

***Le risque entrepreneurial des spin-offs dans un cadre international : le cas
INCAM Solutions***

Katia Richomme-Huet
IAE de Toulon-Var
France
Katia.Richomme-Huet@univ-tln.fr

Julien De Freyman
IAE de Toulon-Var
France
julien.defreyman@univ-tln.fr

Robert Paturel
IAE de Toulon-Var
France

Résumé

Il est un fait que l'acte d'entreprendre est préalablement pensé et que la décision de remettre en cause une situation de vie équilibrée ne se laisse pas prendre sans avoir une idée claire et précise de ce vers quoi on se dirige. A l'échelle des individus, quelle que soit la qualité de la modalité entrepreneuriale engagée (création ex nihilo, reprise d'entreprise, essaimage, etc.), un jeu de risques entrepreneuriaux subsiste et il suffit parfois d'une mauvaise évaluation ex ante ou d'une variable accidentelle ex post pour qu'un, voire même plusieurs rouages du système mis en place s'enrayent dangereusement. En conséquence, savoir évaluer l'essence de ces risques (dès l'amont d'un processus entrepreneurial) et agir de sorte à en réduire leurs probabilités d'occurrence respectives peut devenir un garde-fou particulièrement utile. Le cas INCAM Solutions nous donne ici l'occasion d'en discuter dans le contexte particulier des spin-offs européennes où les stratégies de sorties sont peu nombreuses pour leurs initiateurs.

Mots clés

Risque entrepreneurial, spin-offs, entrepreneuriat, innovation, international.

Introduction

Si Sénèque nous enseigne « *qu'il n'y a pas de vent favorable pour ceux qui ne savent pas où ils vont* », être sûr des coordonnées du port d'arrimage ne nous soulage pas de manière systématique du risque de vents contraires. Il est un fait que l'acte d'entreprendre est préalablement pensé et que la décision de remettre en cause une *situation de vie* équilibrée ne se laisse pas prendre sans avoir une idée claire et précise de ce vers quoi on aspire à se diriger. A l'échelle des individus, quelle que soit la qualité de la modalité entrepreneuriale engagée (création *ex nihilo*, reprise d'entreprise, essaimage, etc.), un jeu de risques entrepreneuriaux subsiste et il suffit parfois d'une mauvaise évaluation *ex ante* ou d'une variable accidentelle *ex post* pour qu'un, voire même plusieurs rouages du système mis en place s'enrayent dangereusement. Le malheur, c'est que bien souvent il n'existe que très peu de *voies de sortie* lorsque la maîtrise d'un navire nous échappe, sauf à subir et/ou assumer les suites de l'échec. En conséquence, savoir évaluer – dès l'amont d'un processus entrepreneurial – l'essence de ces risques et agir de sorte à en réduire leurs probabilités d'occurrence respectives devient un des meilleurs garde-fous mis à disposition de chaque entrepreneur.

Le cas INCAM Solutions nous donne ici l'occasion d'en discuter dans le contexte particulier des *spin-offs* européennes, c'est-à-dire ces sociétés créées par des individus démissionnaires bénéficiant de l'appui de leurs anciens employeurs compte tenu de l'intérêt qu'ils y trouvent. Traduit dans la littérature francophone sous le terme "*essaimage*", ce concept anglo-saxon présente, il est vrai, une acception indécise avec des réalités recouvertes qui n'ont pas toujours été de même nature (Daval, 2002). Néanmoins, il reste possible de se positionner plus précisément dans les sillons de Pirnay (2000) et d'accorder cette qualification à tout phénomène observable satisfaisant de manière simultanée et entière les trois conditions suivantes :

- se dérouler au sein d'une **organisation humaine existante**, quelle qu'en soit la forme juridique, la raison sociale, le mode de propriété ou le type d'activité ;
- concerner **un ou plusieurs individus de cette organisation**, quel que soit leur statut et fonction au sein de l'organisation ;
- constater **le départ effectif de ces individus** de l'organisation qui les emploie, non pour rejoindre une autre organisation existante, mais **pour créer une nouvelle organisation** » (Pirnay, 2000).

Ce point éclairci, il s'agira de s'interroger sur cette opportunité rare qu'ont eue deux associés de fortune d'industrialiser, *via* une organisation essaimée, un *nouveau standard industriel* issu en partie d'un programme de recherche européen. Comme nous le rappelle un des cofondateurs d'Incam Solutions, « *l'organisme de standardisation internationale est complètement phagocyté par les américains. Ils mercatent énormément les standards tandis que l'Europe est plutôt actuellement sur de la niche, du custom, ce genre de choses. Et donc, avoir accès à une forme de standardisation à partir d'un produit européen, c'est très très rare et difficile. Par contre, il faut délocaliser immédiatement le marketing aux USA. La boîte idéale, c'est production en Asie, marketing aux USA, propriété intellectuelle en Europe éventuellement et holding en France* » (M.M., entretien du 30 novembre 2005). Au-delà des spécificités organisationnelles et fonctionnelles de cette implantation géographique, et après avoir fait état de l'historique du cas INCAM Solutions, nous nous sommes consacrés à la compréhension de plusieurs points fondamentaux dans la vie d'un entrepreneur : les opportunités créées, saisies ou manquées, les manifestations des risques liées à ces dernières ainsi que la difficile gestion qui en a été faite.

Notre propos ne sera pas de juger mais bien de mettre en lumière les actes et leurs conséquences afin d'en retirer, d'une part, une lecture bénéfique à la fois pour l'entrepreneuriat et le management des risques. Ainsi, l'échec manifeste de ces entrepreneurs, qui voient pourtant l'organisation se développer sans eux à bord, appelle une réflexion complémentaire et spécifique aux stratégies de sortie identifiées dans ce type d'évènement entrepreneurial. D'autre part, ce cas confirme par bien des aspects la contribution théorique de Verstraete et Fayolle (CIFEPME 2004) où la complémentarité de quatre paradigmes entrepreneuriaux a été suggérée.

