

Congrès International Francophone sur la PME
22, 23 et 24 octobre 1998
Metz et Nancy

Titre de la communication :

L'essaimage comme opportunité de création d'effets de synergie entre grandes entreprises et PME.

Auteur :

DAVAL Hervé

Doctorant – C.E.R.A.G. - Ecole Supérieure des Affaires – Grenoble (France)

Adresse personnelle :

12, rue Guyot

69 300 CALUIRE et CUIRE – France

Tel : 04 78 28 79 39

E-mail : Daval@esa.upmf-grenoble.fr

C.E.R.A.G. - Laboratoire de recherche de l'E.S.A.

Université Pierre Mendès-France

Domaine Universitaire – B.P. 47

38 040 GRENOBLE Cedex 9 – France

Tel : 04 76 82 59 27

Fax : 04 76 82 59 99

Congrès International Francophone sur la PME
22, 23 et 24 octobre 1998
Metz et Nancy

Titre de la communication :

L'essaimage comme opportunité de création d'effets de synergie entre grandes entreprises et PME.

Résumé :

Les entreprises, sources croissantes de relations de partenariats, ont adopté une nouvelle forme de développement stratégique : l'essaimage. Cette pratique, dont l'objectif est de favoriser l'élan entrepreneurial des salariés, s'avère être un puissant vecteur de synergies entre les grandes entreprises essaimantes et les nouvelles structures créées.

Summary :

Many firms, which search for having market and industrial partnerships, use a new form of strategic development : spin-offs. This practice try to revive entrepreneurial intensity inside the firm, and is effectively a strong way of help and assistance for both large enterprises and new emergent ones.

Depuis de nombreuses années, chercheurs et praticiens cherchent à opposer les grandes entreprises bureaucratiques, symboles des années 1970, aux structures plus légères que sont les P.M.E., ces dernières semblant davantage adaptées à l'environnement actuel. Il est évident que ces deux types d'entreprises sont opposés à tout point de vue : le déclin des grandes firmes a du reste coïncidé avec l'apparition et le développement rapides des entreprises dites « de taille humaine ».

La littérature a rarement pris en considération la possibilité d'associer des firmes qui apparaissent, a priori, formidablement éloignées, et s'est largement contentée de constater l'opposition entre l'organisation souple des PME et la passivité croissante des grandes firmes. Il résulte que l'idée la plus largement répandue aujourd'hui, et par ailleurs très souvent vérifiée, est que la compétitivité est avant tout l'apanage des P.M.E. et P.M.I., dont la structure simplifiée à l'extrême est le principal atout de rentabilité.

Notre réflexion va à l'encontre de cette idée : elle nous a amené à retenir le principe que les entreprises de tailles très distinctes peuvent s'adapter à l'évolution des contraintes du marché, et accroître de ce fait leurs performances respectives, en associant leur réflexion stratégique et en tentant de concilier leurs atouts réciproques. Dans cette optique, une nouvelle pratique stratégique, l'essaimage, s'est développée, qui permet de répondre de manière novatrice aux objectifs communs des différentes formes d'entreprises citées.

L'essaimage est une pratique volontariste consistant pour une entreprise à aider, voire à encourager ses employés à créer leurs propres entreprises, grâce à toute forme d'appui et d'accompagnement. Elle répond ainsi à une double logique de stratégie de développement de la flexibilité de l'organisation et de stimulation de l'esprit entrepreneurial latent.

Les conséquences de cette pratique sont la création de petites structures, de taille très réduite, autour d'une organisation de taille conséquente, et bien implantée dans le paysage économique local, qui va ainsi bénéficier des nombreux atouts associés aux petites entreprises. Il résulte de cette opération la redynamisation de l'environnement local, et une compétitivité largement accrue du fait de la synergie qui se développe entre les différentes entités constituant « l'essaim ».

Cet article propose de se familiariser avec ce concept novateur, en insistant sur le rôle majeur que peut jouer l'essaimage dans les politiques de management qui seront mises en œuvre pour tenter de relever les défis et enjeux de l'évolution socio-économique.

Après avoir proposé une analyse essentiellement comparative des différentes formes d'organisation existantes, nous chercherons donc à comprendre l'intérêt qu'ont les grandes entreprises et les P.M.E. à se « regrouper » et à développer leurs atouts de façon conjointe.

Nous nous efforcerons alors de concevoir l'essaimage comme une pratique stratégique de transition, qui permet d'établir un lien entre grandes entreprises en perte de vitesse, et petites structures souvent fragiles dans le phase de démarrage. Une meilleure connaissance du processus entrepreneurial nous aidera à montrer que l'essaimage représente une opportunité réelle et efficiente pour les acteurs qui y participent.

Enfin, une dernière étape consistera à analyser les relations qui se sont établies à l'issue du processus de création, celui-ci débouchant assez couramment sur le développement de

relations de partenariat prononcées, et la création d'un réseau très prolifique, point de départ d'un maillage économique local particulièrement performant.

1. PME et grande entreprise : l'opposition des structures

1.1 La grande entreprise comme modèle de référence

Les grandes entreprises ont longtemps été considérées comme les seules organisations performantes, leur leadership s'étant du reste révélé sans faille jusqu'à la fin des Trente-Glorieuses. Elles s'appuyaient notamment sur la présence d'économies d'échelle et le renvoi à la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975) pour asseoir leur suprématie.

