



AIREPME

Association Internationale de REcherche en PME

CIFPME 2000

**5° Congrès International Francophone
sur la PME**

25, 26 et 27 octobre 2000 à Lille

Site web de l'Institut d'Administration des Entreprises de Lille :

<http://www.iae.univ-lille1.fr>

Site web du CLAREE (Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution
des Entreprises) :

<http://www.univ-lille1.fr/claree>

Site web de l'ADREG (Association de Diffusion et de Recherche en
Entrepreneuriat et en Gestion) :

<http://www.adreg.net>

Site web de l'AIREPME :

<http://www.airepme.univ-metz.fr/>

***STRATEGIE D'ESSAIMAGE DES GRANDES ENTREPRISES
ET CREATION DE PME***

Pascale BRENET

Maître de conférences et Directeur du DESS Création et Gestion des PME

Université René Descartes (Paris V)

10 Avenue Pierre Larousse
92245 Malakoff Cedex

Coordonnées personnelles :

11 rue Félix Gaiffe
25000 Besançon

03 81 61 66 30 – 06 61 11 81 58

pascale.brenet@wanadoo.fr

Mots clés :

Essaimage – entrepreneuriat – création d'entreprise – corporate venture – relations GE – PME – externalisation – réseau – entreprise transactionnelle – gestion de l'emploi transfrontalière – carrière nomade

INTRODUCTION

Phénomène relativement peu connu et souvent réduit à ses finalités sociales, l'essaimage correspond à des pratiques diverses, que favorisent aujourd'hui politiques publiques et stratégies des grandes entreprises, en raison de ses enjeux en terme de création d'emplois et d'innovation. Un triple constat a conduit à cette réflexion sur les stratégies d'essaimage des grandes entreprises :

Une prise en compte souvent étroite de l'essaimage : L'essaimage est souvent défini, dans le contexte français, au sens étroit de l'essaimage social : une grande entreprise, confrontée à un problème de gestion de ses sureffectifs, suscite et accompagne la création d'entreprises par ses salariés. Pourtant, l'essaimage correspond à une réalité plus complexe et peut obéir à d'autres logiques : logique d'externalisation industrielle, logique d'innovation et d'exploration d'opportunités risquées, ou encore situation de création spontanée par un salarié doté d'une expérience acquise dans une entreprise existante.

Un thème relativement peu traité dans la littérature : une recherche rapide dans la littérature montre que le thème de l'essaimage (ou « spin-off » dans le vocabulaire anglo-saxon) est relativement peu traité. Il existe moins d'une vingtaine de références, essentiellement anglo-saxonnes, d'articles publiés dans des revues académiques.

Une pratique suscitant des enjeux à la fois théoriques et pratiques. Sur le plan théorique, l'essaimage renvoie à des thèmes majeurs tels que l'entrepreneuriat, le processus de création d'entreprise, le transfert de compétences dans le tissu industriel, les relations industrielles entre groupes et PME, l'organisation réticulaire, les choix stratégiques d'externalisation, la notion de frontière des firmes.

Sur le plan pratique, quelques faits récents soulignent l'intérêt de l'essaimage : un rapport réalisé en 1997 à la demande du Secrétariat d'Etat aux PME, au Commerce et à l'Artisanat estime que 20 000 entreprises sont créées chaque année en France par essaimage, essentiellement du fait des politiques d'essaimage des grandes entreprises. Le taux de survie de ces entreprises dans un délai de 5 ans est supérieur à la moyenne des créations nationales, et chacune de ces entreprises crée en moyenne 5 emplois au cours de ses trois premières années d'existence, contre seulement 3 pour l'ensemble des entreprises créées en France. Dans un autre contexte, celui de la recherche publique, l'essaimage ou création d'entreprise par des chercheurs fait depuis peu l'objet d'une politique très volontariste : l'Etat a mis en place en juillet 1999 un ensemble de mesures visant à encourager ces pratiques, notamment en aménageant le statut des chercheurs pour faciliter leur transfert vers des PME et en consacrant une enveloppe budgétaire à la création d'incubateurs et de fonds d'amorçage de nature à faciliter le démarrage des « start-up ». Outre la création d'entreprises et d'emplois, l'enjeu ici porte sur l'innovation et la valorisation industrielle de la recherche publique.

L'essaimage apparaît comme un puissant levier de la création d'entreprises. Il offre plusieurs atouts aux entrepreneurs concernés : la panoplie des aides mises en place (tant matérielles qu'immatérielles), le « réseautage » et les mises en relations diverses, ainsi que l'expérience préalable, dont l'influence varie avec la connexité des activités de l'entreprise d'origine et de l'entreprise créée. Mais il demeure une pratique marginale, qui se heurte encore à de nombreux obstacles, parmi lesquels la difficulté de susciter des vocations entrepreneuriales parmi les salariés et les chercheurs, ou l'ambiguïté d'un processus qui peut conduire une organisation à se séparer de ses éléments les plus créatifs et dynamiques.

Partant de ces constats, la présente communication a pour objet d'explicitier la notion d'essaimage et ses enjeux. Nous nous attacherons dans une première section à définir d'une façon complète et précise le phénomène de l'essaimage afin de rendre compte d'une réalité riche et de faciliter sa compréhension. Cette définition associera la notion d'essaimage « volontariste » le plus souvent évoquée dans le contexte français et le « spin-off » anglo-saxon, et sera complétée par une typologie. Une deuxième section sera consacrée aux logiques d'action et stratégies des grandes entreprises qui pratiquent l'essaimage, stratégies qui se développent selon trois axes : la gestion de l'emploi, la gestion industrielle et la gestion de l'innovation. Dans une troisième section, nous élargirons notre vision de l'essaimage pour nous intéresser à sa place au sein des territoires et bassins d'emplois. Nous montrerons ainsi que l'essaimage s'inscrit dans une logique d'effacement des frontières des firmes et de développement des organisations réticulaires¹.