1. Présentation du Cas Incam Solutions

Notre analyse de terrain s'est concentrée sur l'étude d'un cas unique (Yin, 1984), celui d'un start-up dans le secteur de la chimie à partir d'un essaimage d'un grand groupe français Air Liquide et du commissariat à l'énergie atomique (CEA). Notre objectif est de saisir en profondeur la complexité du phénomène étudié (le processus de création de l'entreprise et le retrait des fondateurs) afin d'en saisir la dynamique et d'en améliorer la compréhension (Missonier et Guallino, 2005). Ce cas a été choisi parce qu'il nous assurait le récit complet par l'un des deux fondateurs de la création et de la cession de leur entreprise, aventure encore douloureuse mais en phase de réorientation (étape d'acceptation et étape de réorganisation de vie en cours selon la théorie du deuil (Pailot, 2000)). Sa présentation sera découpée en trois parties en vue d'appréhender efficacement le processus historique et complet de la société Incam Solutions.

1.1. Le cas INCAM Solutions raconté par un des deux fondateurs-cédants

Le départ, c'est un programme européen appelé JESI, un programme financé de R&D décennal (1985-1995) qui consistait en fait à améliorer la compétitivité européenne face aux japonais et incluait de nombreux partenaires européens (le CEA, M - une société allemande -, Genoptic et Air Liquide). Par le biais de ces recherches, une technologie particulière s'était développée au sujet de la protection des objets ultra-propres au sens large, avec une impossibilité de commercialiser l'ensemble : la technologie était pulvérisée chez tous les partenaires.

MM était directeur de la technologie à Air Liquide et participait à ce titre à la gestion des programmes de développement en Europe, au Japon et aux Etats-Unis. Il défendait activement ce programme chez Air Liquide parce qu'il avait compris l'avantage concurrentiel en termes d'application que l'entreprise pouvait obtenir : dans le domaine du semi-conducteur, cela permettait de se rapprocher des tranches de silicium sans les traiter, c'est-à-dire de ne pas rentrer dans la responsabilité du traitement mais de rester dans la responsabilité du stockage (stockage, transport, confinement). Et Air Liquide avait aussi des activités de confinement dans l'alimentaire et le médical qui pouvaient donner une cohérence à tout cela. Or, le nombre de partenaires rendait impossible la création d'une structure commune. Il fallait absolument que quelqu'un propose de créer une société qui rachèterait toutes les licences à tous les partenaires, qui en feraient un paquet et qui assurerait l'industrialisation et la commercialisation. « *Et donc tout le monde s'est regardé en chien de faïence, évidemment : Que fait le CEA ? Que fait M ? Que fait AL ?* » (MM). Le chef de programme du CEA (XX) et MM ont proposé de collecter toutes les technologies avec une licence exclusive (pour limiter les fonds propres) et de créer une spin-off du CEA, dont le Laboratoire LETI était

leader du programme. « *C'est-à-dire que mon partenaire qui était au CEA a quitté le CEA, est venu dans cette société ; moi, j'ai quitté AL et on a monté cette société au début avec un financement propre qui n'était pas énorme, de l'ordre de 50 000 euros* » (MM).

La société est créée en février 1997, se développe rapidement pour atteindre 15 personnes en 2002 et intègre des industriels de Grenoble en tant que personnes physiques. Ils réalisent une première levée de fonds auprès de leurs partenaires pour candidater à des programmes de recherche européens (comme MEDEA avec une structure EUREKA) afin de continuer à financer le projet. « *Ici, le capital risque intervient de manière judicieuse parce que vous ne le faites entrer que pour faire caution pour financer votre R&D, ce qui arrange tout le monde : la R&D n'est plus à financer, le capital propre joue bien son rôle de caution sur des programmes à moyen-long terme et le capital risque espère une valorisation sur des programmes technologiques. Donc, c'est quelque chose qui fonctionne très bien de cette façon-là* » (MM). Ils lèvent donc 1 million d'euros en 1998 et 1 million fin 2000.

Ce capital d'amorçage permet de finir la conception du produit et de proposer un prototype. « *D'un produit partant pratiquement de zéro, c'est-à-dire au stade de prototype vraiment alpha (prototypes fonctionnels), on est pratiquement monté à un standard mondial, avec un produit industriel, fabriqué dans une usine pilote. Ca a été un des premiers standards européens qui a été imposé aux USA et au Japon* » (MM). L'étape d'amorçage est un franc succès avec une ambition rarement réalisée : la création d'un standard industriel international. Pourtant, la belle histoire s'arrête là. Nous sommes fin 2000 et le cauchemar commence pour les entreprises innovantes avec l'éclatement des bulles Internet et TIC. Les niveaux d'investissement diminuent partout et la phase de démarrage arrive. « *L'industrialisation de ce produit qui réclamait de l'ordre de 5 à 6 millions d'euros n'a pas pu être faite ! En 2003, on a essayé de financer toute la partie industrielle (bâtiment, etc.) et la commercialisation intensive. Il fallait vraiment des montants beaucoup plus importants et cette étape-là n'a pas pu se faire et on a fait une cession industrielle en 2004. L'industriel apportant toute la structure industrielle évidemment, donc il n'y avait plus besoin de la financer, et son réseau commercial. Donc en fait, notre société existe toujours, elle n'est pas menée comme je le souhaiterais mais bon ! Ca c'est autre chose ! C'est une possibilité de sortie : soit on prend du financement industriel, on monte en Bourse et puis on sort ; soit on fait une cession industrielle, ce qui est moins intéressant, mais qui permet quand même que l'activité continue* » (MM). Pourtant, en théorie, chaque phase s'anticipe, se prépare et nécessite plusieurs rounds pour financer l'ensemble du processus de la conception au développement, tandis que les hypothèses sous-jacentes à la réussite se définissent en amont afin de vérifier l'avancée du projet et de corriger si nécessaire (figure 1).