L'expansion de ces grands groupes industrialisés est alors liée à diverses réflexions stratégiques concernant les avantages associés à ces structures d'entreprise (Jones et Hill, 1988) :

- un management plus efficient : les structures hiérarchisées favorisent l'institutionnalisation et la formalisation du management, intégré à tous les niveaux, et mis en place par des cadres formés, responsables et souvent autonomes ;
- un développement accru de la technologie : la plupart des innovations sont le fait des grands groupes qui disposent des ressources nécessaires pour financer et mener à terme les avancées technologiques ;
- une optimisation des synergies internes : les structures fortement diversifiées favorisent les effets de synergie entre les acteurs, mais également entre les activités mises en place. Il en résulte logiquement un accroissement de la rentabilité à tous les niveaux de l'entreprise (Calori, 1988) ;
- une croissance plus soutenue, liée à une meilleure assise financière : le principal avantage des grandes entreprises sur les PME est leur faculté à rassembler des ressources financières qui sont le fondement d'une croissance soutenue ;
- des économies d'échelle basées sur l'expérience accumulée par l'entreprise ;
- une diminution des coûts de transaction : c'est parce que les coûts de transaction, prix du face à face entre deux agents économiques, existent que de nombreuses firmes ont choisi d'internaliser des activités périphériques ou d'intégrer la relation d'échange.

Il découle de ces réflexions que le principe d'internalisation a été, pendant de nombreuses années, le fondement des pratiques des grandes firmes en place sur le marché, celles-ci optant naturellement pour une intégration croissante des activités. En outre, les théories économiques validaient très largement leurs choix, puisqu'elles s'inscrivaient dans une période de très forte croissance du marché, celle-ci pouvant logiquement être corrélée avec les options structurelles choisies par les entreprises en place.

1.2 L'évolution de la pensée organisationnelle

L'évolution des caractéristiques de l'environnement socio-économique a largement contribué à déstabiliser cette vision idyllique de la grande entreprise. De nombreux économistes et sociologues, sous l'impulsion de M. Crozier (1976), se sont employés à montrer les incapacités liées à la grande taille, ainsi que les difficultés à manager de gigantesques organisations.

Aussi, depuis quelques années, la petite et moyenne entreprise voit son rôle reconnu dans la dynamique économique, sa flexibilité étant particulièrement appréciée dans un environnement qui réclame désormais d'importantes capacités d'adaptation à court terme (Sheshinski et Dreze, 1976). Elle bénéficie donc d'un avantage compétitif de base par rapport aux grandes entreprises, celui-ci pouvant se décliner sous cinq formes (MacMillan et Farmer, 1979) :

- la petit nombre de dirigeants conduit la plupart du temps à une prise de décision rapide et unanime ;
- la mobilité du personnel ;
- le potentiel innovateur, lié aux deux éléments précédents ;
- la taille de l'investissement et la faiblesse des coûts fixes leur permet de s'engager et de se dégager de segments étroits où les grandes firmes ne vont pas ;
- l'engagement total de la PME est dû à l'identification des dirigeants à leur entreprise.

La souplesse des PME tient donc à la fois de :

- la légèreté de l'appareil administratif qui permet à l'entreprise de saisir très rapidement les meilleures opportunités commerciales ;
- la flexibilité de l'appareil économique, qui laisse aux unités de production les moyens de suivre la constante évolution des besoins du marché.

La résultante de cette évolution est une double mutation (Paché, 1989) dont les économies occidentales font l'objet depuis deux décennies. D'un côté, de grandes entreprises industrielles, souvent multinationales, renoncent aux stratégies d'intégration verticale (ou horizontale) et de diversification « à outrance » : elles privilégient de plus en plus les relations marchandes entre elles et un ensemble hétérogène de sous-traitants, fournisseurs et prestataires de service. De l'autre, la petite et moyenne organisation voit sa présence se développer, au sein d'une conception nouvelle qui soutient le fait que l'existence de la firme relève plus de sa capacité à générer et à combiner les ressources que de sa fonction de production.

Ainsi, la croissance, voire la survie des entreprises, ne passent plus que très rarement par la recherche d'une taille critique : la réhabilitation de l'esprit d'entreprise est une réponse à la bureaucratie des grandes organisations. Ce qu'il est convenu d'appeler la PMisation (Nunes, 1991), c'est à dire la modification de certaines synergies de façon à revenir à des tailles dites humaines, puis l'apparition du concept d'intrapreneur (Pinchot, 1986) en sont de bonnes illustrations. Il semble que l'on soit à la recherche de formules organisationnelles où, plus que jamais, les enjeux sont la réactivité, la flexibilité, et surtout l'intégration et l'implication du personnel.

1.3 La limite des cadres proposés : l'émergence du « quasi-marché »

Les processus de recentrage qui ont résulté de cette évolution stratégique supposent que la grande entreprise concentre ses efforts sur le maintien ou le développement de ce qu'elle considère comme ses compétences distinctives par rapport à la concurrence, quitte à externaliser les séquences qu'elle juge secondaires. D'un point de vue théorique, elle est alors amenée à comparer systématiquement les avantages et désavantages respectifs de l'intégration verticale et des relations marchandes.

Il apparaît cependant nettement qu'aucune des deux structures existantes, ni les PME mono-activité, ni les grandes organisations hiérarchisées et diversifiées à l'extrême, ne sont

parvenues à réguler les conditions socio-économiques de l'environnement et ne sont associées de manière absolue à la croissance -ou a contrario à la faillite- du marché.

De fait, les entreprises tentent de plus en plus de concilier les deux modes d'organisation, dans de nouvelles formes mixtes, qui cumulent les avantages des deux pratiques, et en diminuent les dysfonctionnements (Larson et Starr, 1993). D'où le concept de « quasi-intégration »¹ qui traduit des situations dans lesquelles les entreprises intégrées ne sont pas au service exclusif des intégrateurs, mais consacrent l'essentiel de leur activité à ce service.

Ces modes d'organisation hybrides s'inspirent à la fois des mécanismes du marché et des caractéristiques d'une organisation hiérarchisée. L'archétype de ces nouvelles formules de développement est l'essaimage, qui permet de passer d'une forme hiérarchique à une forme de quasi-marché, où existent des liens informels entre la nouvelle entité créée et l'entreprise essaimante.