¹ Notre contribution se limite ici à l'essaimage industriel, ne traitant pas la création d'entreprise par des chercheurs. Par ailleurs, nous n'aborderons que très peu les aspects portant sur le processus (gestion du projet, facteurs de réussite, etc) et notre angle d'analyse sera celui des grandes entreprises souvent à l'origine de l'essaimage, alors qu'il serait évidemment intéressant d'adopter également le point de vue des entreprises ainsi créées.

1. DEFINITION ET TYPOLOGIE DE L'ESSAIMAGE

1.1. Une définition ouverte associant politique d'essaimage et spin-off

Plusieurs définitions de l'essaimage peuvent être relevées dans la littérature. En analysant ces définitions, il est possible de distinguer deux catégories distinctes. Un premier ensemble de définitions, le plus souvent rencontrées dans le contexte français, insiste sur le rôle joué par l'entreprise essaimante qui encourage, initie et soutient la création d'entreprise par un ou plusieurs de ses salariés. Il y a dans ce cas une pratique volontariste (C. Bruyat, 1987), et on parle de « politique d'essaimage ». L'APCE (Agence Pour la Création d'Entreprise) considère qu'il y a essaimage dès lors que la création d'entreprise par un salarié est soutenue par son entreprise. Un autre ensemble de définitions, plutôt anglo-saxonnes, met l'accent sur l'initiative individuelle d'un salarié qui souhaite créer sa propre entreprise, en l'absence d'une politique explicite de l'entreprise d'origine.

Selon nous, ces deux logiques d'essaimage ne sont pas exclusives et ne sont pas des pratiques aussi nettement délimitées sur le plan géographique, avec d'un côté la grande entreprise française qui licencie avec élégance en suscitant des créations d'entreprises, et de l'autre le mythique entrepreneur américain qui n'hésite pas à quitter une grande entreprise pour créer sa propre « start-up ». Nous nous intéressons davantage au phénomène d'essaimage dans ses multiples expressions, et à ses enjeux tant pour les entreprises qui en sont les acteurs que pour le tissu industriel dans son ensemble.

Ainsi nous définirons l'essaimage comme **la création d'une entreprise par une personne (ou une équipe) qui a quitté son entreprise d'origine, avec l'existence d'un lien formel ou d'influence entre ces deux entreprises.**

Quelques caractéristiques sont communes à ce que nous appelons ici essaimage :

- L'essaimage correspond à la création d'une entité nouvelle, juridiquement ou financièrement autonome de l'entreprise d'origine. Cette entité peut mettre en œuvre une activité nouvelle, ou reprendre tout ou partie de l'activité de l'entreprise d'origine.
- La connexité entre les activités des deux entreprises est très variable : elle peut être nulle (par exemple dans certains cas d'essaimage social ou naturel) ou très forte (en principe pour l'essaimage industriel ou technologique). Des auteurs tels que Johnsson & Hägg (1987) ou Schentz (1986) distinguent quant à eux des entreprises dont les activités sont dans un rapport de neutralité, de concurrence ou de complémentarité.
- L'initiateur peut être selon les cas l'entreprise d'origine ou le salarié. Dans le premier cas, l'entreprise d'origine met en place une véritable politique d'essaimage, qui se traduit par l'existence de procédures d'incitation², de sélection et de soutien³.

² Par exemple l'organisation et la médiatisation en interne de concours à la création d'entreprise, par la mise en place de « cordes de rappel » en laissant aux créateurs une possibilité de retour dans l'entreprise en cas d'échec, après un certain délai, comme le prévoit d'ailleurs la loi de 1984 sur le congé pour création d'entreprise.

Dans le deuxième cas, l'essaimage est délibéré et proactif. Mais le point de départ de l'essaimage se caractérise toujours par une **situation de divergence**. Dans le cas du salarié qui quitte spontanément son entreprise, il peut s'agir de sa volonté d'indépendance ou d'une divergence d'opinion entre lui et son entreprise quant aux choix stratégiques opérés⁴. Dans les cas d'un essaimage initié par l'entreprise d'origine, il y a toujours également divergence voire conflit portant sur un choix d'investissement (l'entreprise d'origine se désengage d'une activité qu'elle choisit d'externaliser, elle opère des choix budgétaires), une orientation stratégique (l'entreprise d'origine choisit le recentrage de ses activités, rationalise sa production) ou la définition du marché ou des enjeux liés à un programme de recherche (une recherche initiée dans un laboratoire n'est pas développée en interne). Le phénomène de divergence qui est à l'origine de l'essaimage peut provoquer des conflits ou des perceptions négatives de la part des acteurs concernés par l'essaimage.

- La contribution de l'entreprise d'origine peut être formelle ou informelle, et dans certains cas se limiter à un lien d'influence ou à un transfert parfois involontaire des compétences.

1.2. Typologie de l'essaimage

1.2.1. L'essaimage naturel

L'essaimage naturel correspond au départ **spontané** d'un salarié qui crée son entreprise, indépendamment de toute politique ou de toute impulsion de l'entreprise d'origine. De nombreuses définitions anglo-saxonnes, qui utilisent le terme de « spin-off », correspondent à ce premier cas de figure (D. Garvin, 1983, C. Scheutz⁵, 1986, T. Johnsson et I. Hägg, 1987, R. Knight, 1988). Sire (1988) et Belley (1997) utilisent quant à eux le terme d'essaimage sauvage. Ces définitions insistent sur la volonté et la créativité de l'essaimageur ainsi que sur son désir d'indépendance (R. Knight, 1988).

Au cours du processus d'essaimage naturel, l'attitude de l'entreprise d'origine est variable : elle peut aller de l'ostracisme au soutien actif de l'entrepreneur, car l'absence de politique d'essaimage n'exclut pas l'appui ponctuel au créateur. Par exemple, le salarié d'une entreprise de taille moyenne fait part à son employeur de sa volonté de créer sa propre entreprise ; il démissionne, et reçoit un appui de l'employeur, sous la forme d'une aide au montage de son projet, ainsi que d'une mise en contact avec des acteurs régionaux tels que les banques, Agence de Développement Economique et ANVAR.