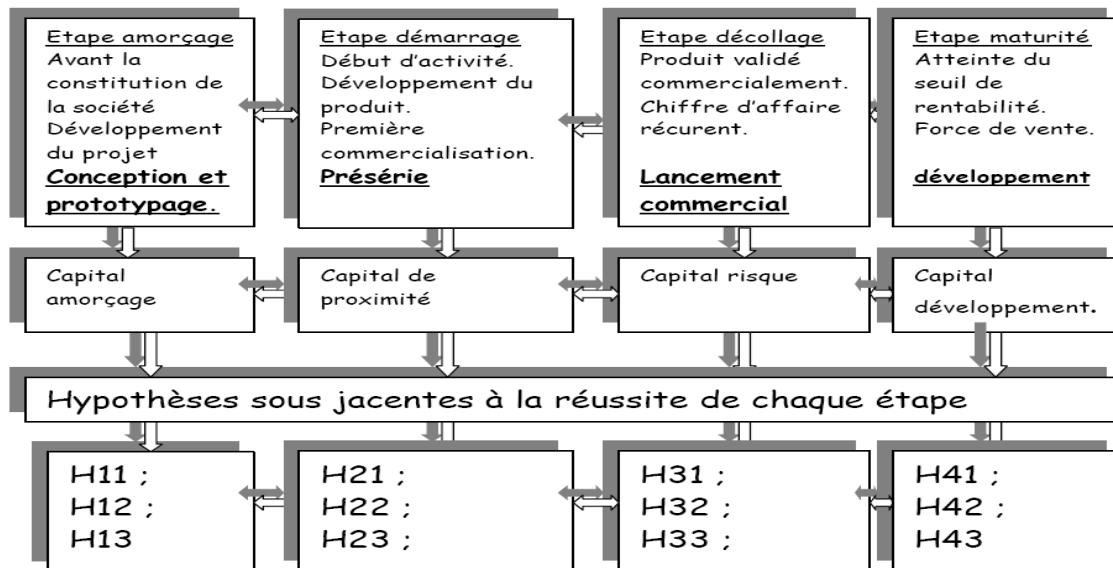


Figure n° 1: Etapes et aspects d'un projet de start-up (Bellhi, 2003)

1.2. La phase d'identification de l'opportunité de création d'une entreprise

Pour Air Liquide et le CEA, il s'agit d'un arbitrage entre la perte de compétences au sein de leur structure et l'opportunité de créer à moindre frais une organisation indépendante dans une activité complémentaire aux siennes. Pour les créateurs, le choix se pose en termes entrepreneuriaux avec tous les avantages et inconvénients dorénavant bien connus.

1.2.1. Essaimage et groupes industriels

La plupart des grands groupes industriels français disposent d'un pôle essaimage (France Telecom, CEA, La Poste, Thomson CSF...), et en 2000, six grands groupes (Air France, EADS, La Poste, Sanofi Synthélabo, Schneider Electric et Total Fina Elf) se sont associés pour créer l'Association pour le développement de l'initiative et l'entrepreneuriat chez les salariés (DIESE) (Daval, 2002). Ainsi, « depuis 1986 le CEA a mis en place un dispositif de soutien pour les candidats à l'essaimage avec la possibilité de bénéficier d'une période d'incubation de 6 mois renouvelable deux fois ; l'accompagnement pour la réalisation de leur projet, le recours à des conseils extérieurs, un suivi par la délégation à l'essaimage, l'obtention d'un congé pour création d'entreprise ; la possibilité de réintégration au CEA durant deux à quatre ans selon la nature du projet et un prêt d'honneur accordé sans intérêt et sans prise de garanties. Ce dispositif est sous le contrôle du délégué à l'essaimage qui s'appuie sur un comité comprenant des personnalités extérieures venant notamment du secteur du capital risque. En données cumulées depuis le milieu des années 1980 jusqu'à 2001, l'essaimage du CEA représente 144 entreprises créées dont 78 technologiques. Environ le quart de ces dernières concerne des technologies du CEA » (Montchaud, 2004). L'essaimage consiste généralement en la création ou la reprise d'une entreprise par un salarié ou un employé et qui implique une aide et un accompagnement de la part de la société mère pendant le processus entrepreneurial. La définition idoine dans notre cas reste celle de Parhankangas et Kauranen (1996, cités par Pirnay, 2001) : « A spin-off firm is an independent firm the founder of which has left his previous job to start up a business of his own to exploit an idea deriving in some way from his previous employment ».

1.2.2. Essaimage et individus

Les phénomènes de spin-off appréhendent un parcours particulier, à savoir la création d'entreprises nouvelles par des individus ayant choisi, au sortir de leur formation initiale, une perspective de carrière professionnelle du type "pour le compte de ..." (figure 2). Leur expertise et l'accès aux technologies les plus récentes leur permettent d'initier des projets particulièrement innovants qui séduisent la société industrielle. « *C'était une application pour Air Liquide qui était hyper intéressante dans le domaine du semi-conducteur (...) en restant dans la responsabilité du stockage (stockage, transport, confinement). Et AL avait aussi des activités de confinement dans l'alimentaire et le médical qui pouvaient donner une cohérence à tout cela* » (MM).