« Quasi-market transactions, such as parent spin-offs, may be a way to balance these two transactions costs simultaneously : the costs associated with the market and those associated with the hierarchy... The total costs of a market transaction and hierarchy transaction in this quasi-market simultaneously become less than the cost of the market transaction alone or the cost of using hierarchy alone. Therefore, the spin-off arrangement balances organizational and market transaction costs. » (Ito, 1985)

L'intérêt de la pratique de l'essaimage est de concilier deux formes d'avantages :

- en premier lieu, elle permet une diminution des coûts de transaction par rapport à une situation d'indépendance totale ; en effet, les coûts sur le marché sont très élevés et pénalisent les entreprises lorsqu'elles entretiennent des relations avec les autres agents économiques. Lorsque des liens durables existent, ce qui est, a priori, l'objectif initial de l'essaimage, ces coûts se trouvent amoindris : l'essaimé devient alors un partenaire privilégié des l'entreprise essaimante.
- en second lieu, elle offre la possibilité de réduire les coûts d'organisation et de coordination présents lors de l'intégration de nombreuses activités. Les grandes entreprises sont devenues ingérables car les coûts de management, de gestion des conflits, d'installation de relations internes sont autant de freins à la rentabilité. De plus, les effets de synergie recherchés se sont transformés, par le biais de la bureaucratisation, en effets d'« anti-synergie ».

L'essaimage est donc en fait un compromis entre une situation d'indépendance et une internalisation d'activités, intégrant a priori les avantages des deux formes d'organisation. En termes de structure, il offre l'opportunité à toute entreprise de revenir à une taille plus humaine, en utilisant son potentiel entrepreneurial dans le but d'externaliser les activités qui ne sont plus stratégiques pour l'entreprise (Krackhardt, 1995). L'avantage résulte dans le maintien, nécessaire bien que non systématique, de relations privilégiées entre l'entreprise qui essaime et la nouvelle entité créée, celles-ci s'inscrivant dans le cadre d'un partenariat actif ou d'un réseau local.

¹ On peut se référer aux travaux précurseurs de J. Houssiaux (1957).

2. Le processus de création d'entreprise par essaimage

2.1 Le concept d'essaimage

Nombreux sont les moyens utilisés afin de stimuler l'esprit entrepreneurial dans les grandes organisations. L'essaimage fait ainsi partie de ces techniques contemporaines de management des entreprises qui permettent aux grands groupes (Knight, 1988) de s'adapter de manière plus efficiente aux exigences accrues de l'environnement socio-économique.

2.1.1 Les origines du concept : les *spin-offs*

Le développement de la littérature sur les *spin-offs* est lié à l'intérêt porté par les chercheurs sur le rôle critique joué par les firmes nouvelles, notamment les petites entreprises, dans l'expansion des nouvelles industries de haute technologie. De nombreuses firmes sont, du reste, créées afin d'explorer des secteurs nouveaux, en termes de technologies, que les entreprises établies ne souhaitent pas prospecter, jugeant le risque trop élevé. Au terme de ces constatations, réalisées essentiellement sur le site de Silicon Valley, la définition suivante a été donnée :

« *Spin-offs are new firms created by individuals breaking off from existing ones to create competing companies of their own... A spin-off normally occurs when a firm is formed by individuals leaving an existing firm in the same industry.* » (Garvin, 1983)

Ainsi, cette approche englobe toutes les structures qui sont créées par des salariés qui quittent leur entreprise, mais qui restent dans le même secteur d'activités, cette option leur permettant de conserver des liens avec leur employeur et de bénéficier d'aides techniques, logistiques ou le cas échéant financières.

La nouvelle entité créée est alors considérée d'un point de vue stratégique comme une solution à une évolution structurelle de la société : l'entreprise *spin-off* représente un moyen moderne efficient pour s'adapter aux changements rapides et incessants du marché (Seifert et Rubin, 1989). Elle présente la capacité de suivre rapidement la réorganisation de l'environnement et donc de survivre dans une perspective de long terme, en s'appuyant sur le savoir-faire et les ressources de l'entreprise-mère.

Ainsi, les *spin-offs* permettent de préserver la vitalité d'une nouvelle activité dans une organisation innovante, avec une structure de management adéquate, c'est-à-dire adaptée au milieu socio-économique moderne. La forme *spin-off* est donc avant tout perçue comme un facteur de flexibilité pour les grandes entreprises bureaucratiques (Seward et Walsh, 1996).

2.1.2 Délimitation du concept d'essaimage

La pratique d'essaimage s'est développée en France dans le début des années 1980, se rapprochant de manière plus ou moins effective du concept anglo-saxon de *spin-off*. Il s'agit de nouvelles entreprises de taille humaine qui remettent en cause la suprématie des grandes entités et vont à l'encontre de l'ensemble des théories organisationnelles et managériales proposées jusqu'alors (Roberts et Malone, 1996).

On dit généralement qu'une entreprise essaime lorsqu'elle engendre une nouvelle société (indépendante de la première et de taille plus réduite), qui a pour vocation de développer une

idée –une activité- dont la nouveauté serait difficilement exploitable au sein de la maison-mère, ou irait à l'encontre de la stratégie adoptée (Sire, 1988).

Peu de chercheurs se sont employés à définir l'essaimage (Merlant, 1984 ; Bruyat, 1987 ; Sire, 1988) mais, en tout état de cause, aucune réflexion collective n'a été menée. Aussi, à l'heure actuelle, le terme d'essaimage présente encore une certaine ambiguïté. En effet, l'aide à la création (ou à la reprise) par les salariés s'est d'abord manifestée dans le contexte difficile des restructurations, avant d'être associée au management stratégique et à la gestion des ressources humaines. Différentes approches sont toujours privilégiées, favorisant de manière quasi exclusive l'une des quatre options répertoriées dans le tableau qui suit.

