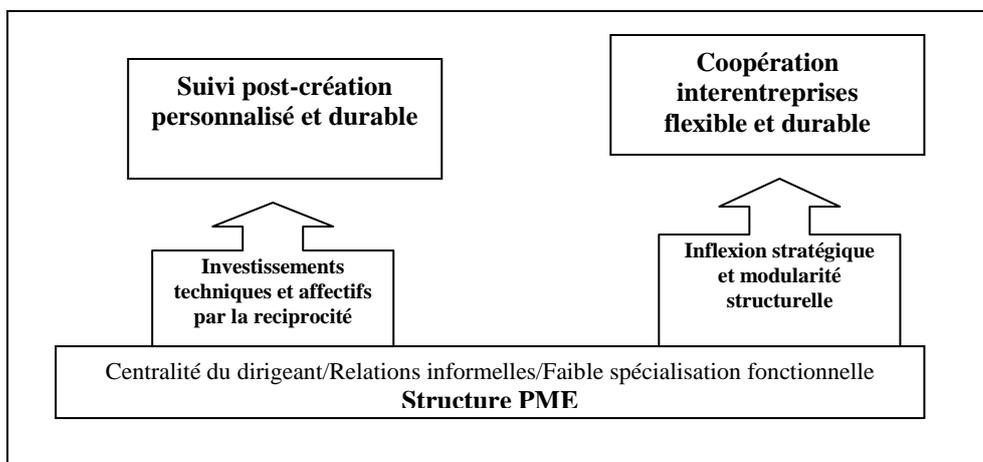


Figure 4 : Phase de relations post-crédation en PME

La centralité d'un dirigeant expérimenté en gestion de petites structures permet à l'entrepreneur de bénéficier d'un suivi post-crédation en adéquation dynamique avec son projet de création. De fait, le suivi post-crédation est personnalisé comme nous l'avons développé pour l'accompagnement à la création. De surcroît, la centralité du dirigeant et ses relations informelles avec les salariés le prédisposent à des investissements techniques et affectifs qui intensifient et pérennisent le suivi. En conclusion, le suivi post-crédation en PME est à la fois personnalisé et durable.

La centralité du dirigeant en PME permet une plus grande capacité d'inflexion stratégique et de modularité structurelle qui accroissent les possibilités d'ajustements entre les deux entités (essaimée et essaimante) ; ce qui leur permet de tendre vers une évolution symbiotique. De fait, leur coopération est potentiellement durable. En PME, les relations informelles sont très prégnantes. Aussi, le degré d'encastrement des coopérations est plus élevé ; ce qui accroît la confiance et perpétue la relation. De surcroît, la force de ces liens est entretenue par des échanges réciproques. En conclusion, nous affirmons que les relations post-crétion entre la PME essaimante et l'entreprise essaimée sont durables.

Synthèse sur les modalités de l'essaimage et ses enjeux

En conclusion, nous pouvons affirmer que la PME est une structure beaucoup plus favorable à l'essaimage que ce soit dans sa phase d'incubation, de maturation ou post-crétion.

Une incubation intense

La position centrale du dirigeant et les interactions informelles font que la structure PME est porteuse de représentations positives d'entrepreneurs. Le désir d'entreprendre est renforcé par des multiples référents d'entrepreneurs dont le dirigeant, qui est particulièrement disposé au rôle de « mentor ». La disposition entrepreneuriale du salarié est aussi plus élevée en PME car la polyvalence renforce positivement sa perception de sa propre efficacité à entreprendre. Les relations informelles lui permettent également de percevoir une efficacité collective à entreprendre. Enfin, la faible spécialité fonctionnelle et les ressources limitées en PME prédisposent le salarié à développer sa créativité et son pragmatisme pour la construction d'opportunités d'affaires.

En conclusion, nous affirmons qu'en PME, l'incubation du projet de création du salarié est plus intense. Avec un désir d'entreprendre accentué et une disposition entrepreneuriale élevée, le salarié s'engage dans une dynamique de créativité et de pragmatisme conduisant à la création d'une opportunité d'affaires.

Une maturation personnalisée

La centralité du dirigeant et les relations informelles font de la PME une structure favorable à l'attribution et l'obtention de ressources selon une logique de don et de contre-don. Cette réciprocité permet aux créateurs d'obtenir un appui financier et une aide logistique de manière souple et en adéquation avec leurs projets. Par ailleurs, la centralité du dirigeant et les relations informelles en PME permettent également au salarié de bénéficier d'un accompagnement méthodologique, technique et psychologique en adéquation dynamique avec son projet de création. Le dirigeant est « investi » dans cette « assistance » qui s'opère selon une logique de réciprocité ; ce qui personnalise l'accompagnement.

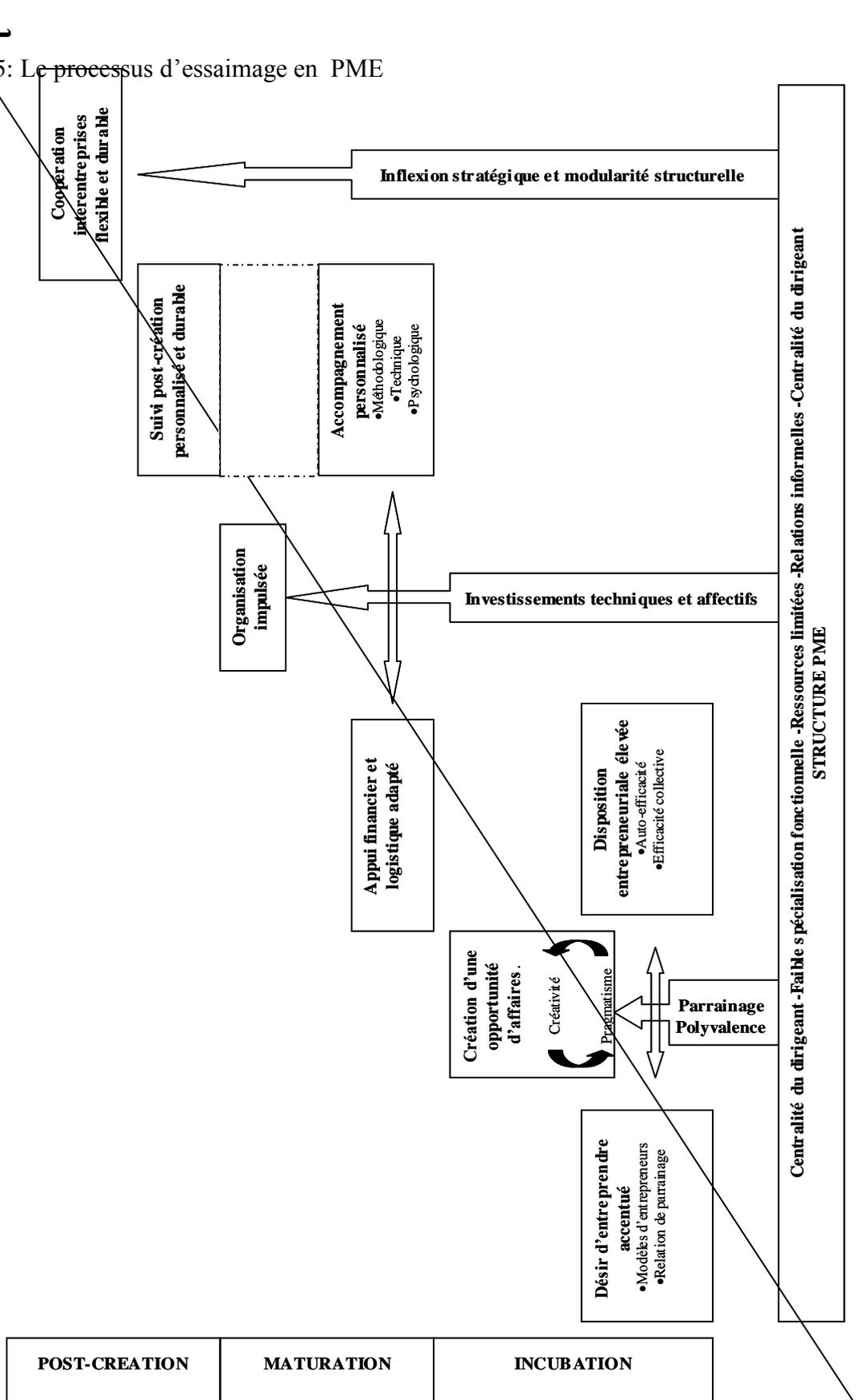
En conclusion, nous affirmons qu'en PME, la maturation du projet de création du salarié est plus personnalisée. Dans la foulée de la maturation, le projet de création se concrétise en une organisation « impulsée ».

Des relations post-crétion durables

L'expérience du dirigeant en gestion de petites structures permet à l'entrepreneur de bénéficier d'un suivi post-crétion en adéquation dynamique avec son projet de création. De surcroît, les relations informelles en PME favorisent les investissements techniques et affectifs qui intensifient et pérennisent le suivi post-crétion. Par ailleurs, la coopération interentreprises apparaît aussi plus durable entre PME car les dirigeants ont une forte capacité à infléchir leurs stratégies et à moduler les structures, ce qui accroît le potentiel d'évolution symbiotique des entités. En PME, le degré d'encastrement des coopérations est plus élevé ; ce qui accroît la confiance et pérennise la coopération. De surcroît, la force de ces liens est entretenue par des échanges réciproques.