On pourrait considérer que l'essaimage naturel n'est en fait pas de l'essaimage dès lors que l'entreprise d'origine ne réalise aucune action volontaire d'incitation ou de soutien. Pourtant, il semble important de souligner le lien informel qui existe dans tous les cas et

³ Le soutien peut prendre des formes multiples depuis l'aide financière jusqu'à la mise en relation avec des acteurs et partenaires, en passant par l'appui et le conseil dans les domaines technologiques, commerciaux, juridiques et de management.

⁴ Le concept de micro-ordinateur est né dans les laboratoires de recherches de XEROX qui considérait alors que les recherches associées à ce concept étaient trop éloignées de son métier. C'est sur ce point de divergence que S. Jobs et S. Wosniak ont quitté XEROX pour fonder ... Apple.

⁵ « creative employees who leave a company to carry into effect a firm on their own ».

qui provient de l'expérience acquise par l'entrepreneur dans son entreprise d'origine. Ceci nous renvoie à la notion d'apprentissage organisationnel (Koenig, 1994) et de **carrière nomade** (L. Cadin, 1997, Weick, 1996) selon laquelle les individus forgent leurs compétences au cours de leur parcours professionnel et sont à même de susciter innovation et création d'entreprises à l'occasion de leurs transferts. Cette expérience est considérée généralement comme un atout pour la création d'entreprise (Chandler et Hanks, 1991, Greene et Butler, 1996).

Ce phénomène d'essaimage naturel donne lieu à des tissus industriels progressivement enrichis par les créations d'entreprises, favorisées par l'existence d'un vivier d'entrepreneurs disposant d'une expérience acquise dans leur entreprise ou laboratoire d'origine. Il peut expliquer l'existence de **technopôles spontanés** (P. Merlant, 1984), observables dans des régions souvent fortement industrialisées et innovantes, qui se développent autour de spécialisations technologiques : la Silicon Valley, la Route 128 près de Boston, la zone de Meylan près de Grenoble en constituent de bons exemples. La présence des grandes entreprises et des laboratoires de recherche est un des ingrédients du dynamisme de ces territoires, grâce aux transferts d'informations et de personnes qu'ils occasionnent, de façon volontaire ou involontaire. Le marché du travail dans un lieu tel que la Silicon Valley se caractérise par une forte mobilité des personnes et par un taux élevé de création d'entreprise. L'esprit d'entreprise, le désir d'indépendance, la richesse de l'expérience professionnelle ainsi que la forte tolérance à l'échec (les taux de mortalité d'entreprise sont également élevés) sont les autres ingrédients de cette dynamique. L'essaimage naturel relève de l'**entrepreneuriat** et suscite une dynamique d'innovation et de transfert de compétences qui apporte une contribution à la **vitalité des bassins d'emplois** et des territoires.

1.2.2. L'essaimage social

A l'opposé de l'essaimage spontané, de nombreuses définitions françaises de l'essaimage insistent sur l'existence d'une volonté de la part de l'entreprise essaimage, qui joue un rôle d'initiateur et de soutien des entreprises ainsi créées (A Bellet, L. Dussault, J. Lorrain, 1997). Selon ces définitions, l'essaimage relève d'une politique délibérée des grandes entreprises.

Dans ce cadre, l'essaimage social est le cas de figure le plus souvent évoqué. Il s'agit alors pour l'entreprise essaimage de compenser ses propres pertes d'emplois par une contribution à la création d'entreprises voisines. L'entreprise essaimage va donc inciter certains de ses salariés à quitter leur entreprise d'origine pour créer leur propre société. L'essaimage social passe en général par des procédures d'incitation, de détection (par exemple sous forme de concours à la création d'entreprises) des entrepreneurs potentiels et des projets, et par un ensemble de mesures de soutien (expertise du projet, aide au montage du « business plan », aide financière, recherche de débouchés commerciaux, mises en relation avec des acteurs industriels, institutionnels et financiers).

L'essaimage social est pratiqué depuis une vingtaine d'années par la plupart des grandes entreprises françaises, confrontées à des baisses d'effectifs souvent très lourdes et qui ont mis en place progressivement des dispositifs d'appui au développement local susceptibles de contribuer à la création d'emplois dans les tissus industriels auxquels elles appartiennent (Brenet, 1992, 1998). L'essaimage fait partie de ces dispositifs, au

même titre que les aides financières à la reconversion, le portage à l'exportation, l'appui technique et le conseil apportées aux PME.

La finalité sociale domine nettement cette forme d'essaimage, qui s'appuie sur des projets personnels extrêmement divers, avec ou sans rapport avec les activités de l'entreprise essaimage. Ces créations d'entreprises sont en général fortement médiatisées, car elles s'inscrivent dans la politique d'image de ces entreprises et leur permettent d'afficher leur **citoyenneté**.

L'APCE distingue l'essaimage défensif ou essaimage à chaud, qui concerne des salariés dont l'emploi est ou doit être supprimé, et l'essaimage offensif ou essaimage à froid qui correspond à une politique d'essaimage mise en œuvre en dehors d'une situation de gestion des sureffectifs. Selon l'APCE, il y a en France chaque année 20 000 créations par essaimage en France, principalement issues des grands groupes. Parmi ces créations, 75% sont réalisées dans le cadre de plans sociaux formels ou dans des contextes de sureffectifs.

1.2.3. L'essaimage industriel

L'essaimage industriel correspond à l'externalisation d'une activité auparavant conduite par l'entreprise essaimage. Cette **externalisation** (Johnsson & Hägg parlent d'« extrapreneurship ») s'opère par la création d'une entreprise nouvelle, qui peut donner lieu au départ d'un ou plusieurs salariés de l'entreprise essaimage. Il peut s'agir par exemple d'un atelier, d'une unité de production ou d'une équipe qui va reprendre à son compte un actif appartenant auparavant à la grande entreprise et l'exploiter.