Approche retenue	Auteurs	Vocation prédominante de l'essaimage
Economique	P. Merlant (1984), T. Mahé (1994), A. Belley, L. Dussault et J. Lorrain (1995), Y. Darlay (1996)	? dynamiser l'économie locale en créant les conditions propices pour que de nouvelles entreprises exploitent des possibilités négligées par les organisations existantes.
Stratégique	C. Bruyat (1987, 1989), L. Danvert (1990), J. Bertherat (1989), S. Leblond (1996)	? action dynamique réalisée par une entreprise visant à appuyer tous les projets de création et de reprise d'entreprises par les salariés. ? l'essaimage doit nécessairement relever d'une stratégie, d'une démarche active de l'entreprise.
Gestion des ressources humaines	J. Bertherat et D. Thierry (1990), M. Pretet (1991)	? les premières expériences sont issues de la gestion sociale des restructurations. ? l'essaimage doit se concevoir comme un moyen d'une gestion dynamique des ressources humaines.
Entrepreneuriale	A. Bariet et S. LeBars (1993), A. Belley et al. (1995), V. Queuniet (1997)	? une vraie politique d'essaimage suppose une réelle aide de l'entreprise, notamment par le biais d'un comité d'essaimage qui juge la validité des projets présentés spontanément par les entrepreneurs potentiels.

Tableau 1 : Approches d'auteurs relatives à l'essaimage

Compte tenu de l'éparpillement conceptuel qui règne autour de l'essaimage, nous pensons qu'il apparaît urgent de se positionner de la manière la plus consensuelle possible, en donnant une définition très précise.

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

Cette approche appelle quelques remarques fondamentales :

- l'essaimage peut être le fruit d'un salarié seul ou d'un groupe de salariés ;
- il ne s'agit pas nécessairement d'une création, un processus d'essaimage pouvant être réalisée dans l'optique d'une reprise d'entreprise ;
- une proximité géographique n'est pas indispensable ;
- il n'y a pas forcément proximité de métier entre l'entreprise essaimante et l'essaimé, même si cette condition est largement associée à la réussite du processus.
- par contre, il y a obligatoirement une aide de la part de l'entreprise essaimante, celle-ci pouvant prendre des formes très diverses ;
- les fondements juridiques et institutionnels insistent sur la nécessité de prévoir la réintégration du salarié-créateur en cas d'échec de son entreprise (loi du 04/01/84 sur le congé création).

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

2.2 Un modèle spécifique de processus de création d'entreprise

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

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

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

La figure 1 – Modèle de processus d'essaimage stratégique- nous a permis de représenter le processus d'essaimage conduit par les acteurs dans sa conception la plus précise et étendue. Il est à noter que ce processus n'est que rarement suivi de manière linéaire, de nombreuses rétroactions lui conférant sa valeur heuristique (Bird, 1992).

2.3 Le développement d'un mode d'organisation hybride

L'essaimage, dans sa forme la plus aboutie, se doit de fournir aux deux acteurs impliqués dans le processus un intérêt réciproque. Pour l'essaimé, les avantages sont évidents : cette pratique lui permet de diminuer les risques associés à la création d'entreprise ex-nihilo en lui offrant un accompagnement réfléchi et motivé.