En conclusion, nous affirmons que les relations post-création entre la PME essaimante et l'entreprise essaimée sont durables.

Figure 5: Le processus d'essaimage en PME



Conclusion générale

Quels sont les enjeux et les modalités de l'essaimage en PME ?

Notre travail de recherche apporte une réponse riche et instructive à cette problématique. D'une part, il permet de décrire et d'expliquer les enjeux d'un double point de vue, celui de la PME établie et celui de la PME essaïmée. D'autre part, il permet aussi de mieux comprendre les modalités ou la dynamique d'essaimage à partir d'une structure de type PME.

Du point de vue de la PME établie (essaïmante), trois enjeux spécifiques de l'essaimage émergent : l'innovation « excroissante », l'externalisation « incrémentielle » et la gestion « transfrontalière » des compétences individuelles.

L'essaimage est un enjeu stratégique d'innovation « excroissante » au sens où il permet un dépassement des savoir-faire existants en mobilisant fortement des salariés tout en conservant entre la PME créée et la PME établie les routines de l'état antérieur. Il permet de concilier la rupture et la continuité, une dialectique inhérente à l'innovation, mais plus problématique en PME. L'essaimage permet d'équilibrer cette tension. Son efficacité en PME tient aussi à une capacité plus élevée d'inflexion stratégique du dirigeant et de modularité structurelle de l'entreprise qu'il contrôle.

L'essaimage est également un enjeu stratégique d'externalisation « incrémentielle », car il permet d'impartir progressivement une activité spécifique tout en préservant les routines relationnelles et techniques. Il permet de rechercher une meilleure productivité tout en préservant la spécificité des actifs impartis ; cette dialectique est plus problématique en PME et l'essaimage apporte une réponse adaptée. L'efficacité de l'essaimage tient aussi à l'aptitude

des acteurs en PME à s'investir. Les investissements techniques et affectifs réduisent le risque de défaillance et le risque d'opportunisme.

Enfin, l'essaimage est un enjeu de gestion « transfrontalière » des compétences individuelles car il permet d'attirer et de retenir une main d'œuvre qualifiée, mais il peut être également une voie de reconversion grâce à l'entrepreneuriat. Cette dialectique rétention/reconversion est inhérente à une GRH flexible mais elle est plus problématique en PME. L'essaimage permet de mieux résoudre cette tension, car la PME développe un accès souple aux savoir-faire des salariés, par exemple en nouant des relations coopératives avec l'entité essaimée. La capacité du dirigeant à s'investir auprès des entrepreneurs permet de garantir un accès différé et souple à leurs compétences.

À l'issue de cette première analyse, nous proposons un modèle des enjeux de l'essaimage pour la PME établie.

En nous plaçant cette fois du point de vue de l'entité essaimée, nous décrivons et expliquons trois enjeux de l'essaimage à partir d'une structure PME : une incubation intense, une maturation personnalisée et des relations post-crétion durables. Ces trois phases nous permettent aussi de mieux appréhender les modalités de l'essaimage.

En PME, le désir d'entreprendre est renforcé par des multiples référents d'entrepreneurs dont le dirigeant qui est particulièrement disposé au rôle de « mentor ». La disposition entrepreneuriale du salarié est aussi plus élevée en PME car la polyvalence renforce positivement sa perception de sa propre efficacité à entreprendre. Les relations informelles lui permettent également de percevoir une efficacité collective à entreprendre. Enfin, la faible spécialité fonctionnelle et les ressources limitées en PME prédisposent le salarié à développer sa créativité et son pragmatisme pour la construction d'opportunités d'affaires. De fait, l'incubation du projet de création du salarié est plus intense.

La centralité du dirigeant et les relations informelles font de la PME une structure favorable à l'attribution et l'obtention de ressources selon une logique de don et de contre-don. Cette réciprocité permet aux créateurs d'obtenir un appui financier et une aide logistique de manière souple et en adéquation avec leurs projets. Par ailleurs, la centralité du dirigeant et les relations informelles en PME permettent également au salarié de bénéficier d'un accompagnement méthodologique, technique et psychologique en adéquation dynamique avec son projet de création. En PME, la maturation du projet de création du salarié est plus personnalisée.

L'expérience du dirigeant en gestion de petites structures permet à l'entrepreneur de bénéficier d'un suivi post-crédation en adéquation dynamique avec son projet de création. De surcroît, les relations informelles en PME favorisent les investissements techniques et affectifs qui intensifient et pérennisent le suivi post-crédation. Par ailleurs, la coopération interentreprises apparaît aussi plus durable entre PME car les dirigeants ont une forte capacité à infléchir leur stratégies et à moduler les structures, ce qui accroît le potentiel d'évolution symbiotique des entités. En PME, les relations post-crédation entre la PME essaimante et l'entreprise essaimée sont durables.

À l'issue de cette seconde analyse, un modèle du processus d'essaimage en PME est proposé.

Si nous abordons maintenant les considérations pratiques de notre travail, nous pouvons suggérer deux implications principales.

D'une part, en décrivant et expliquant les enjeux de l'essaimage, nous voulons contribuer à une représentation enrichie de cette pratique qui est souvent réduite à un simple outil de reclassement au sein de grandes entreprises. Dans cette optique, nous avons déjà procédé à une valorisation de notre travail auprès de plusieurs praticiens dans le cadre d'un projet de conception d'un dispositif essaimage dans l'agglomération lyonnaise. Plus concrètement, des

synthèses de nos cas ont été incluses dans un guide de l'essaimage¹⁵⁷ édité par Créons, une structure de portage et d'accompagnement entrepreneurial. Ce guide est destiné aux dirigeants de PME, à des salariés mais aussi à des développeurs locaux. Par ailleurs, des articles de style journalistique ont été diffusés en ligne auprès de dirigeants de PME par la chambre de commerce et d'industrie de Lyon.

D'autre part, en décrivant et en expliquant les modalités de l'essaimage en PME, nous voulons faire valoir que la PME est une structure favorable à l'entrepreneuriat. Elle constitue une structure d'appui particulièrement efficace pour la création et le développement de nouvelles entités « insérées » et probablement plus pérennes. Pour les acteurs du développement local soucieux de la croissance des tissus industriels locaux, cette pratique demande à être mieux appréhendée, car sa promotion présente, à notre sens, un potentiel de développement économique non négligeable. En ce sens, nous avons déjà eu l'occasion d'instaurer un échange avec des professionnels du développement local, notamment en présentant nos travaux lors de sessions de formation des développeurs locaux organisées par l'association des professionnels du développement économique en Rhône-alpes.

Toutefois, la recherche que nous avons présentée n'est pas exempte de limites. En effet, trois critiques majeures peuvent être faites.

Concernant le choix de nos cas, force est de constater que les entreprises sont plutôt de taille moyenne avec un effectif allant de cinquante personnes à deux cents personnes. Notre ambition de départ était d'inclure dans notre « échantillon » des entreprises de moins de cinquante personnes, mais nous avons eu quelques difficultés à identifier des exemples d'essaimage dans les petites voire les très petites structures. Pour autant, nous ne pensons pas que ces pratiques n'existent pas même si la question d'un seuil organisationnel favorable (et défavorable) à l'essaimage peut être soulevée. Nous penchons plutôt pour la méconnaissance de ces pratiques informelles qui échappent à tout appareillage statistique. Dans notre

¹⁵⁷ Le guide de l'essaimage est en cours d'édition. Une version numérique est à paraître sur le site : www.creons.org

recherche, les deux seuls cas préalablement identifiés comme des exemples d'essaimage en petite entreprise se sont révélés être des « spin-offs »¹⁵⁸ souvent à caractère concurrentiel que nous avons écarté, un peu trop vite, ces cas de notre champ d'étude.

Pour enrichir notre analyse, nous avons décidé d'inclure des entreprises appartenant à plusieurs secteurs. L'objectif de départ était de prendre en compte cette dimension sectorielle pour expliquer d'éventuelles différences en termes de pratiques d'essaimage, une manière de nuancer la dimension « structure PME », mais force est de constater, qu'au fil de recherche, abductive par essence, nous avons privilégié cette dimension. Par conséquent, notre prise en compte de la dimension sectorielle est largement insuffisante.

Par ailleurs, notre thèse s'est construite dans une posture très critique de la grande entreprise et inversement très prosélyte de la PME. En ce sens, nous sommes restés fidèles au « postulat de la spécificité » qui est le principe structurant du champ de la recherche en PME (Torres, 1998)¹⁵⁹. Toutefois, nous pensons, à l'instar de Torres, que ce postulat doit être discuté dans le cadre de toute thèse en PME, compte tenu de nombreux cas hybrides observés¹⁶⁰. Cette hybridité apparaît dans nos cas, elle aurait pu faire l'objet d'une interprétation plus nuancée des enjeux et des modalités spécifiques de l'essaimage en PME, mais nous avons penché pour une affirmation plus prosélyte de son intensité et de sa spécificité en PME. Nous interprétons cette limite comme un appel à ne pas enfermer notre réflexion dans une conception trop spécifique de l'essaimage en PME.