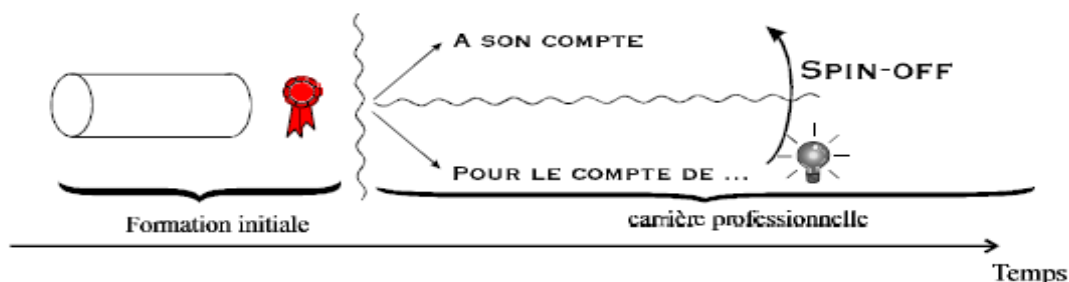


Figure n° 2- Représentation schématique du "parcours" d'un individu : mise en évidence du phénomène de "spin-off" (Pirnay, 2001)

Le projet essaimé bénéficie en outre d'apprentissages humains déjà faits (Bernasconi *et al.*, 2000). « *J'étais directeur de la technologie à Air Liquide, voilà, je participais à cette gestion des programmes de développement, pas spécialement en Europe, mais au Japon et aux Etats-Unis. (...) et l'autre personne était chef de programme au CEA* » (MM). Il s'agit d'une approche résolument anglo-saxonne de spin-off (Lloyd et Seaford, 1987 ; Knight, 1988), dans laquelle des managers quittent la structure initiale sans qu'ils n'expriment de considération particulière relative à l'attitude de l'organisation mère. « *L'individu, conscient de son choix et apparemment libre de toute contingence organisationnelle, décide de quitter l'organisation qui l'emploie pour fonder sa propre entreprise* » (Pirnay, 2001 : 8). Nos fondateurs se retrouvent dans une situation de *pull spin off* de type complémentaire au sens de Pirnay (2001: 12). Ils ont été « tirés » hors de l'entreprise par les perspectives prometteuses de leur projet, tout en permettant à la firme mère de renforcer à terme sa position concurrentielle.

1.3. La phase d'évaluation de l'opportunité à travers le standard industriel

« *Je dis « on » parce que la personne qui était chef de programme au CEA a aussi été dans l'histoire, on a proposé de créer une société qui rachèterait toutes les licences à tous les partenaires, qui en feraient un paquet et qui assurerait l'industrialisation et la commercialisation. On a dit OK ! Allez ! On y va ! On crée notre truc et donc je me suis lancé là-dedans, dans cette création ! L'idée était de collecter toutes les technologies avec une licence exclusive (...). Et on a monté cette société (le CEA était bien sûr le « leader ») comme une spin-off du CEA en fait* » (MM). La phase d'évaluation, telle qu'elle est présentée, semble évidente et rapidement avérée. Or, la réalité pour les individus demeure plus complexe avec des allers-retours et des positionnements de scénarios pour être « sûr » de prendre la bonne décision. Il s'agit de cadres d'entreprises de haut niveau, titulaires d'un Doctorat en Chimie et

assurés d'une carrière. La motivation positive (Shapiro, 1975) déterminante a été l'assurance de pouvoir créer un standard industriel mondial et de vaincre les américains et les japonais à leur propre jeu.

Les choix technologiques, l'acceptation de l'innovation par le marché, le choix de développement organisationnel pratique et conceptuel sont les quatre problématiques clés auxquelles sont confrontées les start-ups et leurs entrepreneurs (se reporter à l'ouvrage coordonné par Moreau en 2002). Effectivement, le fait de choisir une nouvelle technologie que l'on crée ne présume aucunement de son acceptation par un marché. Par contre, si cela fonctionne, alors vous disposez d'un standard et vous pouvez prétendre à devenir Bill Gates ! Un standard industriel correspond à l'émergence d'une technologie adoptée par le plus grand nombre au détriment des concurrents. Pour imposer son offre comme un standard, il faut la diffuser à l'échelle internationale, assurer une facilité pour y accéder, constituer et animer un réseau de partenaires motivés ainsi qu'une taille critique quitte à lier des alliances avec des entités de même gabarit (Moreau et Bernasconi, 2002). Il s'agit alors de concevoir une organisation efficiente, avec « *une équipe managériale forte en compétences relationnelles (externe à l'entreprise) et organisationnelles (à l'interface interne-externe), compétences émanant avant tout des expériences accumulées* » (Moreau et Bernasconi, 2002 : 10). Dans le cas Incam Solutions, nos protagonistes établissent naturellement cette segmentation dans la structure initiée et bénéficient également d'une accumulation d'expériences dans leurs organisations originelles spécialisées dans les hautes technologies. « *C'est du « business development » (BD), c'est entre l'étude de marché et la mise sur le marché ! C'est la construction des partenariats qu'ils soient technologiques, industriels ou commerciaux ! C'était moi qui faisait ça ! Mon partenaire, lui, s'occupait plutôt de production, de toute la gestion de la propriété intellectuelle et la partie ressources humaines ! Donc, il s'occupait plutôt de l'intérieur et moi de l'extérieur !* » (MM).

1.4. La phase d'exploitation selon un modèle séquentiel de développement

Lors de la constitution de la société, les créateurs se sont trouvés face à deux options de développement de leur organisation : un développement séquentiel, classique, dans la vie des entreprises traditionnelles (conception de la technologie en amont de la création de l'entreprise (spin-off), développement et prototype, test marché, mise en place du modèle économique et mise en œuvre organisationnelle) et une croissance simultanée, où l'on effectue en parallèle l'ensemble des étapes pré-citées.