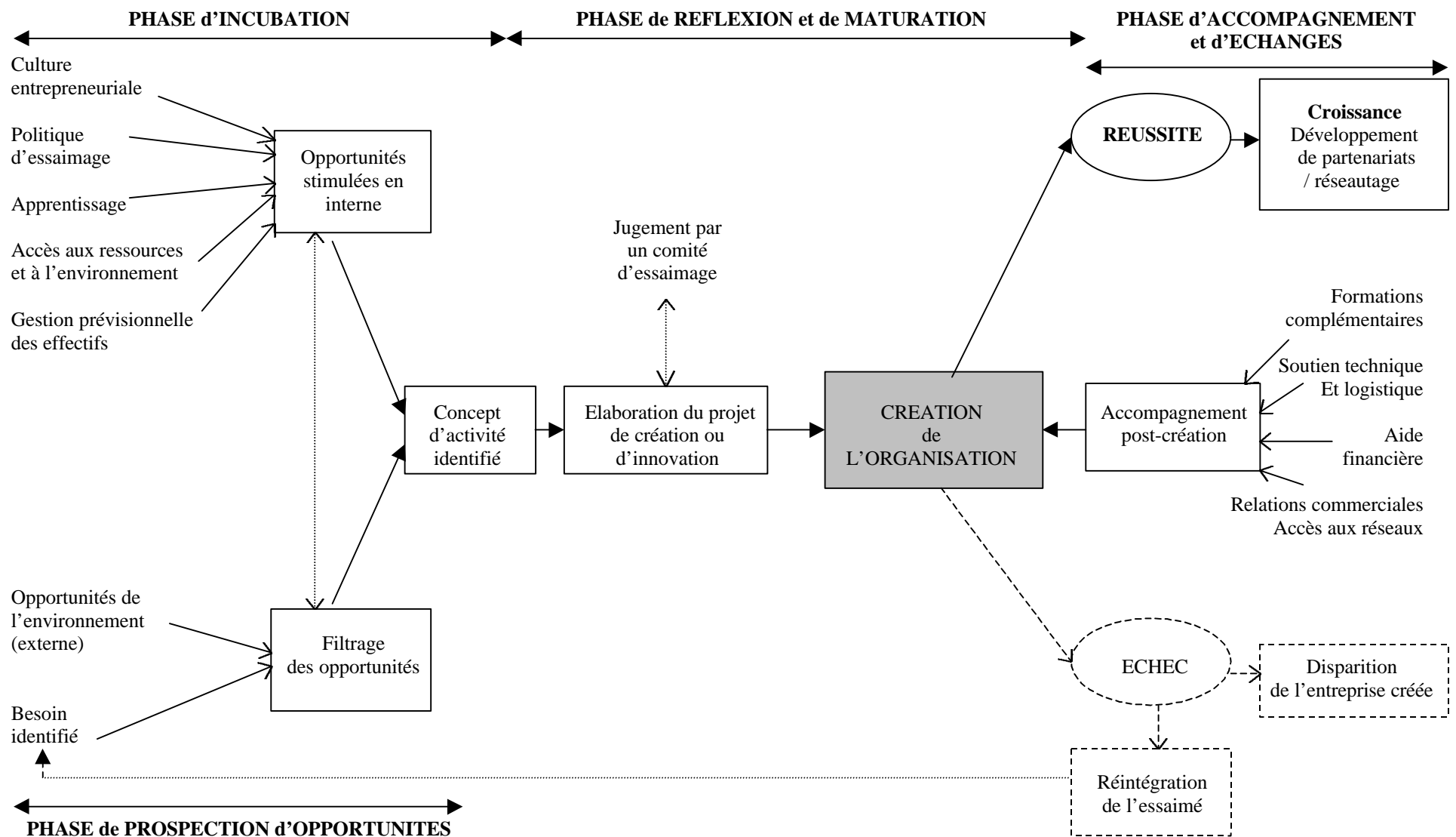


Figure 1 : MODELE DE PROCESSUS D'ESSAIMAGE STRATEGIQUE

Pour l'entreprise essaimante, l'intérêt est moins frappant, car il s'agit pour elle de laisser partir certains de salariés qui vont développer en externe des projets et des innovations dont l'entreprise aurait éventuellement pu tirer profit. Néanmoins, il est possible de distinguer diverses logiques, liées à la recherche d'une structure plus adéquate, qui incitent les grandes entreprises à favoriser cette pratique :

- la logique d'expansion des synergies : l'essaimage est une technique de plus en plus utilisée par l'entreprise-mère qui favorise par ce moyen l'apparition de partenaires socio-économiques qui lui permettront de se concentrer sur sa vocation. On se retrouve alors dans une logique d'impartition. L'intérêt repose essentiellement sur le fait que les partenaires ainsi créés sont imprégnés très rapidement de la culture de l'entreprise avec qu'ils ils traitent, puisqu'ils y ont appris leur métier, leur connaissance du secteur et de l'environnement. De fait, les relations établies s'en trouvent profondément simplifiées.
- la logique du recours à la forme PME : de plus en plus, la petite et moyenne entreprise voit son rôle reconnu dans la dynamique économique, sa flexibilité et sa réactivité étant particulièrement appréciées. Le recours à la forme PME -ou PMisation- représente un nouveau moyen de faire face à de nouvelles formes de concurrence et contraintes de l'environnement. L'essaimage est l'une des techniques offertes à l'entreprise pour PMiser certaines de ses activités. L'objectif est alors d'obtenir de nouvelles entités plus performantes, car gérées des salariés-créateurs profondément impliqués.
- la logique de recentrage sur les activités de base : l'essaimage fait aujourd'hui partie intégrante du management stratégique de l'entreprise. Par ce biais, elle a l'opportunité d'externaliser, tout en les conservant dans leur réseau, les activités non viables à l'intérieur, mais qui peuvent s'avérer potentiellement viables à l'extérieur. L'essaimage peut également concerner les activités qui ne représentent plus un caractère stratégique pour l'entreprise, ou encore celles qui appartiennent à un secteur qu'elle souhaite abandonner, ou quitter progressivement.

Ainsi, le réel apport stratégique pour les entreprises est de pouvoir utiliser l'essaimage en tant que processus d'externalisation des activités, dont l'objectif *in fine* est l'intégration des PME/PMI créées dans le cadre d'un partenariat stratégique actif entre petites unités et grandes entreprises. De fait, on aboutit bien à un mode d'organisation hybride :

- maintien de la structure hiérarchisée propre à la grande entreprise, pour les activités dites de base ;
- création stimulée de PME à la périphérie, dont la structure flexible est utilisée pour lancer des activités nouvelles, risquées, diversifiées ou stratégiquement peu rentables en interne.

3. L'essaimage « stratégique » : partenariat entre PME et grande entreprise

Le principe de l'essaimage stratégique est simple : il repose sur l'idée que des entreprises de tailles très distinctes peuvent s'adapter à l'évolution des contraintes de l'environnement socio-économique, et accroître de ce fait leurs performances respectives, en associant leur réflexion stratégique et en tentant de concilier leurs avantages réciproques. Ainsi, au lieu d'opposer systématiquement grandes entreprises et PME, il apparaît concevable de rapprocher ces deux formes de structures, qui ne semblent en tout état de cause ni l'une ni l'autre complètement et efficacement armées pour relever le défi de la mutation de l'environnement.

Dans cette optique, ce que nous appelons « essaimage stratégique » n'est qu'une forme optimisée de cette pratique, dont la finalité du processus est le développement de stratégies relationnelles dans le cadre d'un partenariat industriel ou local. L'objectif est de construire des relations basées sur des intérêts réciproques, chaque partenaire apparaissant comme offreur de certains éléments, et demandeur d'autres.

3.1 La base du partenariat : une réciprocité d'intérêts

3.1.1 Pour l'entreprise essaimante

Pour la grande entreprise, la décision d'externalisation procède d'une démarche globale de recherche de compétitivité qui, dans son principe général, conduit celle-ci à sous-traiter totalement ou partiellement son activité lorsqu'elle peut « faire-faire » moins cher ailleurs (Barreyre, 1968).