Enfin, dans le prolongement contributions et des limites de cette thèse, nous proposons trois pistes de recherche :

¹⁵⁸ Pour rappel, une entreprise créée par un salarié dans le même secteur d'activité que celui de son ex-employeur sans soutien ou accompagnement explicite de la part de ce dernier (Garvin, 1983).

¹⁵⁹ Comme le traduisent les incantations bien connues : « small is specific » ou encore « small is beautiful ».

¹⁶⁰ C'est-à-dire des PME dont les caractéristiques structurelles se rapprochent de celles plus de la grande entreprise et inversement des cas de grande entreprise dont les traits structurels s'apparentent à celle de la PME. Cette hybridité est une tendance de fond de l'évolution des entreprises même si à l'instar de Desreumaux, nous pensons qu'il ne faut pas succomber à la croyance d'un melting pot organisationnel où les deux idéaux types que sont les modes mécanistes et organiques convergeraient vers un troisième type (1998 : 106)

Une première problématique de recherche consiste en l'analyse des enjeux et des modalités de l'essaimage d'un point de vue systémique. En effet, le modèle que nous avons présenté concernant les enjeux pour la PME établie nous suggère que l'essaimage gagnerait à être mieux compris comme une modalité de croissance d'un « système local d'innovation », comme une modalité d'externalisation incrémentielle au niveau d'un « système productif localisé »¹⁶¹ ou encore comme une modalité de gestion transfrontalière des compétences individuelles au niveau d'un bassin d'emploi localisé. Dans cette optique, nous pensons qu'il serait très instructif de conduire une recherche à un niveau méso-économique où les PME sont nombreuses tels le milieu du jeu vidéo ou celui des biotechnologies, pour prendre des exemples dans la région lyonnaise. Cette démarche permettrait aussi d'accorder une plus grande importance à la spécificité sectorielle.

Une deuxième perspective de recherche, à visée prescriptive, consiste à dépasser le constat d'une structure PME favorable à l'essaimage, pour être plus critique, afin de proposer des améliorations concernant les modalités du processus. Notre modèle sur le processus d'essaimage en PME peut être enrichi par exemple en réfléchissant à la participation d'autres parties prenantes aux trois niveaux décrits : par exemple, le rôle d'un réseau d'entrepreneurs « établis » au niveau de l'incubation, les apports éventuels des structures d'appui à la création au niveau de la maturation ou encore la participation financière d'une grande entreprise au niveau post-crédation. Comme la première piste de recherche, cette démarche est aussi systémique mais elle a une visée prescriptive, ce qui implique un terrain « accueillant » cette ingénierie. Les grandes entreprises, les dirigeants de PME et les acteurs de l'accompagnement sont de plus en plus réceptifs à ces approches. En suggérant « d'ouvrir » le deuxième modèle proposé, l'ambition est aussi de dépasser cette opposition systématique de la grande entreprise et la PME, même si nous convenons de leurs différences.

¹⁶¹ Les concepts de « système productif localisé » (SPL) ou « de système localisé d'innovation » (SLI) ont fait l'objet de développement par des économistes « de la proximité » (Voir Gilly et Torre, 2000 pour une synthèse). Ces travaux constituent, à notre sens, une perspective théorique stimulante pour instruire cette question de l'essaimage comme une forme de stratégie « proxémique », car il conduit à la formation d'entités proches de la PME, d'un point de vue géographique, technique, social, etc.

Enfin, une dernière piste de recherche est à visée plus compréhensive. Elle consiste à se focaliser sur la dyade dirigeant(essaimant)-salarié(essaimé) pour mieux comprendre la dynamique interpersonnelle en jeu et les changements qu'elle induit à la fois à un niveau interindividuel et interorganisationnel. En effet, notre recherche a pu démontrer que cette dyade est au cœur du processus d'essaimage en PME. Notre recherche met l'accent sur la relation de parrainage qui s'instaure au niveau de l'incubation. Puis, il se poursuit en des investissements techniques et affectifs réciproques au moment de la maturation. Enfin, elle tend vers une relation symbiotique grâce à la capacité des acteurs à infléchir leurs stratégies et les structures. Ces trois variantes de la dyade fournissent une première base de réflexion. La visée compréhensive de cette piste de recherche suppose un rapport plus étroit et plus durable au terrain. Parmi des exemples de terrain, nous pensons au champ de l'artisanat où le compagnonnage est répandu de longue date ou encore dans les petites entreprises dites de l'économie sociale et solidaire où le principe de réciprocité serait plus fortement à l'œuvre. Au-delà de ces champs plus spécifiques, l'étude approfondie de la dyade est une des clés d'analyse de l'essaimage dans les très petites structures.

Bibliographie

Adler A. (1987), cité par Barbier R. (1996), *La recherche action*, Economica.

Albert P., A. Fayolle et S. Marion (1994), « L'évolution des systèmes d'appui à la création d'entreprises », *Revue Française de Gestion*, n° 101, 100-112.

Alter N. (2000), *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF.

Amabile T.M. (1996), *Creativity in context*. Boulder, CO, Westview.

Appold S.J et J.D. Kasarda (1991), « Organizational Resource Mobilization, Product Markets and the Creation of Spin-offs », *Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College*, 205-206.

Avenier M.J (1997), « Une conception de l'action stratégique en milieu complexe : la stratégie tâtonnante », in : M.J. Avenier (dir.), *La stratégie « chemin faisant »*, Economica, chapitre 1, 7-35.

Bancel L., N. Barletta, S. Chanut et G. Monnard (2004), *La politique essaimage au sein de l'entreprise EDF en région Rhône-alpes*, Document interne.

Bandura A. (1977), « Self-efficacy : Toward a unifying theory of behavioral change », *Psychological Review*, vol. 84, n°2, 191-215.

Bandura A. (1986), *The social foundations of thought and action*, Englewoods Cliffs, Prentice Hall, NJ, New York.

Bandura A. (1995), *Exercise of personal and collective efficacy in changing societies*, in A. Bandura (éd.), *Self-efficacy in changing societies*, New York, Cambridge University Press.

Barreyre P.Y (1968), *L'impartition : politique pour une entreprise compétitive*, Paris, Hachette.

Barreyre P.Y (1988), « The Concept of 'Impartition' Policies : a Different Approach to Vertical Intergration Strategies », *Strategic Management Journal*, vol. 9, 507-520.

Barreyre P.Y (1992), « La sous-traitance à l'heure des nouvelles politiques d'impartition », *Encyclopédie du Management*, Tome 2, 2^{ème} édition, Paris, Vuibert, 759-772.

Barthélémy J. (1998), « La dimension contractuelle de l'outsourcing : analyse théorique et étude de quinze cas informatiques français », VIII^{ème} Conférence de l'A.I.M.S., Actes, Louvain la Neuve, Belgique, 27 au 29 mai.

Barthélemy J. (2000), *L'outsourcing : analyse de la forme organisationnelle et des ressources spécifiques externalisées : Test d'un modèle issu de la théorie des coûts de transaction et de l'approche par les compétences*, Thèse de doctorat ès sciences de gestion, HEC.

Barthélemy J. (2001), « The Hidden costs of IT Outsourcing », *Sloan Management Review*, vol. 42, n° 3, 60-69.

Barthélémy J., F. Fulconis et C. Mothe (2001), « Les coopérations inter-organisationnelles : approche théorique et illustrations », in : A.C Martinet et R.A Thietart (dir.), *Stratégies : Actualité et futurs de la recherche*, Vuibert-Fnege, chapitre 18, 289-323.

Basso O. (2004), *L'intrapreneuriat*, Paris, Economica.

Basso O. et T. Legrain (2004), *La dynamique entrepreneuriale dans les grands groupes*, Institut de l'entreprise (étude consultable en ligne : www.pactemondial.org).

Bayad M. et A. Paradas (1998), « Difficultés de recrutement : recherche sur les déterminants organisationnels » in Torres O. (dir.), *PME : De Nouvelles Approches*, Paris, Economica, chapitre 9, 145-164.

Bayad M., H. Mahé de Boislandelle, D. Nebenhaus et P. Sarnin (1995), « La gestion des ressources humaines et performances des PME », *Gestion 2000, Management et Prospective*, n° 1, 92-94.

Bellet M., T. Kirat et Ch. LARGERON (1998), *Approches multiformes de la proximité*, Paris, Hermès, chapitre 4, 84-100.

Belley A., Dussault L. et J. Lorrain (1997), *L'essaimage : une stratégie délibérée de développement économique*, Fondation de l'Entrepreneurship, ANCE, France.

Bertherat J. et D. Thierry (1990), « L'essaimage : levier de la création d'entreprises ! », *Personnel*, n° 313, mars/avril, 16-18.

Bhave M.P. (1994), « A process model of entrepreneurial venture creation », *Journal of Business Venturing*, n° 9, 223-242.