L'essaimage industriel est en général associé aux mouvements de recentrage des grands groupes, à leur repositionnement sur une chaîne de valeur, ou à une baisse de leur niveau d'activité sur certains marchés ; l'externalisation porte sur des activités (production, service ou maintenance) qui ne sont plus entièrement viables ou stratégiques pour l'entreprise essaimage.

L'essaimage industriel place l'entreprise dans la même logique que celle de l'impartition (recherche des économies de production, choix d'investissement, variabilisation des charges fixes, recentrage sur les compétences jugées prioritaires, recours à des entreprises fortement spécialisées, recherche d'une plus grande flexibilité). Il donne souvent lieu à l'existence au moins temporaire de relations verticales avec l'entreprise ainsi créée : l'entreprise d'origine s'engage le plus souvent pour un certain montant de transactions commerciales, dégressives et pour une durée limitée à quelques années. Une telle disposition vise à soutenir l'entreprise créée tout en l'incitant à chercher d'autres débouchés pour assurer son indépendance et sa pérennité.

L'essaimage industriel renvoie aux notions de **politique industrielle**, de désintégration verticale, d'**entreprise transactionnelle** (F. Fréry, 1996), notions sur lesquelles nous reviendrons dans les deuxième et troisième sections.

1.2.4. L'essaimage technologique

L'essaimage technologique consiste à susciter la création d'une entreprise nouvelle par un salarié, sur la base d'une technologie dont le développement a été initié dans l'entreprise essaimage. En effet, la recherche conduite par l'entreprise essaimage peut faire naître des vocations d'entrepreneur de la part de chercheurs motivés par l'objet de

leurs travaux, alors que les arbitrages opérés par l'entreprise conduisent à ne pas les développer en interne.

L'entreprise nouvelle va ainsi explorer cette technologie en disposant d'une grande souplesse dans sa démarche d'innovation et gardera souvent des liens avec l'entreprise essaimante, sous forme de coopération technologique, de participation financière ou d'accord en terme de propriété industrielle. La valorisation de ces projets dans le cadre d'entreprises nouvelles peut à terme être un vecteur de diversification ou d'innovation, l'entreprise essaimée jouant un rôle de « **poisson pilote** ».

L'essaimage technologique relève de la gestion de l'innovation et du « **corporate venturing** » (Roberts, 1981) qui associe la recherche d'opportunités et une gestion spécifique du risque fondée sur un mode entrepreneurial (Horwitch, 1986). Il présente, à la fois dans sa mise en œuvre et ses enjeux, une forte similitude avec la création d'entreprise par des chercheurs issus de la recherche publique.

Figure 1 – Typologie de l'essaimage

	ESSAIMAGE NATUREL	ESSAIMAGE SOCIAL	ESSAIMAGE INDUSTRIEL	ESSAIMAGE TECHNOLOGIQUE
Initiative	Volonté isolée d'un salarié - entrepreneur	Incitation de l'entreprise essaimante		
Mobile	Projet personnel de l'entrepreneur	Contribution à la création d'emplois	Désinvestissement et impartition	Désinvestissement et veille
Relation engendrée	A priori aucune mais relation possible	Relation d'aide	Relation verticale à +/- LT Relation d'aide possible	Relation de veille ou de coopération technologique Relation d'aide possible
Formes des liens ou des aides possibles		Expertise projet Montage projet Appui financier Conseils divers Réseautage	Engagement de commandes Lien financier Appui au management	Participation financière Coopération technologique Accord / propriété industrielle
Connexité avec l'activité de l'entreprise essaimante	Variable (peut être nulle)	Variable (peut être nulle)	Forte	Forte
Stratégie de l'entreprise essaimante		Gestion de l'emploi Gestion de l'image	Stratégie industrielle	Stratégie d'innovation

Les différentes configurations de l'essaimage sont présentées dans le tableau ci-dessus. Après les avoir définies, nous allons maintenant envisager l'essaimage sous l'angle de ses enjeux, appréciés au niveau des entreprises ou de l'ensemble du tissu industriel

2. LOGIQUES D'ACTION ET STRATEGIES DES ENTREPRISES ESSAIMANTES

Les trois types d'essaimage initiés par les entreprises répondent chacun à une logique distincte et s'inscrivent dans des registres stratégiques spécifiques : gestion de l'emploi, stratégie industrielle et stratégie d'innovation. On observe toutefois que des traits communs relient ces logiques différentes : il s'agit d'une part du savoir faire acquis et mis en œuvre par les entreprises essaimgantes pour accompagner l'essaimage et optimiser ses chances de succès. Il s'agit d'autre part de la volonté fédératrice de dynamiser l'environnement industriel et de contribuer à la création d'emplois et à l'émergence d'innovations toujours plus nombreuses.

2.1. Gestion de l'emploi et stratégie relationnelle

Les grands groupes sont rentrés durablement dans une crise structurelle au milieu des années 70. Alors qu'ils opéraient dans une logique de marché et à l'échelle internationale, ils ont été confrontés à de lourds problèmes d'emplois dans les sites où leur présence était dominante. Ces groupes ont rencontré des barrières à la sortie érigées par les élus locaux, les salariés et les syndicats. Comme pour l'environnement physique, les grandes entreprises qui « polluent » l'environnement social ont dû mettre en place des actions en faveur de l'emploi, souvent fortement médiatisées en affirmation de leur citoyenneté. C'est ainsi qu'ont été créées au cours des années 70 des filiales de reconversion (les « DATAR » des groupes), chargées de contribuer au développement local par un ensemble d'appuis aux PME existantes ou en création (Brenet, 1992, 1998). Par ces actions, les grandes entreprises créent ou contribuent à créer des emplois qui compensent leurs propres baisses d'effectifs. Elles sont ainsi des relais des politiques locales et nationales en faveur de l'emploi dans les PME.