Il est admis que, dans cette recherche de compétitivité, les grandes entreprises peuvent trouver auprès des PME deux sources d'avantages :

- une plus grande adaptabilité au changement. Le facteur taille joue de ce point de vue un rôle décisif : structures et fonctionnement souples, organisation peu cloisonnée, communication facile constituent des avantages indéniables face aux variations de la demande. De même, en matière d'innovation, la PME, du fait de sa structure légère, se prête à la recomposition rapide des processus, à l'expérimentation des idées.
- une réelle flexibilité . Cette qualité repose principalement sur la possibilité de contrôler les charges de personnel par variation de la main-d'œuvre, moins organisée et moins bien protégée que dans les grandes entreprises.

En outre, des facteurs contingents, plutôt liés à l'environnement local de la grande entreprise sont également cités comme source d'intérêts :

- l'image de la grande entreprise : marquer sa présence dans des lieux d'innovations technologiques, coopérer avec des PME performantes que l'entreprise a du reste contribué à créer dans le cadre de l'essaimage, tout cela contribue à véhiculer une image de dynamisme. Donner une image de responsabilité et d'ouverture d'esprit vis-à-vis de l'environnement est aussi source de compétitivité. Il est évident que l'essaimage contribue à redorer l'image de l'entreprise, en montrant qu'elle favorise l'ouverture vers l'extérieur.
- l'établissement de relations directes et personnalisées : face à un environnement turbulent, à des repères instables, le contact direct avec les hommes est perçu comme un gage de confiance.
- la proximité offre-demande : l'implantation géographique constitue dans beaucoup de cas un élément central du dynamisme commercial des PME ; une coopération avec de telles structures est un moyen pour les grandes entreprises se rapprocher du centre local de décision.

3.1.2 Pour l'essaimé

S'il est clair que le partenariat est le plus souvent une stratégie associée aux grandes entreprises, les PME ne sont pas pour autant dans une situation passive qui leur ferait attendre d'être les élues des grands groupes.

Dans le cadre de l'essaimage notamment, l'entrée dans le processus pour le créateur potentiel est très largement soumise à une réelle volonté des deux parties d'inscrire leur relation future dans un partenariat durable clairement établi. L'intérêt pour la PME naissante s'articule autour de trois logiques complémentaires :

- une logique d'accès aux marchés : pour de nombreuses PME, une des limites à leur développement réside dans leur difficulté à atteindre de nouveaux clients ou à disposer d'une commercialisation efficace de leurs produits. En accédant au réseau de distribution de la grande entreprise, la PME espère sortir des limites de son marché et atteindre une masse critique.
- une logique d'accès à des moyens de développement : si le dynamisme des hommes, leur dévouement, leurs capacités d'intuition et d'innovation sont autant de qualités permettant aux PME de pallier beaucoup de handicaps, elles ne peuvent néanmoins lever toutes les conditions nécessaires au développement de celles-ci. Une coopération directe avec les grands groupes peut constituer une voie d'accès intéressante aux ressources qui leur font défaut et qu'elles n'ont pas la possibilité de se procurer par des moyens traditionnels.
- une logique de référence : elle permet à la PME de profiter, dans un métier particulier, de l'image d'appartenance à un réseau de fournisseurs d'une grande entreprise disposant d'une forte notoriété dans son secteur d'activités. La phase d'incubation, définie précédemment, facilite pour l'entrepreneur l'accès au réseau de l'entreprise essaimante.

3.2 La finalité de l'essaimage : les stratégies relationnelles

Une étude préparatoire, à vocation purement descriptive, nous a permis d'appréhender et d'analyser succinctement le processus d'essaimage mis en place par trois entreprises qui ont chacune érigé la pratique d'essaimage en réelle politique de développement. De fait, la volonté stratégique de ces trois entreprises à s'engager dans un processus de ce type est présente, chacune disposant à cet effet d'un comité essaimage autonome.

Ces entreprises font partie respectivement du secteur de l'armement industriel (A et B) et de l'informatique (C), et sont toutes classées en grandes entreprises, les seuls établissements visités employant chacun plus de 1000 salariés.

A partir d'entretiens semi-directifs réalisés d'une part auprès du responsable du comité d'essaimage de l'entreprise-mère, d'autre part auprès du dirigeant de la nouvelle structure, il nous a été possible de mettre en évidence la situation actuelle de la relation, ainsi que l'objectif défini **conjointement** par les deux parties (tableau 2).

	Origine du processus	Objectif visé par l'entreprise essaimante	Situation à l'issue du processus	Situation recherchée à terme
A	Entrepreneur	Externalisation d'activités stratégiques non	Sous-traitance (spécialité)	Sous-traitance au sein d'un partenariat stabilisé
B	Entrepreneur	Diversification	Sous-traitance (spécialité)	Développement d'un réseau
C	Conjoint	Externalisation d'activités stratégiques non	Sous-traitance sauvage (spécialité)	Plus de liens

Tableau 2 : Partenariat spécifique à chaque entreprise

Le cas de l'entreprise C est paradoxal –même s'il n'est pas rare en pratique- et peu intéressant. En effet, le processus d'essaimage suivi a entraîné une situation de dépendance de la part de l'entreprise créée vis-à-vis de l'entreprise essaimante : celle-ci a une vision tronquée

de la valeur stratégique de l'essaimage. Il en résulte une absence de volonté de poursuivre la relation de partenariat dans le long terme ; aussi, nous n'approfondirons pas l'étude de ce processus. A contrario, les deux autres entreprises essaimantes ont des attentes très précises de l'évolution du partenariat à terme.

3.2.1 La mise en place d'une politique d'impartition (entreprise A)

L'essaimage constitue une technique utilisée par l'entreprise A qui favorise par ce moyen l'apparition de partenaires socio-économiques qui lui permettront de se concentrer sur ce qu'elle estime être sa vocation.

On se situe dès lors dans une logique d'impartition, qui signifie que l'entreprise essaimante, placée devant le choix « faire » ou « faire-faire », opte pour le second terme de l'alternative et ainsi délègue à une firme partenaire qu'il contribue à créer une partie de son système global d'activités.