Dans le cas de Incam Solutions, la progression ordinaire par phases semblaient évidentes aux fondateurs : la technologie, point de départ de leur aventure, est disponible immédiate sous forme de licences exclusives obtenues. L'étape suivante consiste à les transformer en prototype et en petite série pour commencer le tour des clients potentiels. « *Toute la partie avant l'usine, pour une start-up, c'est énorme, c'est toute la partie prototypage, qualification chez le client, marketing du concept, tout ça, ça ne peut pas se faire sur du financement massif* ». « *Du point de vue commercial, il y a toute la phase amont qui a été faite, celle qui consistait à voir des distributeurs ou des représentants pratiquement dans le monde entier* » (MM). La capacité à se construire un réseau de partenaires par client n'a cependant pas été suivie d'une exploitation suffisante des ressources et des compétences. Dans le modèle séquentiel, le succès du projet réside dans la capacité de l'entreprise à lever, à chaque étape, de nouveaux fonds par le biais de round de refinancement sanctionnant (Moreau et Bernasconi, 2002). « *L'industrialisation de ce produit qui réclamait de l'ordre de 5 à 6 millions d'euros*

Le risque entrepreneurial des spin-offs dans un cadre international : le cas INCAM Solutions

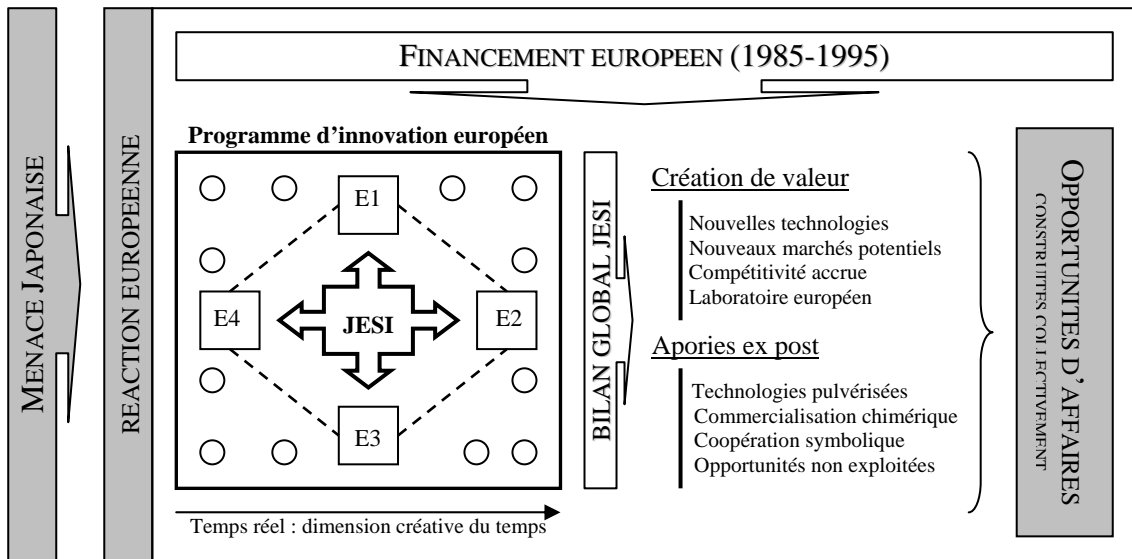
n'a pas pu être faite ! En 2003, on a essayé de financer toute la partie industrielle (bâtiment, etc.) et commercialisation intensive. (...) En fait, cela aurait mérité de prendre plus de risques ! Bon 1 million d'euros, c'est déjà beaucoup mais bon, ça n'était pas assez ! Il fallait prendre 4 à 5 millions d'euros et faire le projet industriel en 2000. Ne pas rejouer une carte technologique, de développement, c'était une grosse erreur ! » (MM). Finalement, l'aventure va s'arrêter pour les co-créateurs. « On a fait une cession industrielle en 2004. L'industriel apportant toute la structure industrielle évidemment, donc il n'y avait plus besoin de la financer, et son réseau commercial. Donc en fait, notre société existe toujours, elle n'est pas menée comme je le souhaiterais mais bon ! Ca c'est autre chose ! » (MM). Effectivement, les fondateurs ont été rachetés par une structure sur le même « core business » (l'entreprise 40-30), à la suite d'un refus du capital-risque de continuer à financer le projet auquel ils ne croyaient plus (encadré 1). Ils possédaient pourtant seulement 30% mais, sans financement supplémentaire, c'est mieux que 70% de rien.

Grenoble, le 1^{er} mars 2004 – 40-30 annonce l'acquisition de la société INCAM Solutions, un essaimage du LETI (Laboratoire de microélectronique du CEA Grenoble) fondé en février 1997, spécialiste du confinement ultra propre de substrats sensibles utilisés en microélectronique. INCAM Solutions se concentrera sur la fabrication en grande série de son produit phare le FFO[®] (FOUP For One[®]), mini-environnement destiné au transport unitaire sous atmosphère contrôlée des tranches de silicium 300mm. (...) Les produits INCAM (...) sont protégés par des brevets internationaux. (...) 40-30 apporte ainsi à INCAM Solutions une stratégie de développement industriel plus proche des besoins (...) du marché.