Bird B. (1988), « Implementing entrepreneurial ideas : The case for intentions. *Academy of Management Review*, vol. 13, n° 3, 442-453.

Blili S. et L. Raymond (1994), « Les systèmes d'information », in P.A Julien (dir.), *PME : bilan et perspectives*, Paris, Economica.

Bouchard V. (2001), « Exploring Corporate Entrepreneurship : A Corporate Strategy Perspective », Cahiers de recherche de l'EM-Lyon, 2001/12.

Bourdieu E. (1998), *Savoir-faire. Contribution à une théorie dispositionnelle de l'action*, Paris, Seuil.

Bourdieu P. (1980), « Le capital social, notes provisoires », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 31, Paris.

Bourdieu P. (1994), *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*, Editions du Seuil, Paris.

Brenet P. (2000), « Stratégie d'essaimage des grandes entreprises et création de PME », 5^{ème} congrès International Francophone sur la PME, Lille, 25-27 octobre, actes sur cédérom.

Brockhaus R.H. et P.S. Horwitz (1986), « The psychology of the entrepreneur », *The Art and Science of Entrepreneurship*, 25-48.

Brooksbank R. (1991), « Defining the small business : a new classification of company size », *Entrepreneurship and Regional Development*, n°3, 17-31.

Bruyat C. (1987), « Maîtriser l'essaimage peut être une condition importante de l'efficacité future de l'entreprise. Pour cela, il faut concilier les logiques de l'essaimeur et de celles de l'essaimé », *Actes des 7^{ème} journées des IAE*, vol. I, 233-243, Poitiers, 18 au 20 novembre, 233-243.

Bruyat C. (1989), « Systematic spin-off policy. Some Empirical Data About The French Experience », *WP-ESA*, Université Pierre Mendès France, Grenoble.

Bruyat C. (1993), *Création d'entreprise : Contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse de doctorat ès sciences de gestion, Université Pierre Mendès France, Grenoble II.

Bruyat C. (1994), « Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat », *Revue Française de Gestion*, n° 101, novembre-décembre, 87-99.

Burgelman R.A. (1983), « A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, n° 2, 223-244.

Burgelman R.A et L.R. Sayles (1987), *Les intrapreneurs. Stratégie, structure et gestion de l'innovation dans l'entreprise*, traduit de l'anglais par F. Herbulot, Mc Graw Hill, Série Stratégie et Management.

Bussenault C. et M. Pretet (1991), *Organisation et gestion de l'entreprise*, Tome 3, Vuibert Comptabilité.

Caillé (1994), « Présentation », *Revue du Mauss*, 2^{ème} semestre, n° 5, 3-16.

Carbone M., J. Howells, A. Tubke et P. Moncada-Paterno-Castello (2000), *The Impact of Corporate Spin-offs on competitiveness and employment in the European Union – A first study*, rapport pour la Commission Européenne, Brussels-Luxembourg.

Carland J.W., F. Hoy, W.R. Boulton et J.A.C Carland (1984), « Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners : A conceptualization », *Academy of Management Review*, 1984, vol. 9, n° 2, 354-359.

Carontini E. (1990), « Le rôle de l'abduction dans le processus d'interprétation », in Sfez L. et G. Coullée (éds.), *Technologie et symboliques de la communication*, Presses universitaires de Grenoble.

Carrier C. (1992), *L'intrapreneuriat dans la PME : une étude exploratoire du phénomène à partir des représentations des principaux acteurs concernés*, Thèse pour le doctorat ès Sciences de Gestion, Faculté de droit et de sciences économiques, Université de Montpellier I.

Carrier C. (1993), « Les stratégies intrapreneuriales dans les petites entreprises », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, 96-103.

Carrier C. (1996), « Intrapreneurship in small businesses : an exploratory study », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 21, n°1, 5-20.

Carrier C. (2000), « L'intrapreneuriat. A la recherche de complices innovants et entrepreneurs », dans T. Verstraete (dir.), *Histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat*, Éditions Management et Société (EMS), Paris, 199-210.

Carsrud A.L., C.M. Gaglio et K.W. Olm (1987), « Entrepreneurs –Mentors, Networks, and successful new venture development. An exploratory study. », *American Journal of Small Business*, vol. 12, n° 2, 13-18.

Chanal V. (2002), « Comment accompagner les PME-PMI dans leur processus d'innovation ? », *Xième Conférence de l'AIMS*, ESCP-EAP, Paris.

Chapellier P. (1995), « Données comptables et système d'information du dirigeant de PME », *2^{ème} Congrès International Francophone sur la PME (CIFPME)*, Paris, 405-422.

Chesbrough H. (2000), « Designing corporate ventures in the shadow of private venture capital », *California Management Review*, vol. 42, n° 3, 31-49.

CNCE (1998), *Accompagnement des créateurs d'entreprises, rapport d'étapes*, Commission du Commissariat National pour la Création d'Entreprises, avril.

Coiffard M., H. Cunin et J. Planet (1998), *Les conditions de développement de l'essaiimage. Rapport Final*, Rapport Réseaux pour le Développement de l'Entreprise réalisé pour le Secrétariat d'Etat aux PME, au Commerce et à l'Artisanat, avril.

Cooper A.C. (1985), « The role of incubator organizations in the founding of growth oriented firms », *Journal of Business Venturing*, Vol 1, n° 1, 75-86.

Cooper A.C. (1970), *The Founding of Technologically-Based Firms*, Milwaukee, WI : The Center for Venture Management.

Corbin J.M et A.L Strauss (1990), *Basics of qualitative research*, London, Sage.

Crozier M. et E. Friedberg (1977), « L'acteur et le système », Paris, Seuil.

- Cuzin R. et A. Fayolle** (2004), « Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 210, 77-88.
- Cyert R.M. et J.G. March** (1963), *A Behaviourial Theory of the Firm*, N.J, Englewoods Cliffs, Prentice Hall.
- D'Amboise G.** (1993), « Empirical research on SME's : The past ten years in Canada », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 10, n°2, 2-12.
- D'amboise G. et D . Garand** (1995), « Identification des difficultés et de besoins des PME en matière de gestion des ressources humaines », *Gestion 2000, Management et Prospective*, n° 1, 109-132.
- D'Amboise G. et M. Muldowney** (1998), « Management Theory for Small Business : Attempts and Requirements », *Academy of Management Review*, vol. 13, n°2, 226-239.
- Danjou I.** (2004), *Entreprendre : la passion d'accomplir ensemble*, Paris, L'harmattan.
- Danvert L.** (1990), *L'essaimage ou la création d'entreprise par les salariés*, Agence Nationale pour la Création d'Entreprises, Paris, Série Guide du Professionnel.
- Daval H.** (1999), « Conceptualisation et Modélisation de l'Essaimage », *Actes du premier congrès de l'Entrepreneuriat*, pp. 106-123.
- Daval H.** (2000a), « L'externalisation d'activités chez Thomson : une application du modèle des ressources et compétences à l'essaimage », IX Conférence de l'A.I.M.S., Actes sur cédérom, Montpellier, 24-26 mai.
- Daval H.** (2000b), *Le processus entrepreneurial d'essaimage*, Thèse pour le doctorat ès Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France, Grenoble 2.
- Daval H.** (2001), « Des processus d'essaimage différenciés : l'analyse des logiques des firmes essaimantes », Xème Conférence de l'A.I.M.S, Laval, Québec, 14-16 juin, site internet : www.strategie-aims.com/quebec/web/actes.
- Davidsson P.** (1991), « Continued entrepreneurship : Ability, Need and Opportunity as Determinants of Small Firm Growth », *Journal of Business Venturing*, vol. 6, n° 6, 405-429.
- De Boislandelle Mahé H.** (1996), « L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH », *3^{ème} Congrès International Francophone PME (CIFPME)*, Trois Rivières, Québec, 1996, 101-115.
- Debray C.** (1997), *Structures et Stratégies de l'hypogroupe*, thèse de doctorat ès Sciences de gestion, Université Paul Valéry, Montpellier I.