L'essaimage peut s'identifier à cette forme d'externalisation. En effet, inciter un employé à créer son entreprise en reprenant une activité que l'entreprise essaimante juge non pertinente avec sa vocation, permet à celle-ci de se séparer d'une activité sans coût social important, de récupérer des liquidités et d'avoir à traiter désormais avec un partenaire connaissant parfaitement la société et sa culture (Bart, 1988).

Essaimer peut également permettre à une entreprise, comme c'est le cas pour l'entreprise A, de faire exploiter en externe une innovation qu'elle ne juge pas pouvoir développer elle-même. Ainsi, certaines activités peuvent apparaître aux yeux des dirigeants de l'entreprise trop spécifiques, ou trop risquées, et l'on incite alors des salariés à promouvoir le projet en externe. Dans l'exemple de l'entreprise A, quelques cadres techniques ont développé une innovation technologique très pointue, et ont été dirigé vers la valorisation de leur idée au sein de leur propre structure. L'entreprise essaimante devient dès lors client privilégié de cette nouvelle entité essaimée.

3.2.2 Le recours à l'organisation « réseau » (entreprise B)

Le réseautage s'inscrit dans une logique définie a priori par l'entreprise essaimante « B », mais est également intégré dans les objectifs à terme de l'entrepreneur.

En effet, le réseau est une conséquence assez naturelle du processus de création d'entreprise par essaimage : il correspond à la forme la plus aboutie de cette pratique, dans une vision partagée par les deux parties.

Certes, il est utile de se demander ce qui incite cette entreprise à faire de tels efforts, c'est-à-dire à prôner une politique d'essaimage vis-à-vis de salariés qui, en fin de compte, les quittent sans contrepartie apparente. Il semble cependant que l'entreprise ait largement intérêt à intégrer les entrepreneurs-innovateurs dans un réseau, pouvant ainsi profiter de leurs avancés technologiques, de leur réactivité et des effets de synergies qui en résultent, plutôt que de les voir développer des projets qui deviendront dans le cas contraire concurrentiels à terme.

En constituant un réseau d'essaimés qui travaille dans les zones frontalières du métier de l'essaimeur, l'entreprise démultiplie ses forces. Le réseau est un réservoir où la grande entreprise trouve des alliés pour explorer de nouveaux marchés. En encourageant ses salariés

à créer dans son propre secteur ou dans un domaine proche, l'entreprise se constitue un maillage de clients et de fournisseurs très efficient (Dubini et Adlrich, 1991).

La forme d'organisation en réseau est de nos jours largement généralisée et la grande majorité des entrepreneurs qui se lancent dans une procédure de création par essaimage ont en point de mire leur intégration au sein d'un réseau d'entreprise où apparaît évidemment de manière active l'entreprise essaimante. Les opportunités de croissance, de développement et de rentabilité offertes dans le cadre de telles formes d'organisations, à de petites entreprises, qui plus est naissantes, sont alors décuplées grâce aux liens de partenariat qui se nouent entre les acteurs du réseau.

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

Conclusion

Au delà des stratégies classiques d'affrontement, les grandes entreprises développent de plus en plus de stratégies relationnelles dans leurs rapports avec les autres firmes, et en particulier avec les PME. Ainsi se multiplient les accords de partenariat. Les entreprises espèrent par ce biais contourner les obstacles de l'environnement socio-économique, très turbulent, ayant compris dans un premier temps qu'elles ne pouvaient plus se lancer seules sur le marché, et dans un second temps qu'aucune des formes d'entreprises existantes, PME et grandes entreprises, ne présentait réellement des atouts suffisants pour générer une croissance durable.

Grâce aux processus d'essaimage, les grandes entreprises vont plus loin puisqu'elles développent elles-mêmes leurs futurs partenaires, en incitant leurs salariés à créer des petites structures flexibles et réactives, qui vont pouvoir s'intégrer dans le développement stratégique des entreprises essaimantes.

Même si de nombreux processus se concluent encore par l'établissement de sous-traitances sauvages, peu viables à long terme, ou par l'absence d'une quelconque relation entre les structures, l'entreprise essaimante utilisant cette modalité d'abord pour favoriser des restructurations, l'essaimage offre de réelles opportunités de développement aux deux parties.

Dans un premier temps, l'optique de pouvoir instaurer une politique d'impartition incite à utiliser l'essaimage comme moyen de création de relations commerciales simplifiées, la sous-traitance étant largement privilégiée.

Cependant, il apparaît clairement que la possibilité de fédérer un réseau, constitué par de grandes entreprises qui prospèrent, et des PME/PMI qui bourgeonnent doit représenter l'option défendue dans le cadre d'un réel essaimage stratégique.