Les formes d'essaimage social s'inscrivent clairement dans la gestion de l'emploi des grandes entreprises. D'un point de vue quantitatif, l'essaimage est en effet le **vecteur de la création d'emplois**. Certains groupes mesurent les effets de ces actions dans le cadre du bilan de l'activité de leurs structures de reconversion. Cette mesure fait appel à des indicateurs tels que le solde des emplois supprimés et créés à la suite de la reconversion d'un site, le nombre d'emplois proposés à l'extérieur aux salariés du groupe, le nombre d'emplois maintenus ou créés par essaimage, la part des salariés du groupe dans les emplois créés. L'ensemble de ces flux d'emplois peut être représenté et résumé à l'échelle d'un bassin d'emploi, illustrant l'intérêt d'une **gestion transfrontalière de l'emploi** : la grande entreprise, créatrice de richesses mais souvent destructrice – en interne – d'emplois, favorise des opportunités de création à l'extérieur de ses propres frontières.

Ce cadre élargi de la gestion de l'emploi des groupes renvoie à des travaux tels que ceux d'Atkinson (1984), qui distingue trois catégories d'emplois générés par une même entreprise : les emplois permanents qui appartiennent au noyau central de l'entreprise, les emplois périphériques constitués par des contrats d'emploi spécifiques, notamment des contrats à durée déterminée, et les emplois extérieurs qui peuvent être des sous-traitants, consultants et intérimaires. Plus largement, on peut dire que les différentes formes d'essaimage conduisent à une géographie éclatée de l'emploi, dispersé dans un ensemble de filiales, sous-traitants, partenaires et entreprises aidées.

D'un point de vue qualitatif, les opérations d'essaiage s'inscrivent dans la **gestion des ressources humaines**, car elles encouragent la mobilité du personnel et favorisent donc un certain turn-over. D'une façon plus critique, on peut dire que l'essaiage prive l'entreprise de ses salariés les plus créatifs et entreprenants, mais il ouvre des voies au développement personnel des salariés et il est généralement admis qu'il contribue globalement à dynamiser l'entreprise et à susciter un élan entrepreneurial.

Ces actions en faveur de l'emploi ont un impact favorable sur l'**image interne et externe** de la grande entreprise. Dans des périodes marquées par de fortes baisses des effectifs, et alors que le **degré d'exposition** des groupes dans leurs bassins d'emploi est souvent très élevé, cette retombée est loin d'être négligeable et permet parfois de combler des déficits d'image sensibles.

Elles constituent une manifestation intéressante de stratégie relationnelle (Brenet, 1998), les actions d'essaiage social contribuant à améliorer l'ancrage régional de la grande entreprise et donnant lieu à des relations privilégiées avec le tissu industriel environnant, les institutionnels et les élus, qui ont des effets positifs sur son fonctionnement. La dimension sociétale du fonctionnement des entreprises et la notion d'éthique sont apparues assez récemment, dans les années 80, et il semble aujourd'hui qu'elles sont appelées à prendre une place croissante dans les stratégies des firmes.

2.2. Stratégie industrielle et externalisation

L'essaiage industriel s'inscrit dans la politique industrielle des grandes entreprises, qui est ponctuée par des recentrages, des efforts de rationalisation de la production, des fluctuations du niveau d'activité. Ceci entraîne un arbitrage entre des opérations de croissance interne, de fusions et acquisitions, ou encore d'externalisation.

Depuis une vingtaine d'années, de nombreux groupes ont fait le choix de la spécialisation sur certaines activités considérées comme stratégiques, externalisant des activités de production, de service et de maintenance. Ces externalisations sont conduites selon la logique du recours à la sous-traitance : l'optimisation des spécialisations, la maîtrise de la qualité, des coûts et des délais sont une priorité qui peut induire une certaine dureté dans les relations verticales engendrées, sans pour autant exclure des pratiques plus partenariales : appui technique, soutien d'une démarche de normalisation, engagement de commande à long terme.

L'existence des stratégies d'externalisation conduit à l'existence de réseaux d'entreprises, qui, conformément aux théories de la ressource, optimisent leurs ressources et compétences en déléguant certaines activités. Cette configuration correspond à la notion d'entreprise transactionnelle (F. Fréry, 1996, 1997) qui est une structure qui rassemble des entreprises indépendantes au sein d'une même chaîne de valeur. Ces **structures transactionnelles** ont été beaucoup étudiées dans l'industrie automobile (Aoki, 1986, Guilhon et Gianfaldoni, 1990, F. Fréry, 1996), où elles sont initiées par des grands entreprises, c'est-à-dire les grands constructeurs automobiles qui se sont progressivement désintégrés au cours des vingt dernières années. Ces pratiques transforment l'entreprise en « nœud de contrats » du fait de la transformation progressive du principe hiérarchique en relations contractuelles.

2.3. Stratégie d'innovation

L'essaiage technologique relève quant à lui de la politique de veille et d'innovation des grandes entreprises. L'innovation est en effet un processus complexe, aléatoire et risqué, qui entraîne souvent des coûts très élevés de recherche-développement et de mise en œuvre industrielle et commerciale. Ces difficultés conduisent certaines entreprises à diversifier et combiner les moyens d'accès à la technologie : acquisitions d'entreprise, contrats de licence, partenariats, investissements de capital-risque, intrapreneuriat, etc.

L'essaiage technologique peut s'inscrire dans ces différents modes d'accès à la technologie : il permet de valoriser dans des petites structures indépendantes des projets d'innovation initiés dans l'entreprise essayante mais qui ne sont pas stratégiques à court terme. A travers l'essaiage, ces projets vont être développés et pourront constituer à terme des vecteurs de diversification pour l'entreprise d'origine, qui peut conserver des liens privilégiés avec l'entreprise essayée : participation financière, accord en terme de propriété industrielle, partenariat technologique.

L'essaiage technologique représente une des catégories de « **corporate venture** »⁶ (Roberts, 1981) qui permettent aux entreprises d'explorer des opportunités d'innovation et de diversification en empruntant des modalités organisationnelles inhabituelles, qui privilégient le rôle de l'entrepreneur, véritable champion de l'innovation, l'autonomie de décision par rapport à l'entreprise, le fonctionnement par équipe et l'acceptation du risque. L'essaiage (ou « external venture ») repose sur l'hypothèse selon laquelle les projets peuvent se développer de façon plus efficiente à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'entreprise essayante.