- Debray C. et C. Leyronas** (1996), « Réseau et hypogroupe : émergence de stratégie organisationnelle en petite entreprise », *Actes des 12^{ème} Journées Nationales des IAE*, Toulouse.
- Deeks J.** (1976), *The Small Firm Owner-manager: Entrepreneurial Behavior and Management Practice*. New York, Praeger Publishers.
- Descamps M.** (2000), *L'essaimage stratégique, Guide opérationnel*, Editions d'Organisation, Collection Développement et Emploi.
- Deschamps B.** (2000), *Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques*, Thèse pour le Doctorat ès Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France, Grenoble 2.
- Desmoutiers H.** (1971), *Contribution à l'étude des entreprises de haute technologie*, Thèse pour le doctorat ès Sciences Economiques, Université des sciences sociales, Toulouse.
- Desreumaux A.** (1992), *Structures d'entreprise : analyse et gestion*, Paris, Vuibert.
- Desreumaux A.** (1996), « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue Française de gestion*, janvier-février.
- DeVaujany F-X.** (2001), *Gérer l'innovation sociale à l'usage des technologies de l'information : une contribution structurationniste*, Thèse pour le doctorat ès Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon 3.
- Dubertrand M. et P. Laurent** (1997), « Création d'entreprise par essaimage. Aide toi, ton entreprise t'aidera », *Entreprise et Carrières*, n° 391, 10 au 16 juin, 9-11.
- Dupont D. et T. Clément** (2002), Synthèse : Politiques et Pratiques d'essaimage de grands groupes en France, Juin.
- Eisenhardt K.M.** (1989), « Building theory from case study research », *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, 535-550.
- Ettinger J.C.** (1993), « Le profil psychologique du créateur d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n° 94, 24-30.
- Euro-PME** (2002), *Gros plan sur les PME, principaux résultats de l'observatoire des PME européennes*, rapport pour la Commission Européenne.
- Everaere** (1993), « Des coûts aux investissements de transaction. Pour un renversement de la théorie de Williamson », *Revue Française d'Economie*, vol. VIII, n° 3, 149-204.
- Fallery B.** (1994), « Un système d'information du dirigeant pour les PME », *Revue Française de Gestion*, n° 15, 37-48.
- Fayolle A.** (2004), *Entrepreneuriat : apprendre à entreprendre*, Dunod.

- Filion L.J** (1991), *Visions et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*, Les Editions de l'entrepreneur, 1991.
- Fillion L.J., D. Luc et P-A. Fortin** (2003), *L'essaimage d'entreprises, vers des nouvelles pratiques entrepreneuriales*, Collection Entreprendre, Transcontinental et Fondation de l'entrepreneurship : Québec.
- Friedberg E.** (1993), *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris, Seuil, 2^{ème} édition.
- Froehlicher T.** (1998), « Les liens sociaux entre les dirigeants et le déclenchement de la coopération interentreprises », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n° 1, mars, 99-124.
- Gartner W.B** (1985), « A conceptual framework for describing the Phenomenon of new venture creation », *Academy of Management Review*, vol. 10, n° 4, 696-708.
- Gartner W.B.** (1988), « Who is an entrepreneur ? Is the wrong question », *American Journal of Small Business*, vol. 12, n° 4, 11-31.
- Garvin D.A.** (1983), « Spin-off and the New Firm Formation Process », *California Management Review*, vol. 25, n° 2, 3-20.
- Gilly J.P. et Torre A.** (2000), *Dynamiques de Proximité*, L'Harmattan.
- Girod-Séville M. et V. Perret** (1999), « Fondements épistémologiques de la recherche », in Thiétart R.A (éd.), *Méthodes de recherche en Management*, Dunod, 13-33.
- Godbout J.T. et A. Caillé** (1994), *L'esprit du don*, La Découverte, Paris.
- Gomez P.Y et H. Korine et O. Masclef** (2003), « Alliance stratégique et construction de la confiance : le cas Renault-Nissan », chapitre 15 in Mangematin V. et C. Thuderoz (Eds.), *Des mondes de confiance. Un concept à l'épreuve de la réalité sociale*, Paris, CNRS Editions, 203-218.
- Grabher G.** (1993), « The weakness of strong ties. The lock-in of regional development in the Ruhr area », in G. Grabher (Ed.), *The embedded Firm, on the socio-economics of industrial networks* », London, Routledge, 255-277.
- Grabher G.** (1993), *The embedded Firm, on the socio-economics of industrial networks* », London, Routledge.
- Granovetter M.** (1973), « The strength of weak ties », *American Journal of Sociology*, vol. 78, n°6, 1360-1380, in Granovetter M. (2000), *Le Marché autrement*, Paris, Desclée de Brouwer, chapitre 1, 45-72.
- Granovetter M.** (1985), « Economic action and social structure : A theory of embeddedness » *American Journal of Sociology*, n° 91, 481-510, in Granovetter M. (2000), *Le Marché autrement*, Paris, Desclée de Brouwer, 75-114.

- Granovetter M.** (1992), « Problems of Explanation in Economic Sociology », in Nohria N. et R.G. Eccles (Eds.), *Networks and Organization : Structure, Form and Action*, Cambridge, Harvard University Press, 25-56.
- Granovetter M.** (2000), *Le Marché autrement*, Paris, Desclée de Brouwer, 75-114.
- Grawitz M.** (1996), *Méthodes des sciences sociales*, Paris, Dalloz, 10^{ème} édition.
- Grossetti** (1998), « La proximité en sociologie : une réflexion à partir des systèmes locaux d'innovation. », in Bellet M., T. Kirat et Ch. Largeron, *Approches multiformes de la proximité*, Paris, Hermès, chapitre 4, pp. 84-100.
- Hamel G. et C.K. Prahalad** (1989), « Strategic intent », *Harvard Business Review*, vol. 67, n°3.
- Hamel G. et C.K. Prahalad** (1993), « Strategy as Stretch and Leverage », *Harvard Business Review*, mars.
- Higgins M.C et K.E Kram** (2001), « Reconceptualizing mentoring at work : a developmental network perspective », *Academy of Management Review*, vol. 26, n°2 : 264-288.
- Huberman A.M. et M.B. Miles** (1991), *Analyse des données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck-Westmael.
- Huppert R.** (1981), « Stratégies de développement des PMI françaises », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 17, 336-349.
- Husson G.** (2004), *Mission d'étude sur l'essaimage*, Rapport pour le compte du Ministère délégué des petites et moyennes entreprises, au commerce, à l'artisanat et aux professions libérales et à la consommation, avril.
- Ito K.** (1995), « Japanese Spin-offs : Unexplored Survival Strategies », *Strategic Management Journal*, vol. 16, n° 6, pp. 431-446.
- Joffre P. et G. Koenig** (1984), « La fonction entrepreneuriale et la grande entreprise », *Enseignement et Gestion, Nouvelle série*, n°30, 75-83.
- Johanisson B., T. Arvidson et T. Johnson** (1994), « Radical Venture Strategies on Industrial Markets – Extrapreneurship and Illegitimate Spinoffs », *SIRE, Scandinavian Institute of Management and Organisation*, WP 2.
- Johnsson T. et I. Hagg** (1987), « Extrapreneurs : between Markets and Hierarchies », *International Studies of Management and Organisation*, vol. 17, n° 1, 64-74.
- Julien P.A et M. Marchesnay** (1988), *La petite entreprise : principes d'économie et de gestion*, Paris, Vuibert Gestion.
- Julien P.A** (1994), *Les PME : bilan et perspectives*, Paris, Economica, 1^{ère} édition.

- Jullien F.** (1996), *Traité de l'efficacité*, Paris, Grasset.
- Kadji-Youaleu C et L.J. Filion** (2000), « Essaimage, examen de la documentation », *Cahier de Recherche*, n° 2000-01, HEC Montréal.
- Kanter R.M et J. North** (1990), « Engines of progress : designing and running entrepreneurial vehicles in established companies », *Journal of Business Venturing*, vol. 5, n°1, 415-430.
- Kao J.J.** (1989), *Entrepreneurship, Creativity and organization*, Englewoods Cliffs, Prentice Hall.
- Koenig G.** (1989), « Intrapreneurship », *Encyclopédie de Gestion*, sous la direction de Joffre P. et Y. Simon, tome 2, 1599-1614.
- Koenig G.** (1989), « Le développement de l'entreprise », *Encyclopédie de Gestion*, sous la direction de Joffre P. et Y. Simon, tome 1, 938-957
- Koenig G.** (1990), *Management Stratégique. Vision, manœuvres et tactiques*, Paris, Nathan.
- Koenig G.** (1993), « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°9, 4-17.
- Koenig G.** (1999), « Les ressources au principe de la stratégie », in G. Koenig (dir.), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIème siècle*, Paris, Economica Gestion.
- Koenig G.** (2003), « L'organisation dans une perspective interactionniste », chapitre 1 in B. Vidaillet (dir.), *Le sens de l'action. Karl E. Weick : Sociopsychologie de l'organisation*, Paris, Vuibert, 12-34.
- Kram K.E** (1983), « Phases of the mentor relationship », *Academy of Management Journal*, vol. 26, n°4 : 608-625.
- Krueger N.F** (1993), « Impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 18, n° 1, 5-21.
- Krueger N.F** (2000), « The cognitive infrastructure of opportunity emergence », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 24, n° 3, 5-23.
- Krueger N.F et D. Brazeal** (1994), « Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 18, n° 3, 91-104.
- Lafrance M.** (1996), « L'entrepreneur multiplicateur », *5^{ème} séminaire de la Fondation de l'entrepreneurship*, Université Franco-Québécoise, Université Laval, Québec.
- Laroche H. et J.P Nioche** (1998), « Les nouveaux fondements de la stratégie », in : H. Laroche et J.P Nioche (dir.), *Repenser la stratégie. Fondements et perspectives*, Vuibert Entreprendre, Institut Vital Roux, chapitre 1, 1-24.