De fait, les enjeux de la pratique stratégique d'essaimage sont énormes ; ils interviennent aussi bien à court terme, l'objectif étant de favoriser l'élan entrepreneurial tout en s'inscrivant dans la continuité stratégique de l'entreprise-mère. Néanmoins, nous pensons que l'apport essentiel du processus réside dans le long terme : le développement simple et rapide d'un partenariat stable, basé sur la mise en commun des compétences et des ressources nécessaires à la croissance, constitue un atout remarquable pour les entreprises concernées et pour le tissu économique local.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Argyris, N. (1996), « Capabilities, Technological Diversification and Divisionalization », *Strategic Management Journal*, vol. 17, 5, 395-410.
- Barreyre, P.Y. (1968), *L'impartition : politique pour une entreprise compétitive*, Hachette, Paris.
- Bart, C.K. (1988), « New Venture Units : use them wisely to manage Innovation », *Sloan Management Review*, 35-43.
- Belley, A. ; L. Dussault et J. Lorrain (1995), « L'essaimage : une stratégie délibérée de développement économique », *Colloque de la Fondation de l'entrepreneurship, Proceedings, Québec*, 5 p.
- Bertherat, J. (1989), *L'essaimage : levier de la création d'entreprise*, La Documentation Française, Paris.
- Bhave, M.P. (1994), « A process Model of Entrepreneurial Venture Creation », *Journal of Business Venturing*, vol. 9, 3, 223-242.
- Bird, B.J. (1992), « The Operations of Intention in Time : the Emergence of the new Ventures », *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol.17, 1, 11-20.
- Birley, S. (1985), « The role of Networks in the Entrepreneurial Process », *Journal of Business Venturing*, vol. 1, 107-117.
- Bruyat, C. (1989), « Systematic Spin-off Policy, some Empirical Data about the French Experience », *Cahier de recherche E.S.A., Grenoble*, 21 p.
- Bruyat, C. (1987), « Maîtriser l'essaimage peut être une condition importante de l'efficacité future de l'entreprise. Pour cela, il faut concilier les logiques de l'essaimeur et celles de l'essaimé », *VIII journées nationales des IAE, Poitiers*, 18-20 novembre, 233-243.
- Calori, R. (1988), « How Successful Companies Manage Diverse Businesses », *Long Range Planning*, vol. 21, 3, 80-89.
- Crozier, M. (1976), *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Editions du Seuil, 1976.
- Danvert, L. (1990), *L'essaimage ou la création d'entreprises par les salariés*, Collection ANCE, Série Guide du Professionnel, Paris.
- Darréon, J.L. et S. Faïçal (1993), « Les enjeux des partenariats stratégiques entre grandes entreprises et PME », *Revue Française de Gestion*, 95, 104-115.
- Dennis, W.J.Jr et B.D. Phillips (1990), « The Synergism of Independant High-Tech Business Starts », *Entrepreneurship and Regional Development*, 2, 1-14.
- Doutriaux, J. (1992), « Interaction entre l'environnement universitaire et les premières années des entreprises naissantes canadiennes », *Revue Internationale de la PME*, vol. 5, 2, 7-39.
- Dubini, P. et H. Aldrich (1991), « Personal and extended Networks are central to the Entrepreneurial Process », *Journal of Business Venturing*, vol. 6, 5, 305-313.
- Filion, L.J. (1997), « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendance », *Revue Internationale de la PME*, vol. 10, 2, 139-172.
- Garvin, D.A. (1983), « Spin-offs and the new firm formation process », *California Management Review*, vol. 25, 2, 3-20.
- Ito, K. (1985), « Japanese spinoffs : unexplored survival strategies », *Strategic Management Journal*, vol. 16, 6, 431-446.

- Johnsson, T. et I. Hägg (1987), « Extrapreneurs – Between Markets and Hierarchies », *International Studies of Management & Organization*, vol. 17, 1, 64-74.
- Jones, G.R. et C.W.L. Hill (1988), « Transaction cost Analysis of Strategy Structure Choice », *Strategic Management Journal*, vol. 9, 2, 159-171.
- Knight, R.M. (1988), « Spinoff Entrepreneurs : how Corporations really create Entrepreneurs », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 134-143.
- Krackhardt, D. (1995), « Entrepreneurial Opportunities in an Entrepreneurial Firm : a Structural Approach », *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 19, 3, 53-69.
- Larson, A. et J.A. Starr (1993), « A network model of organization formation », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 18, 2, 5-12.
- Le Coz, D. (1996), « L'essaimage », *Cahier de recherche I.G.T., I.A.E., Tours*, 21 p.
- Leblond, S. (1996), « L'essaimage : de l'idée à la réalité », *L'informatique*, 390, 12-13.
- MacMillan, F. et D. Farmer (1979), « Redefining the Boundaries of the Firm », *Journal of Industrial Economics*, vol. 27, 3.
- Mahé, T. (1994), « L'essaimage empêche les projets de dormir », *Industries et Techniques*, 8-12.
- Maidique, M.A. (1983), « The new Management Thinkless », *California Management Review*, vol. 26, 1, 151-160.
- Nunes, P. (1991), *Les opérations de PMIisation : pratique ou stratégie ?*, Thèse de doctorat, Université Pierre Mendès-France, E.S.A., Grenoble.
- Paché, G. (1989), « L'insertion de la PMI dans le management logistique de la grande entreprise », *Revue Internationale de la PME*, vol. 2, 1, 7-17.
- Pinchot, G. (1986), *Intraprendre*, Traduction par C. Golding, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Pretet, M. (1991), « L'essaimage : une nouvelle technique de gestion des ressources humaines », *Personnel*, 323, 50-53.
- Queuniet, V. (1997), « Essaimage : les clefs de la réussite », *Défis*, 151, 61-64.
- Roberts, E.B. et D.E. Malone (1996), « Policies and Structures for spinning off new Companies from Research and Development Organizations », *Research and Development Management*, vol. 26, 1, 17-48.
- Seifert, B. et B. Rubin (1989), « Spin-offs and the listing phenomena », *Journal of Economic Business*, vol. 41, 1.
- Seward, J.K. et J.P. Walsh (1996), « The Governance and Control of Voluntary Corporate Spin-offs », *Strategic Management Journal*, vol. 17, 25-39.
- Sire, B. (1988), « L'essaimage : facteur d'émergence et de développement de la petite entreprise. L'exemple de la région Midi-Pyrénées », *Cahier de recherche I.A.E.n° 83*, Toulouse, 15 p.
- Sheshinski, E. et J. Dreze (1976), « Demand fluctuations, capacity utilization and cost », *American Economic Review*, vol. 5, 66,
- Torres, O. (1997), « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME », *Revue Internationale de la PME*, vol. 10, 2, 9-43.
- Williamson, O.E. (1975), *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, New York.