La divergence qui caractérise le recours à l'essaiage technologique n'est pas définitive : il est possible que l'entreprise d'origine conserve des liens financiers ou technologiques forts avec l'entreprise nouvelle, ou qu'elle en fasse l'acquisition à plus ou moins long terme si la technologie développée redevient stratégique ou si le succès de l'innovation ne peut s'appuyer sur les seuls moyens de la PME, mais nécessite la mobilisation d'actifs complémentaires (D.J. Teece, 1986, G. Koenig, 1996) détenus par la grande entreprise⁷.

Ces trois logiques sont bien distinctes mais non exclusives, et bien souvent se trouvent associées plus ou moins étroitement à l'intérieur des grandes entreprises, qui en fonction de leurs exigences ou de certaines caractéristiques propres leur accordent une importance relative variable. Ce qui semble un trait commun à ces pratiques, c'est leur participation à un dynamique d'ouverture des firmes, qui s'inscrivent dans des pratiques transactionnelles et mettent en place des relations multiples avec une nébuleuse d'entreprises. C'est ce dernier point que nous allons examiner dans la troisième section.

⁶ Les autres formes de « corporate venture » sont l'intrapreneuriat (internal venture), l'investissement du type capital-risque (« financial venture »), ou le joint-venture.

⁷ C'est par exemple le cas dans les biotechnologies, où bien souvent groupe pharmaceutique et start-up se partagent les rôles : la start-up assure la recherche et développement et réunit les énormes financements nécessaires tant auprès des capital-risqueurs, des marchés financiers que des groupes industriels. Le groupe pharmaceutique apporte une participation financière au capital de la start-up en contrepartie d'un droit d'exploitation des molécules en cours de développement, dont il assurera en cas de succès industrialisation et commercialisation.

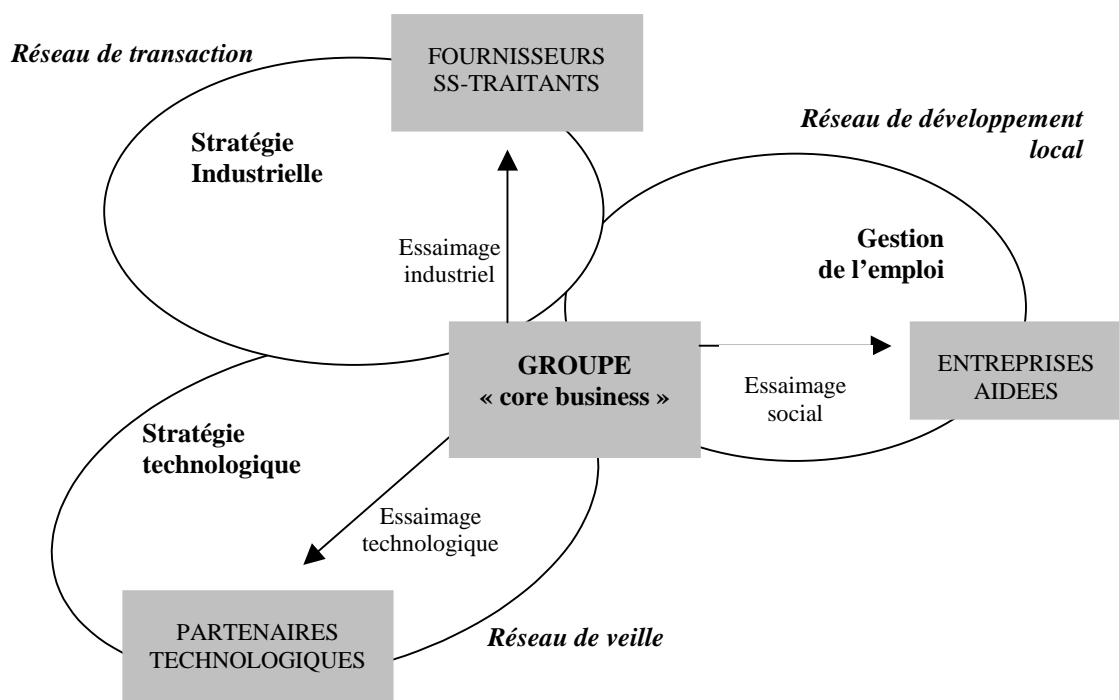
3. UNE ORGANISATION RETICULAIRE

3.1. Une conjonction de réseaux

Les stratégies d'essaimage des grandes entreprises conduisent à une situation de **maillage dense** d'un territoire, qui est en fait la conjonction de trois réseaux spécifiques :

- Le **réseau des entreprises aidées**, activé par les opérations d'essaimage social, qui concerne des entreprises dotées d'un potentiel de développement. Les institutionnels ne sont pas étrangers à ce réseau dans lequel ils s'insèrent en jouant un rôle de facilitateur ou de prescripteur. Ce réseau des entreprises aidées correspond à une logique de développement local. Il révèle une zone frontalière à la grande entreprise, porteuse d'opportunités de développement qu'il convient d'identifier et de mettre en œuvre par des actions d'incitation et de soutien.
- Le **réseau des fournisseurs et des sous-traitants**, issu de la désintégration progressive de la grande entreprise, qui l'associe à des petites entreprises dans un pôle de relations verticales qui contiennent souvent une dimension partenariale. Ce réseau de transaction délimite un espace de production qui articule avec souplesse des entreprises opérant sur une même chaîne de valeur.
- Le **réseau des partenaires technologiques** ou poissons pilotes, explore des technologies encore immatures et fortement risquées. Il est l'expression d'un mode entrepreneurial de l'innovation. Il est animé par des transferts et des partenariats variés. Il peut évoluer avec des phases successives de divergence et de convergence entre grandes et petites entreprises. Ce réseau de veille peut s'ouvrir également sur des innovations qui contrairement à l'essaimage n'ont pas été initiées par la grande entreprise, et proviennent notamment de prises de participation ou d'opérations de capital-risque, de joint-ventures ou de partenariats noués avec des PME fortement innovantes.