- Laroche H. et J.P Nioche** (1998), *Repenser la stratégie. Fondements et perspectives*, Paris, Vuibert Entreprendre,.
- Larson A.** (1992), « Network dyads in entrepreneurial settings : A study of the governance of exchange relationships », *Administrative Science Quarterly*, n° 37, 76-104.
- Laurent P. et R. Helderlé** (1998), « L'essaimage: pour une gestion positive des effectifs » *Entreprises et Carrières*, n°427, pp.12-16.
- Le Moigne J.L** (1995), *Les épistémologies constructivistes*, Paris, PUF.
- Llyod S. et C. Seaford** (1987), « New Forms of Entreprise : From Intrapreneurship to Spin-Off », *Small Business Institute Research Trust, Institute of Small Business*, London Business School.
- Loiseau H.** (2001), « Des groupes de la taille d'une PME : un phénomène en plein essor », *INSEE PREMIERE*, n° 764, Mars 2001.
- Lorenz E.** (2003), « Que savons-nous à propos de la confiance ? Un tour d'horizon des contributions récentes, chapitre 8, in Mangematin V. et C. Thuderoz (dir.), *Des mondes de confiance. Un concept à l'épreuve de la réalité sociale*, Paris, CNRS Editions, 109-118.
- Lorino P. et J.C. Tarondeau** (1998), « De la stratégie aux processus stratégiques », *Revue Française de Gestion*, n° 117, janvier-février, 5-17.
- Maëla P.** (2002), « L'accompagnement : une nébuleuse », *Education Permanente*, n° 153, 43-56.
- Mahé T.** (1994), « L'essaimage empêche les projets de dormir », *Industries et Techniques*, Octobre, 8-12.
- Mangematin V. et C. Thuderoz** (2003), *Des mondes de confiance. Un concept à l'épreuve de la réalité sociale*, Paris, CNRS Editions.
- Marchesnay M.** (1991), « De l'hypofirme à l'hypogroupe : naissance, connaissance et reconnaissance », *Les Cahiers du Lerass*, Toulouse, n° 23.
- Marchesnay M.** (1992), « Les stratégies de spécialisation », *Encyclopédie du Management*, Tome 2, Paris, Vuibert, 2^{ème} édition, 773-780.
- Marion S., X. Noel, S. Sammut et P. Senicourt** (2003) , *Réflexions sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise*, Les éditions de l'ADREG (ouvrage en ligne consultable à l'adresse suivante : www.editions-adreg.net).
- Martinet A.C** (1984), *Management stratégique : organisation et politique*, Mac Graw Hill.
- Martinet A.C.** (1981), « Internationalisation ou diversification domestique de la PME : instruction d'un dilemme stratégique », *Les Cahiers Lyonnais de recherche en gestion*, n°4.

- Martinet A.C.** (2000), « Le diagnostic d'entreprise : A la recherche des pôles », *Les Cahiers Lyonnais de recherche en gestion*, n° 21, 269-281.
- Matthews C.H. et Moser S.B.** (1995), « Family Background and Gender : Implications for Interest in Small Firm Ownership », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 7, n° 4, 365-377.
- Matthews C.H. et S.B. Moser**, « Family Background and Gender : Implications for Interest in Small Firm Ownership », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 7, n° 4, 365-377.
- Mauss M.** (1950), « Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », *Sociologie et anthropologie*, Paris, PUF : 143-279 (édition originale 1902).
- Merlant P.** (1984), « On l'appelle spin-off », *Autrement, les Héros de l'Economie*, n° 59, 68-73.
- Métais E.** (1997), *Intention stratégique et transformation de l'environnement concurrentiel : Enjeux d'une conception de la stratégie centrée sur les ressources de l'entreprise*, Thèse de doctorat ès sciences de gestion, Université Paul Cézanne, Aix-Marseille 3.
- Michun S.** (1994), « Phénomènes de proximité et petite entreprise », *Actes de la 39^{ème} Conférence Mondiale de l'I.C.S.B*, 27-29 juin, Strasbourg, 227-235.
- Mintzberg H.** (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Editions d'Organisation, traduction de *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall, 1979.
- Mintzberg H. et J.A. Waters** (1982), « Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm », *Academy of Management Journal*, vol. 25, n° 3, 465-479.
- Mintzberg H. et J.A. Waters** (1985), « Of deliberate and emergent strategies », *Strategic Management Journal*, vol. 6, n° 3, 257-273.
- Moles A. et E. Rohmer** (1978), *Psychologie de l'espace*, Casterman, Paris, 2^{ème} édition.
- Nelson R. et S.G. Winter** (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, MA, Belknap Press.
- Nohria N. et R.G. Eccles** (1992), *Networks and Organization : Structure, Form and Action*, Cambridge, Harvard University Press.
- Nunès P.** (1991), *Les opérations de PMisation : pratique ou stratégie ?*, Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France, Grenoble.
- Paturol R.** (1992), « Stratégie de croissance externe », in *Encyclopédie du Management*, Tome 2, 2^{ème} édition, Paris, Vuibert, 407-417.
- Paturol R.** (2000), « Externalisation et Entrepreneuriat », in : T. Verstraete (Dir.), *Histoire d'Entreprendre. Les réalités de l'entrepreneuriat*, Editions EMS, 173-186.

- Patuere R.** (2004), « La recherche doctorale française en entrepreneuriat : années 2000-2004 », XVIIème journées des IAE, Lyon, 13 et 14 septembre.
- Pinchot G.** (1985), *Intrapreneuring*, New-York, Harper and Row.
- Pirnay F.** (1998), « Le phénomène de spin-off : élucidation d'une réalité plurielle », *VIème Conférence de l' A.I.M.S*, 27-29 Mai, Louvain-la-Neuve, Belgique, actes sur cédérom.
- Pirnay F.** (2001), *La valorisation économique des résultats de recherche universitaire par création d'activités nouvelles (spin-offs universitaires) : Proposition d'un cadre procédural d'essaimage*, Thèse pour le doctorat ès Sciences de Gestion, Université Lille 2.
- Prahalad C.K et R.A Bettis** (1986), « The dominant logic : a new linkage between diversity and performance », *Strategic Management Journal*, vol. 7, n° 6, 485-501.
- Reed R. et R.J Defillippi** (1990), « Causal ambiguity, Barriers to imitation and sustainable competitive advantage », *Academy of Management Review*, vol. 15, n°2, 88-102.
- Robert A.D et A. Boulliaguet** (1997), *L'analyse de contenu*, Presses Universitaires de France, Collection Que sais-je ?
- Rocchi, J-F** (1998), *Spin-Offs by Employees in France: A study for the OECD*. Leed Programme Report.
- Sako M.** (1998), « Does Trust Improve Business performance ? », in Lane C. et Bachmann R. (éd.), *Trust Within and Between Organisations, Conceptual Issues and Emprirical Applications*, Oxford University Press, 88-117.
- Sammur S.** (2003a), « L'accompagnement de la petite entreprise en création : entre autonomie, improvisation et créativité », chapitre 1 in Marion S., X. Noel, S. Sammur et P. Sénicourt, *Réflexions sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise*, Les Editions de l'ADREG, 13-37 (ouvrage consultable en ligne à l'adresse suivante : www.editions-adreg.net).
- Sammur S.** (2003b), « L'accompagnement de la jeune entreprise », *Revue Française de Gestion*, vol. 29, n° 54, 153-164.
- Saporta B.** (1986), *Stratégies pour la PME*, Paris, Montchestien.
- Saporta B.** (1989), « Stratégies des petites et des moyennes entreprises », *Encyclopédie de Gestion*, sous la direction de Joffre P. et Y. Simon, tome 3, 3105-3128.
- Scheutz C.** (1986), « Critical Events for Swedish Entrepreneurs in Entrepreneurial Spinoffs », *Technovation*, n° 5, pp. 169-182.
- Schumpeter J.A.** (1912), *Théorie de l'évolution économique*, traduction française, Paris, Payot, 1942/1972.

- Sfez L. et G. Coutlée** (1990), *Technologie et symboliques de la communication*, Presses Universitaires de Grenoble.
- Shapero A.** (1975), « The displaced uncomfortable entrepreneur », *Psychology Today*, 83-88.
- Shapero A.** (1985), *Managing professional people*, New York, Free Press.
- Shapero A. et L. Sokol** (1982), « Some social dimensions of entrepreneurship », *Encyclopedia of Entrepreneurship, Encyclopedia of Entrepreneurship*, Calvin A. Kent (ed.), NJ, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 72-90
- Sharma, P. et J.J. Chrisman** (1999), « Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 23, n°3, 11-28.
- Sire B.** (1988), « L'essaimage : facteur d'émergence et de développement de la petite entreprise », E.S.U.G, Cahiers de recherche de l'IAE de Toulouse, n° 83, 15p.
- Stevenson H. et J.C. Jarillo** (1990), « A paradigm for entrepreneurship : Entrepreneurial management », *Strategic Management Journal*, special issue, n° 11, 17-27.
- Stevenson H.H. et D.E. Gumpert** (1985), « The heart of entrepreneurship », *Harvard Business Review* », vol. 23, n° 2, 85-94.
- Thiétart R.A** (1999), *Méthodes de recherche en Management*, Paris, Dunod.
- Timmons J. A.** (1990), *New Business Opportunities*, Acton, MA, Brock House Publishing.
- Torres O.** (1997), *Pour une approche critique de la spécificité de gestion de la petite et moyenne entreprise : application au cas de la globalisation*, Thèse pour le doctorat ès sciences de gestion, Université de Montpellier I.
- Torres O.** (1998), *PME : De nouvelles approches*, Paris, Economica.
- Torres O.** (2000), « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME », *5^{ème} Congrès International sur la PME*, 25-27 octobre, Lille, actes sur cédérom.
- Torres O.** (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, vol. 29, n° 144, 119-138.
- Trompette P.** (2003), « De la prudence... à la confiance », chapitre 7 in Mangematin V. et C. Thuderoz (Eds.), *Des mondes de confiance. Un concept à l'épreuve de la réalité sociale*, Paris, CNRS Editions, 99-107.
- Varraut N.** (1999), « De la vision à l'intention stratégique : Une application au dirigeant-proprétaire de PME », *Economies et Sociétés, Sciences de Gestion*, n° 26-27, 6-7/1999, 145-166.
- Vernier A.** (2004), « L'essaimage stratégique, opportunité d'apprentissage et de changement organisationnel », *Gestion 2000*, n° spécial, Mars-Avril.