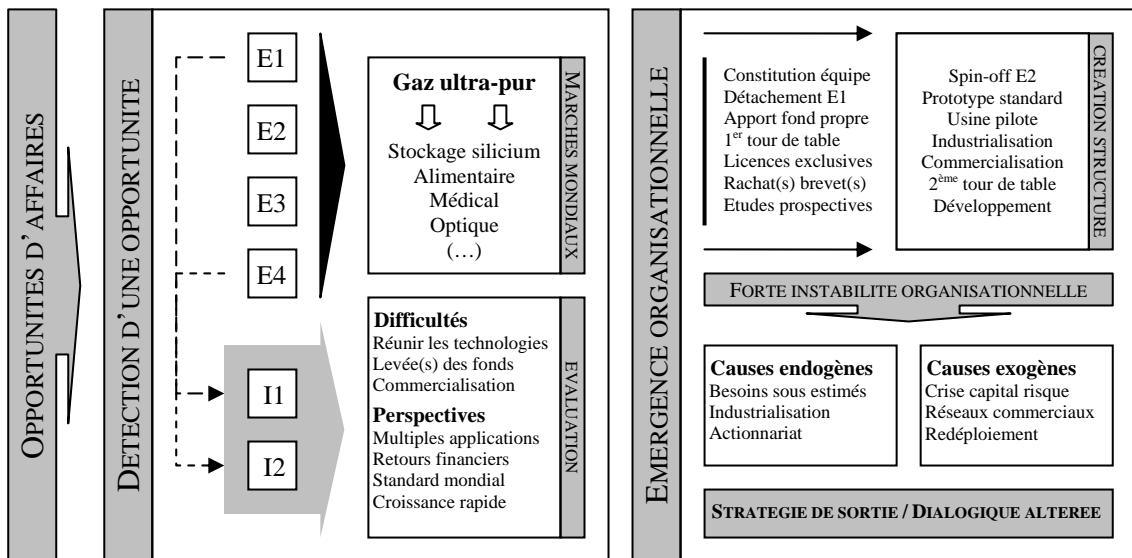
Encadré n°1 : « Communiqué de presse 40-30 »

La figure 3 présente une schématisation de l'ensemble des étapes évoquées précédemment et leur articulation sur une seule page permet une meilleure compréhension du processus entrepreneurial (de l'innovation initiale à la stratégie de sortie des créateurs) dans le cas de l'entreprise INCAM Solutions.

PHASE 1 : DE L'INNOVATION A LA CONSTRUCTION COLLECTIVE D'OPPORTUNITES D'AFFAIRES



PHASE 2 : DE LA DETECTION D'UNE OPPORTUNITE A L'EMERGENCE ORGANISATIONNELLE



PHASE 3: EMERGENCE ORGANISATIONNELLE, STRATEGIE DE SORTIE ET NOUVELLE ORGANISATION

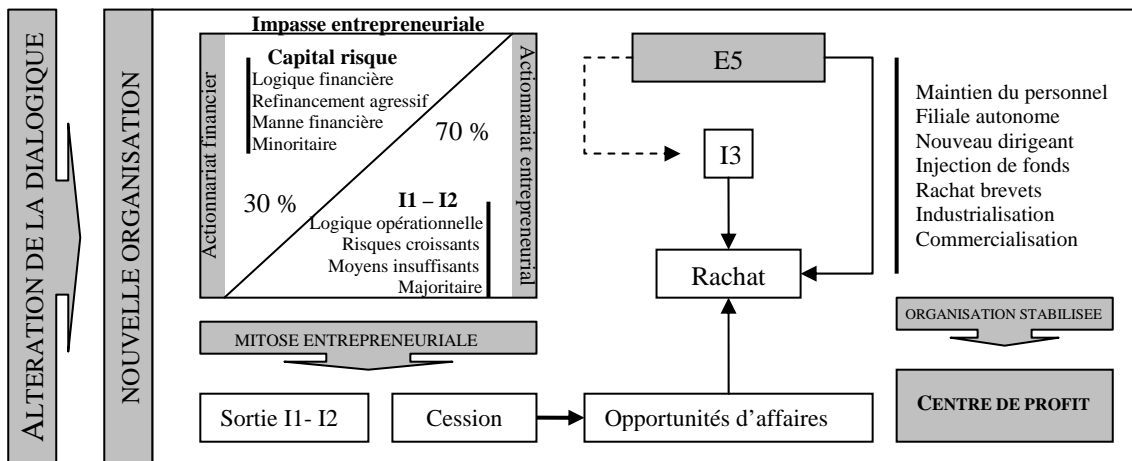


Figure 3 : une représentation globale de la création d'INCAM Solutions

2. Analyse des résultats et discussion

Après avoir présenté le cas étudié dans une première partie, nous proposons une analyse des résultats selon deux angles d'approche : tout d'abord, nous aborderons l'aspect managérial du risque entrepreneurial d'un point de vue pratique et, ensuite, nous tenterons méthodiquement de cerner les stratégies de sorties pour les créateurs et les investisseurs ; dans un second temps, nous essaierons d'illustrer à travers l'étude d'INCAM Solutions la complémentarité des paradigmes entrepreneuriaux décrite par Verstraete et Fayolle (2004 ; 2005). Il nous a, en effet, paru intéressant de finir sur un détour théorique dont l'objet, gageons le, continuera à alimenter bien des débats dans le champ de l'entrepreneuriat.

2.1. Risque entrepreneurial et stratégies de sorties

Parmi les incertitudes possibles pour un chef d'entreprise se pose la question fondamentale du risque et de ses implications dans son environnement : quels sont les risques encourus par mon entreprise ? Quels sont les risques à traiter en priorité ? Quels sont les risques inacceptables relatifs à mes salariés, à mes clients ou mes actionnaires ? Comment mettre en place une organisation capable de gérer efficacement les risques ? Comment sortir de la firme créée ?