Figure 2 – Une conjonction de réseaux



3.2. Carrières nomades et apprentissage

Des flux de personnes, d'informations et de savoirs parcourent et animent ces réseaux.

Il s'agit d'abord des mouvements associés à la **carrière nomade** (M.B. Arthur, 1996, L. Cadin, 1997) de certains salariés. Dans des bassins d'emplois tels que celui de la Silicon Valley, on a observé un niveau de mobilité particulièrement fort qui s'accompagne d'un taux très élevé de création et de mortalité d'entreprises : il y règne à la fois une forte tolérance à l'échec et une forte valorisation de l'entrepreneuriat. Dans ces régions existent des réseaux sociaux denses et actifs qui améliorent la mobilité des individus en faisant circuler des informations, par exemple sur les opportunités d'emplois et les techniques. Ces trajectoires professionnelles sont des éléments de vitalité d'une région, à la fois comme vecteur et comme résultat. De même, chaque entreprise bénéficie des mouvements suscités par les travailleurs nomades. Ce n'est pas l'organisation qui structure les carrières, mais les carrières qui structurent l'organisation, qui peut être définie comme un dispositif de développement des compétences professionnelles, et non une organisation hiérarchique guidée par l'intention ou le projet d'un leader (L. Cadin, 1997).

Ces réseaux délimitent des **périmètres d'apprentissage** plus larges que celui des firmes (L. Cadin, 1997) et sont favorables à l'innovation qui se nourrit de recombinaisons et de transferts d'informations. Les phénomènes d'apprentissage qui proviennent des transferts de compétences divers et de la circulation d'un ensemble de connaissances tacites sont une caractéristique essentielle des trois types de réseau suscités par les stratégies d'essaimage. L'analyse des procédures d'essaimage permet en particulier de mettre en évidence la façon dont l'ouverture des compétences de la grande entreprise aux PME s'organise, dans un double registre, formel et informel. La mobilité des personnes et les relations mises en place permettent le transfert des connaissances tacites par l'apprentissage.

Dans la théorie organisationnelle classique, le marché interne de l'emploi permet à l'entreprise de développer des compétences spécifiques et de protéger ses compétences clés. Un mode de gestion de l'emploi alternatif, dans le cadre d'un marché ouvert, situe la création et la circulation des savoirs dans un périmètre élargi qui n'est plus centré sur l'entreprise mais sur le réseau.

3.3. La grande entreprise transactionnelle

Les différentes formes d'essaimage présentées témoignent des externalités recherchées par la grande entreprise dans les domaines industriel, technologique et de l'emploi. L'essaimage s'inscrit dans la problématique très actuelle du « dedans, dehors » (Besson et autres auteurs, 1997). Du fait de l'essaimage et de la mise en réseau, les frontières de la grande entreprise sont rendues poreuses ; la définition classique de l'entreprise par sa frontière juridique et financière n'est plus pertinente pour analyser sa stratégie et son comportement. La grande entreprise expérimente des formes d'organisation nouvelles, essentiellement réticulaires (Miles et Snow, 1986), se transformant en entreprise transactionnelle (Fréry, 1993, 1997) et utilisant des modes d'intégration qui diffèrent de la possession des actifs.

Comme l'analyse Fréry (1997), ces arrangements contractuels rappellent des modes d'organisation qui sont apparus au Moyen Age, les **fabriques disséminées** étudiées par

Braudel, ou les **districts industriels** italiens (le Prato pour le textile, Brescia pour la sidérurgie, ...) ou français (Oyonnax pour la plasturgie, le sentier pour le textile, ...), dont la surprenante vitalité a suscité de nombreuses études (Brusco, 1982, Vidal, 1990, Raveyre et Saglio, 1984, Saglio, 1991). Ces structures transactionnelles, qu'elles soient issues de l'éclatement des grandes entreprises, ou qu'elles fédèrent un ensemble de petites entreprises, apportent une forte capacité de réaction et d'adaptation à ses membres.

CONCLUSION

Pratique marginale et souvent méconnue, l'essaimage représente une grande diversité de situations et s'inscrit dans des logiques de gestion de l'emploi transfrontalière, d'éclatement des systèmes productifs et de politique d'innovation. Si son point de départ est toujours une situation de divergence entre l'entreprise d'origine et l'entrepreneur, il conduit le plus souvent à tisser des liens formels ou informels qui inscrivent l'entreprise dans un réseau.

Cette communication constitue une première tentative de clarification et de prise en compte élargie de l'essaimage, qui évidemment mériterait d'être approfondie tant sur le plan de l'observation empirique que de la réflexion théorique. Sur le plan pratique, elle apporte un éclairage sur la préoccupation actuelle des pouvoirs publics et des grandes entreprises en matière de création d'entreprise et d'innovation, en montrant que l'essaimage peut se développer dans des contextes différents et ne doit pas être seulement associé à la connotation négative que peuvent lui donner la mise en œuvre de certains plans sociaux. Sur le plan théorique, elle ouvre des voies de réflexion sur l'essaimage dans la perspective des nouvelles théories de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE SELECTIVE

AOKI M. (1986), *Horizontal vs vertical information structure of the firm*, The American Economic Review, Décembre.

ATKINSON J. (1984), *Manpower strategies for flexible organisation*, Personal Management, Août, N°16.

BARREYRE P.Y. (1988), *The concept of impartition policies : a different approach to vertical integration strategies*, Strategic Management Journal, Volume 9.

BAUDRY B (1991), *Une analyse des contrats de partenariat industriel : l'apport de l'économie des coûts de transaction*, Revue d'Economie Industrielle, Numéro 56, 2^{ème} trimestre.

BAUDRY B. (1993), *Partenariat et sous-traitance : une approche par la théorie des incitations*, Revue d'Economie Industrielle, 4^{ème} trimestre, numéro 66.