- Verstraete T.** (1999), *Entrepreneuriat. Connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, L'harmattan.
- Verstraete T.** (2000), *Histoire d'Entreprendre. Les réalités de l'entrepreneuriat*, Editions EMS, 173-186.
- Verstraete T.** (2002), *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche*, Les Editions de l'ADREG (ouvrage consultable en ligne à l'adresse suivante : www.editions-adreg.net).
- Viennet H.** (1990), « Survivre : premier souci des jeunes entreprises », *INSEE Première*, n° 110, novembre.
- Weick K.E.** (2001), *Making sense of the organization*, Malden, Blackwell Business.
- Weick K.E.** (1979), *The social psychology of Organizing*, Reading, MA, Addison-Westley.
- Weick K.E.** (1995), *Sensemaking in Organizations*, Londres, Sage Publications.
- Welsh, J.A et J.F. White** (1981), « A Small Business is not a Little Big Business », *Harvard Business Review*, vol. 59, n°4, 18-28.
- Williamson O.** (1975), *Markets and hierarchies. Analysis and antitrust implications*, New York, The Free Press.
- Williamson O.** (1989), « Transaction cost economics », chapitre 3 in Schmalensee R. et R. Willig (éds.), *Handbook of industrial organization*, volume1, North-Holland.
- Woo, C.Y., G.E. Willard et U.S. Daellenbach**, (1992) « Spin-off performance: A case of Overstated expectations ? », *Strategic Management Journal*, vol. 13, n° 2, pp. 433-447.
- Wtterwulghe R.** (1998), *La P.M.E : une entreprise humaine*, Bruxelles, De Boeck Université.
- Zahra S.A., Jennings D.F. et Kuratko, D.F.** (1999), « The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship : The state of the field », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Waco, Winter.
- Zucker L.G.** (1986), « Production of Trust : Institutional Sources of Economic Structure », *Research in Organisational Behavior*, n° 8, 53-111.

Annexe

Annexe 1 : Guide d'entretien-dirigeant (1^{er} passage)

Introduction

Présentation du projet Equal/Grand Lyon, du chercheur et de son projet de recherche

Informations générales

Entreprise essaimante : Métier/ Activités/ Compétences ; Produits/Marchés/ Concurrence ;
Chiffres d'affaires/ bénéfices/effectifs

Profil du dirigeant : Formation, expérience professionnelle, projets personnels, etc.

Essaimage

Origine et caractéristiques du projet.

Contextes, acteurs (salariés, collègues, etc.) et actions.

Formes des ressources accordées (interne).

Déroulement du projet (étapes, actions, acteurs).

Relations inter-personnelles : enjeux, formes et durée.

Relations inter-organisationnelles : enjeux, formes et durée.

Discussion ouverte

Appréciation générale et traits spécifiques de la démarche

Facteurs incitatifs et problèmes (quid de leur gestion ?)

Aides potentielles/besoins non comblés

Outil institutionnel d'accompagnement entrepreneurial : quels besoins ? et quelles PME ?

Conclusion

Accord tacite d'utilisation des informations et anonymat si souhaité

Relais vers d'autres cas d'essaimage et autres acteurs impliqués

Annexe 2 : Guide d'entretien-dirigeant (2nd passage)

Introduction

Présentation du projet Equal/Grand Lyon

Présentation du chercheur et de son projet de recherche

Informations générales

Entreprise d'origine ; secteur ; métier ; compétences ; effectif, type de structure ; stratégies et projets en cours ; part du capital du dirigeant

Profil du dirigeant : formation ; expérience professionnelle ; compétences ; projets personnels ; actions dont il est fier.

Processus d'essaimage

Incubation

D'où vient cette idée de création ?

Que pensiez-vous de ce salarié ?

Quelle était sa fonction, son rôle, son parcours dans l'entreprise ?

Comment avez-vous accueilli son idée de création ? Pourquoi ?

Comment avez-vous contribué à cette idée ? Pourquoi ?

Principales motivations et freins de tout ordre ?

Comment avez-vous été impliqué dans ce projet ? Pourquoi ?

Quelles étaient vos relations avec ce salarié avant cette révélation ?

Comment ont réagi les collègues ? Pourquoi ?

Quels étaient les projets de l'entreprise à cette époque ?

Maturation

Quel a été votre rôle dans la formation du projet et pourquoi ?

Comment le projet a-t-il été formalisée, si non formalisé pourquoi ?

Quelles sont les aides formelles apportées (aide au montage ; logistique ; financière ; économique ; technique, etc. possibilité d'accès aux documents) ?

Quels ont été les engagements pris ?

Quelles étaient vos attentes concernant ce projet ? et celles des créateurs ?

Quels étaient les autres formes de soutien apporté (conseils ; introduction ; bouche-à-oreille ; soutien psychologique ou moral) ?

Comment avaient réagi les collègues ?

Qui sont les autres acteurs impliqués?

Développement

Quel a été votre rôle durant les premiers temps de l'activité et pourquoi ?

Quels ont été les points de désaccord et pourquoi ?

Comment avez vous géré vos conflits, qu'est-ce qui les a résolus ou exacerbés ? Si formalisation, quels aménagements apportés au contrat ?

Qu'est ce qui a bien fonctionné et pourquoi ?

Inversement, qu'est-ce qui n'a pas bien marché et pourquoi ?

Comment dépasser ces limites ?

Quels sont les apports réciproques de cette relation ?

Discussion ouverte sur l'essaimage

Quels sont les enseignements de l'essaimage pour la petite entreprise ?

Comment améliorer cette pratique en PME ?

Connaissez-vous d'autres cas d'essaimage ?

Annexe 3 : Guide d'entretien-salarié (1^{er} passage)

Introduction

Présentation du projet Equal/Grand Lyon, du chercheur et de son projet de recherche

Informations générales

Entreprise créée : métier/ activités/ compétences ; Produit/Marché/ Concurrence ; Chiffres d'affaire/ bénéfice/effectifs

Profil du dirigeant : Formation, expérience professionnelle, projets personnels, etc.

Essaimage

Origine et caractéristiques du projet.

Contexte, acteurs (dirigeant, des collègues, etc.) et actions.

Ressources détenues et mobilisées (interne et externe).

Déroulement du projet (étapes, actions, acteurs).

Relations inter-personnelles : enjeux, formes et durée.

Relations inter-organisationnelles : enjeux, formes et durée.

Discussion ouverte

Appréciation générale et traits spécifiques de la démarche

Facteurs incitatifs et problèmes (quid de leur gestion ?)

Aides potentielles/besoins non comblés

Outil institutionnel d'accompagnement entrepreneurial : quels besoins ? et quelles PME ?

Conclusion

Accord tacite d'utilisation des informations et anonymat si souhaité

Relais vers d'autres cas d'essaimage et autres acteurs impliqués

Annexe 4 : Guide d'entretien-salarié (2nd passage)

Introduction

Présentation du projet equal

Présentation du chercheur et de son projet de recherche

Informations générales

Entreprise créée : secteur d'activité ; métier ; compétences ; date de création ; effectif ; CA-BN ; principaux clients et concurrents ; identité et fonction du (des) fondateur(s)

Profil du dirigeant : Formation ; expérience professionnelle ; compétences ; projets personnels ; actions dont il est fier.

Processus d'essaimage

Incubation

D'où vient votre idée de création ?

Principales motivations et freins de tout ordre ?

Comment avez-vous mené votre projet ?

Pourquoi avez vous sollicité votre ex-patron ?

Comment a-t-il réagi et pourquoi ?

Quelles étaient vos relations avant cette révélation ?

Quel était le style de direction de l'entreprise ou du dirigeant (directif ou participatif) ?

Quel était le style de direction de l'entreprise à cette époque (croissance ou pérennité) ?

Quelles étaient vos relations avec vos collègues (qualité et densité des échanges ; associatif-concurrentiel, etc. ?)