2.1.1. Management du risque entrepreneurial dans une structure innovante

Pour Marchesnay (1998), le traitement du risque par les chercheurs reste plus que circonspect. Il cite Gasse : « *les entrepreneurs peuvent voir le risque différemment et rencontrer plusieurs types de risques : risque d'affaires, risque social, risque psychologique, risque familial. Finalement, nous ne possédons pas un instrument approprié de mesure des différents aspects de la prise de risque entrepreneurial, ou pour distinguer entre les différents motifs contributifs. Nous avons besoin d'instruments conçus spécifiquement à cet effet* ». Pour l'ISO (2002), il s'agit d'apprécier le risque, de le traiter, de l'accepter et de communiquer autour. Cela signifie que dans une première étape, le risque est défini (risques internes et externes, risques accidentels, risques liés à l'environnement, risques liés aux fonctions de l'entreprise, risques légaux, risques sociaux, etc.) Une fois repéré et déterminé, il est analysé et évalué en fonction de la probabilité d'occurrence et de la conséquence en termes de gravité pour proposer des prévisions. Enfin, il est traité selon qu'il soit accepté ou refusé, contrôlé, financé, réduit et transféré à des tiers. Globalement, le processus de management du risque commence à être mieux appréhendé.

Pour simplifier le processus, la majorité des créateurs d'entreprises et des chercheurs en entrepreneuriat sont à peu près en osmose pour proposer deux grandes catégories de risques : les risques opérationnels et stratégiques. Dans le cadre d'une entreprise de type start-up, Moreau et Bernasconi (2002) préfèrent une distinction en risques opérationnels et en risque global. Les risques opérationnels ont trait à chaque étape (*innovation non acceptée, levée de fonds inférieure aux besoins*), tandis que le risque global est l'échec final du projet (*cessation ou non introduction en Bourse*). « *En fait, cela aurait mérité de prendre plus de risques ! Bon 1 million d'euros, c'est déjà beaucoup mais bon, ça n'était pas assez ! Il fallait prendre 4 à 5 millions d'euros et faire le projet industriel en 2000. Ne pas rejouer une carte technologique,*

de développement, c'était une grosse erreur ! » (MM). En fonction de cette caractérisation des risques, les modes séquentiel et simultané auront à la fois un caractère réducteur et générateur de risques :

- **Développement séquentiel et risques opérationnels** : chaque étape franchie ne garantit pas la réussite de la suivante. A l'évidence, le cas Incam Solutions illustre parfaitement l'échec du passage entre une phase et l'autre. Ce qui apparaît aussi, c'est que le développement séquentiel en théorie ressemble fortement à un développement simultané déguisé. Lors de la phase de décollage, les fondateurs continuent à investir massivement dans la technologie initiale et la prospection de partenaires.
- **Développement simultané et risque global** : pas de réduction des risques individuels au vu de la complexité engendrée mais une réduction du niveau de risque global du projet. Par ce choix, les créateurs d'Incam auraient peut-être pu éviter « d'oublier » la phase industrielle qui n'est finalement programmé que six ans après le démarrage de la structure.

Il apparaît que les créateurs ont commis trois erreurs stratégiques fondamentales. La première erreur consistait à demander lors du second tour de table un montant insuffisant (Moreau et Bernasconi, 2002 ; Montchaud, 2004). Or, la compétence première des fondateurs consiste à lever des fonds européens pour des programmes de recherche. *« Très grosse erreur, on aurait dû refinancer en 2000 très gros, beaucoup plus gros parce que là on nous le donnait l'argent ! Et éventuellement, pas l'économiser, mais le garder un peu en réserve ! Les petits bouts de financement pour tout doucement monter une entreprise en se disant on prend ce qui nous faut, ça ne marche pas ! Il faut vraiment prendre le paquet au moment où c'est possible et amplifier un business plan de façon à récupérer un maximum ! Il ne faut pas être prudent ! Là, c'est la largeur d'épaule qui compte, c'est vraiment le manager en tant que mobilisateur de ressources ! Le facteur essentiel, c'est effectivement de prendre sur son dos la mobilisation de ressources qu'elles soient humaines ou financières !* » (MM). Ils ont donc continué à exercer au mieux leurs compétences mais leur métier était différent.

De directeurs R&D, ils ne se sont pas transformés en managers et surtout en actionnaires majoritaires dans leur esprit. Leur deuxième erreur fût de ne pas quitter l'opérationnel. *« Et je crois que l'on a fait une grosse erreur, c'était à ce moment-là de ne pas nous repositionner comme une holding, réellement, accepter éventuellement de déléguer, de prendre du recul pour rester dans la stratégie, de déléguer l'opérationnel de plus en plus à des gens qui étaient plus tailler que nous pour monter un projet industriel de 10-15 millions d'euros, raisonner en actionnaires, se détacher, accepter de partir à 5%. En tant qu'actionnaire pur, on s'en fout ! C'est pas dramatique ça !* » (MM). Nous rejoignons les conclusions de Stéfany (2002 : 6) et de Hellmann (1998) pour qui les risques managériaux viennent de deux caractéristiques majeures de l'entrepreneur : *« il est le plus souvent un excellent scientifique mais rarement un bon gestionnaire (...). En effet, il ne recherche pas seulement un retour financier de son projet mais aussi un retour en termes de capital humain : prestige de mener son affaire, intérêt scientifique, valorisation boursière de son travail ».*

Enfin, leur dernière erreur a été d'investir la totalité des ressources dans le standard et son amélioration. Toute la difficulté réside là encore dans le fait de savoir à quel moment il faut arrêter de chercher et sortir un produit fini commercialisable. Or, si les fondateurs ne le reconnaissent pas, d'autres savent qu'il est trop tard pour eux et en profitent pour négocier leur voie de sortie.