BELLEY A., DUSSAULT L. et LORRAIN J. (1997), *L'essaimage : une stratégie délibérée de développement économique*, Fondation de l'Entrepreneurship, ANCE.

BERTHERAT J. (1989), *L'essaimage, levier de la création d'entreprise*, La Documentation Française.

BESSON et autres auteurs (1997), *Dedans, dehors, Les nouvelles frontières de l'organisation*, Vuibert et Institut Vital Roux.

BIRLEY S. (1985), *The role of networks in the entrepreneurial process*, Journal of Business Venturing, Numéro 1.

BERNARDY M. et P. BOISGONTIER (1988), *Grains de technopole. Micro-entreprises grenobloises et espaces productifs*, Presses Universitaires de Grenoble, Collection Influence.

BRENET P. (1992), *Partenariat technologique entre groupes et PME : le cas des Centres Régionaux d'Appui Technique et d'Innovation*, Thèse de doctorat, IAE de Lille.

BRENET P. (1998), *Les sociétés de reconversion des groupes : des réseaux pour le développement local*, Communication au 7^{ème} Congrès de l'AIMS.

BRUSCO S. (1982), *The emilian model : productive decentralisation and social integration*, Cambridge Journal of Economics, N° 6.

BURGELMAN R.A. (1983), *Corporate entrepreneurship and strategic management : insights from a process study*, Management Science, Volume 29.

CADIN L. (1997), *Faut-il sortir la GRH de ses frontières ?*, dans *Dedans, dehors, les nouvelles frontières de l'organisation*, Ouvrage coordonné par P. Besson, Série Vital Roux, Vuibert.

CHANDLER G.N. et HANKS S.H. (1991), *How important is experience in a highly similar field ?*, Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College, 1 – 10.

DANVERT L. (1990), *L'essaimage ou la création d'entreprise par les salariés*, Collection ANCE, Guide du professionnel.

DESREUMAUX A. (1996), *Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise*, Revue Française de Gestion, Numéro 107.

FRERY F. (1995), *De l'entreprise intégrée à l'entreprise transactionnelle*, Entreprise et Histoire, Numéro 10, décembre.

FRERY F. (1996), *L'entreprise transactionnelle*, Gérer et Comprendre, Annales des Mines, Septembre.

FRERY F. (1997), *La chaîne et le réseau*, dans *Dedans, dehors, les nouvelles frontières de l'organisation*, Ouvrage coordonné par P. Besson, Série Vital Roux, Vuibert.

GAFFARD J.L. (1990), *Economie industrielle et de l'innovation*, Dalloz, Paris.

GARROUSTE P. (1997), *Les frontières de la firme*, Economica.

- GARVIN D.A. (1983), *Spin-offs and the new firm formation process*, California Management Review, Vol 25, 2.
- GREENE P.G. et BUTLER J.S. (1996), *The minority community as a natural business incubator*, Journal of Business Research, Volume 36.
- GUILHON B. et GIANFALDONI P. (1990), *Chaînes de compétences et réseaux*, Revue d'Economie Industrielle, Numéro 51, 1^{er} trimestre.
- HISRICH R.D. et PETERS M.P. (1991), *Entrepreneurship*, *Economica*.
- HORWITCH M. (1986), *Les nouvelles stratégies technologiques des entreprises*, Revue Française de Gestion, Mars-avril-mai .
- KNIGHT R.M. (1988), *Spin-off entrepreneurs : how corporations really create entrepreneurs*, Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College.
- JOHANSSON T. et HAGG I. (1987), *Extrapreneurs – between markets and hierarchies*, International Studies of Management and Organization, Volume XVII, N° 1.
- KOENIG G. (1994), *Apprentissage organisationnel : repérage des lieux*, Revue Française de Gestion, Numéro 97.
- KOENIG G. (1996), *Management stratégique, Paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan.
- LAURENT P. et HEDERLE R. (1998), *L'essaimage : pour une gestion positive des effectifs*, Entreprise et Carrières, Numéro 427.
- MERLANT P. (1984), *On l'appelle spin-off ...*, dans Les héros de l'Economie, Autrement, Numéro 59.
- MILES R.E., SNOW C.C. (1986), *Organization : new concepts for new forms*, California Management Review, Vol XXVIII, N° 3.
- MILES R.E., SNOW C.C. (1996), *Twenty-first century careers*, in ARTHUR M.B., ROUSSEAU D.M., Organizational Era, Oxford University Press.
- NUNES P. (1991), *Les opérations de PMisation : pratique ou stratégie ?*, Thèse de doctorat, Université Pierre Mendès France, Ecole Supérieure des Affaires, Grenoble.
- PRETET M. (1991), *L'essaimage : une nouvelle technique de gestion des ressources humaines*, Personnel, Numéro 323.
- RAVEYRE M. et SAGLIO J. (1984), *Les systèmes industriels localisés : éléments pour une analyse sociologique des ensembles de PME industrielles*, Sociologie du Travail, Numéro 2.
- REVUE ENTREPRISE ET HISTOIRE (1995), *Grande entreprise : traverser le siècle*, Numéro 10, décembre, Editions ESKA.
- ROBERTS E.B. (1981), *Staffing the innovative technology-base organization*, Sloan Management Review, 22(3), Spring.
- ROBERTS E.B. (1995), *Large companies efforts to invest successfully in small firms*, Journal of Private Enterprise, 10(2), Spring.
- ROTHWELL R. (1983), *Innovation and firm size : a case of dynamic complementarity ; or, is small really so beautiful ?*, Journal of General Management, Vol 8.
- ROSENBERG N. (1982), *Inside the black box*, Cambridge University Press.
- SAGLIO J. (1991), *Echange social et identité collective dans les systèmes industriels*, Sociologie du Travail, Numéro 4.
- SCHUETZ C. (1986), *Entrepreneurial spin-offs*, Technovation, N° 5.
- TEECE D.J. (1986), *Profiting from technological innovation : implication for integration, collaboration, licensing and public policy*, Research Policy, Number 15 (6).
- VIDAL F. (1990), *Le management à l'italienne*, Interéditions.