Comment ont réagi vos collègues et pourquoi ?

Maturation

Quel rôle a joué l'ex-patron dans la formation du projet et pourquoi ?

Comment le projet a-t-il été formalisée, si non formalisé pourquoi ?

Quelles sont les aides formelles apportées (aide au montage ; logistique ; financière ; économique ; technique, etc. possibilité d'accès aux documents) ?

Quels ont été les engagements pris avec l'entreprise d'origine et/ou avec le patron ?

Quelles étaient vos attentes concernant son soutien à ce projet ? et les siennes ? Pourquoi vous at-il soutenu ?

Quelle sont les autres formes de soutien apporté (conseils ; introduction ; bouche-à-oreille ; soutien psychologique ou moral) ?

Comment ont réagi vos collègues ; comment vous ont-ils encouragé ou découragé ?

Quels autres acteurs avez-vous sollicité ?

Post-crétation

Quel rôle a joué le patron durant les premiers temps de l'activité et pourquoi ?

Quels sont été les points de désaccord et pourquoi ?

Comment avez vous géré vos conflits, qu'est-ce qui les a résolus ou exacerbés ? Si formalisation, quels aménagements apportés au contrat ?

Qu'est ce qui a bien fonctionné et pourquoi ?

Inversement, qu'est-ce qui n'a pas bien marché et pourquoi ?

Comment dépasser ces limites ?

Comment étaient vos relations avec vos anciens collègues ?

Quels sont les apports réciproques de cette relation ?

Discussion ouverte sur l'essaimage

Quels sont les enseignements de l'essaimage pour la petite entreprise ?

Connaissez-vous d'autres cas d'essaimage ?

Annexe 5 : Extraits d'analyse entretien-dirigeant

Entretien réalisé le 14/11/2002

Durée : 1h30

Interlocuteur : Jacques Duprat

Fonction : Dirigeant

Entreprise : Hermetic

Innovation excroissante

Effet de levier : « La chimie, c'était quand même un cran au dessus techniquement parlant. A l'époque, on savait surtout comment traiter des liquides simples. Là, il fallait passer à des liquides complexes (toxicité, viscosité, etc.). Les normes sont plus contraignantes, cela exige des adaptations particulières en termes d'étanchéité, de puissance, etc. » (ENT-D3a).

Continuité/Controlabilité : « Il fallait d'une part, mettre en conformité notre pompe avec les ratios d'approche de la chimie et d'autre part, disposer d'une bonne introduction sur ces marchés très sélectifs. » (ENT-D3a).

Inflexion stratégique/Pragmatisme : « On a eu de la chance de tomber sur Christophe Doret. C'était exactement la personne qu'on recherchait : une bonne expérience technique mais aussi une bonne connaissance de ces marchés. (...) En PME, on fonctionne le plus souvent par opportunisme, à travers l'écoute de ses marchés, il n'y a pas de grand plan stratégique. » (ENT-D3a).

Confiance cognitive : « *Je savais que Christophe Doret était la personne qu'il nous fallait. (...) Il avait à la fois la compétence technique et commerciale ; dans nos métiers, c'est fondamental, de plus, il avait une bonne expérience dans une boîte connue.* » (ENT-D3a).

Sympathie/affection : « *Il faut dire aussi qu'on s'est bien entendus dès les premières rencontres.* » (ENT-D3a).

Intuition/confiance/autonomie : « *J'ai tout de suite senti que c'était une personne assez indépendante dans sa façon d'être, ce qui s'est bien confirmé par la suite. Cela ne me dérangeait pas car il fallait une personne de ce style pour ce projet.* » (ENT-D3a).

Pragmatisme : « J'ai essayé d'avoir un peu plus, mais j'ai pris ce qu'ils voulaient bien me céder. Pour moi, il est clair que c'était leur projet et il fallait les laisser faire si on voulait en tirer parti. » (ENT-D3a).

Confiance affective : « J'avais une grande confiance en ce projet. Mais, au-delà de la compétence, il y avait le sentiment, la manière dont on ressent les hommes. » (ENT-D3a).

Inflexion stratégique : « Je ne veux pas imposer. Tout ce qui est imposé ne fonctionne pas parce que cela reste artificiel et à la moindre difficulté, tout s'effondre. Il faut que les hommes parviennent à trouver des synergies. Cela prend du temps. » (ENT-D3b).

Symbiose : « Je pense qu'ils sont en train de rentrer dans des tailles de pompes qui vont de plus en plus m'intéresser. C'est-à-dire qu'aujourd'hui, la petite pompe, relativement standardisée, où il y a une concurrence forte, il faut la délaissier. Aujourd'hui, les moteurs types qu'ils développent devraient nous permettre de faire autre chose. On doit pouvoir trouver une ouverture vers le haut.» (ENT-D3b).

Modularité structurelle : « Je pense qu'il faudra aller dans le sens d'un partenariat plus fort plutôt que vers une intégration. Je ne vous dis pas qu'il n'y aura pas une participation plus importante dans le capital, mais Etanche gardera son indépendance si c'est la condition pour conserver la motivation de l'équipe. Dans l'état actuel des choses, je vois mal les deux entrepreneurs d'Etanche revenir au salariat. » (ENT-D3b).

Annexe 6 : Extraits d'analyse entretien-salarié

Entretien réalisé le 09/10/2003

Durée : 1h30

Interlocuteur : Charles Vilar

Fonction :Gérant

Entreprise :Usina

Incubation

Equivoque : « *Il y avait des bruits de couloir comme quoi l'usinage allait être externalisé, je savais qu'après l'emboutissage, l'usinage serait sur la sellette mais je ne pensais pas que ce serait si tôt. Je voulais en avoir le cœur net.* » (ENT-G1a).

Interaction respectueuse : « J'ai demandé des explications au directeur achat. Il m'a expliqué que c'était plutôt voué à l'abandon mais avec Alain Bessette (le dirigeant), on est sûr de rien. » (ENT-G1a).

Modèles de rôles : « Je fais partie d'une famille d'entrepreneurs : mon père a une entreprise, mon oncle aussi. J'ai toujours été dans ce milieu de chefs d'entreprise. J'ai toujours eu à l'esprit la création de ma propre boîte ». (ENT-G1a).

Pragmatisme : « Je me suis dit : c'est peut-être une chance unique de me mettre à mon compte dans des bonnes conditions » (ENT-G1a).

Désir d'entreprendre : « Lors de mon recrutement, j'avais dit au patron qu'un jour, je me mettrai à mon compte. » (ENT-G1a).

Auto-efficacité : « J'étais chef d'atelier, j'avais une bonne connaissance des fabrications, de l'atelier et du fonctionnement de Mécenix. » (ENT-G1a).

Parrainage potentiel : « Il nous a toujours dit que si on avait une idée à lui proposer, il ne fallait pas hésiter à frapper à la porte de son bureau. » (ENT-D1).

Maturation

Ressources personnalisées : « *Le contrat de sous-traitance était garanti sur 3 ans avec des aménagements tels le paiement comptant les six premiers mois, le paiement à 30 jours la première année.* » (ENT-G1a).

Appui financier souple : « *Pour les machines en location, nous avons repris les crédits baux à des prix avantageux, d'autres machines ont été cédées avec paiements échelonnés.* » (ENT-G1a).

Réciprocité : « *Toutes ces 'fleurs' nous ont beaucoup aidés au niveau de notre trésorerie. Nous n'avions ni à faire des crédits, ni à augmenter notre capital de départ durant notre démarrage.* » (ENT-G1a).

Réciprocité et obligation : « *C'était pour moi un signe fort de la confiance qu'ils avaient en moi, il fallait que j'assure derrière.* » (ENT-D1a).

Efficacité collective : « *J'ai toujours été franc avec eux, je leur avais dit que cet atelier allait un jour être externalisé comme cela l'a été pour l'emboutissage ; avec mon projet de reprise,*

on avait la possibilité de développer d'autres pièces tout en conservant le même outil de travail et la même équipe. » (ENT-G1a).

« Ma conviction profonde était que cette activité pouvait mieux se développer en dehors. » (ENT-G1a).

Relations post-crédation

Investissements techniques et affectifs : *« Il a dû convenir avec Alain Bessette qu'il me ferait un bon prix sinon je n'aurais pas pu avoir ses services. » (ENT-G1b).* : *« Si nous l'avons aidé sur tous ces points, c'est parce qu'on avait vraiment envie qu'il s'en sorte. » (ENT-D2a).*

Autonomie : *« La nouvelle organisation nous a permis de dégager une plus forte capacité de production à moyens identiques et ainsi d'être plus sereins face à la demande. » (ENT-G1a).* : *«Mecanix ne présente plus que la moitié de notre chiffre d'affaires, c'est une avancée notable, mais nous restons quand même très dépendants d'eux. » (ENT-G1b).*

Compétence distinctive : *«Aujourd'hui, notre marque de fabrique, c'est l'usinage de pièces en aluminium relativement fragiles qui se déforment assez facilement. On est capable de travailler ces pièces sous n'importe quelle forme. » (ENT-G1a).*