2.1.2. Les voies de sortie des créateurs et des investisseurs

« Et puis les moments de sortie d'un actionariat sont très rares ! Les gens ne se rendent pas compte que quand on met des actifs dans une société, c'est du patrimoine ! Certains disent « moi, je voudrais sortir » mais on ne sort que de façon exceptionnelle, il y a des événements exceptionnels qui font qu'on sort ! Et on ne sort pas tout seul, tout le monde sort ! J'entends des histoires où des gens disent « je viens et, dans 5 ans, je pars ! » C'est ce qu'on imagine, ce n'est pas du tout comme cela ! Par contre, les banquiers le font quand il s'agit d'un prêt, une caution sur un investissement en capital propre, ils disent « bon, on fait le prêt mais on veut ressortir tout notre capital avec une certaine rentabilité dans 5 ans ! » C'est parce qu'il fait un prêt bancaire au départ. Et donc, pour un entrepreneur, il faut choisir l'instant pour sortir ! Donc j'ai choisi ce moment là pour sortir (sourires) ça avait une certaine logique ! Il faut savoir que Bill Gates n'est pas sorti, je pense qu'il n'en a pas vraiment besoin (rires) ! Pour sortir, il faut qu'il y ait un autre joueur ! Ca peut en plus écrouler toute la structure ! » (MM).

Nous proposerons deux cadres de sortie du capital d'une entreprise, sachant qu'à l'issue classique pour les investisseurs, dont la présence moyenne demeure de 5 à 10 ans, nous adjoindrons le départ plus rare des fondateurs de l'organisation essaimée. Dans le cas particulier des entreprises innovantes, la voie privilégiée par les créateurs repose plus sur la sortie boursière que sur un rachat industriel par une organisation mieux structurée à la recherche d'actifs immatériels. Il suffit de regarder les nouvelles fortunes du Nasdaq et d'Internet pour comprendre les déceptions des autres net-entrepreneurs. La réalité est parfois plus cruelle dans l'euphorie du contexte comme le montre notre cas : *« On a vraiment cru qu'on continuerait à nous financer notre projet et qu'on nous garderait indéfiniment ! L'investisseur joue ce jeu vicieux, je ne sais même pas si c'est intentionnel, je ne le pense pas mais il joue le jeu de nous garder ! »* (MM). Finalement, les fondateurs s'aperçoivent que l'actionnaire minoritaire, qui dispose des moyens financiers, veut sortir de l'organisation ou la contrôler en totalité. *« On se retrouve dans un débat où il faut continuer l'histoire de la société avec un responsable des opérations qui a 70% du capital mais qui n'a pas de moyens et un partenaire financier qui n'a que 30%, parce que sinon l'histoire ne se fait pas au début. Le problème, c'est que cet actionnaire-là est aussi l'opérationnel. Il ne raisonne pas comme un actionnaire pur, il pense qu'il perd aussi la maîtrise de la boîte. L'autre fait une proposition fatalement agressive puisqu'il veut le contrôle. Et donc, cette crise-là n'a pas été résolue, la boîte a été vendue »* (MM).

Pourtant, cette sortie reste honorable pour tous les *shareholders*, contrairement à la faillite où personne ne gagne et où les actionnaires ont très peu de chance de récupérer les sommes investies (Hellmann, 1998). Conjointement, le risque d'illiquidité se traduit par l'impossibilité de sortir du capital mais de manière plus justifiable. Il se peut aussi que les dirigeants optent pour une liquidation volontaire, difficilement envisageable dans notre cas, de même que la cession aux salariés. Il ne reste plus qu'une voie (excepté le refinancement par un autre organisme de capital-risque impossible conjoncturellement), à savoir la cession à des tiers et l'interrogation quant au nouveau statut des fondateurs. *« Un industriel garde rarement parce que sa stratégie est souvent liée à des synergies énormes avec ce qu'il a déjà : le staff n'est plus approprié à une stratégie indépendante. Donc, c'est dans ce contexte là que nous avons décidé de partir : c'est plein de sens ! On peut essayer de rester mais à ce moment-là, il faut faire carrière chez le nouvel industriel ! On est de nouveau salarié et il faut inscrire sa stratégie dans le développement du nouveau propriétaire. Cela devient un projet ! Là encore, deux options sont possibles (figure 4) soit rester dans la nouvelle organisation et trouver sa place, soit repartir dans la firme essaimante, avec une seule conclusion : redevenir salariés et rêver à de l'intrapreneuriat (Carrier, 1991).*

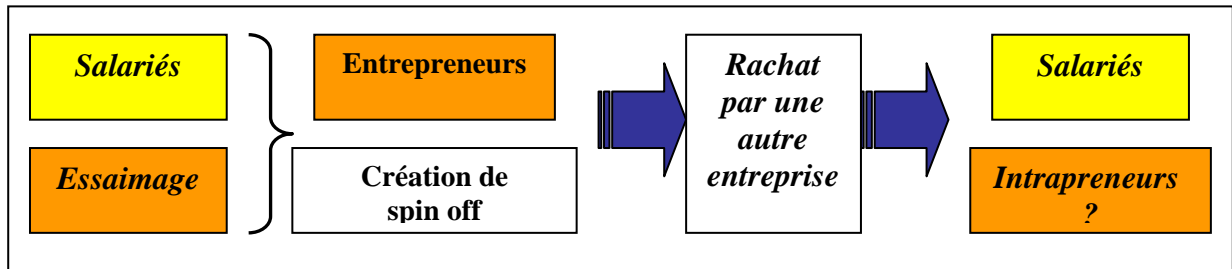


Figure n°4 : Un essaimage « simple boucle » ou « double boucle »

2.2. Quelques éléments visibles d'une complémentarité des paradigmes entrepreneuriaux

Il est souvent reproché aux *paradigmes entrepreneuriaux*, c'est-à-dire à cet ensemble de construits théoriques ayant pour ambition d'intellectualiser l'objet d'un champ, de n'être que partiellement en phase avec la diversité des réalités et/ou manifestations entrepreneuriales. L'envie est ici grande, voire même irrésistible, d'user brièvement de ce « *cas d'école* » pour montrer que certaines passes d'armes, parfois bien virulentes, deviennent stériles si celles-ci conduisent à ignorer l'existence de la complémentarité scientifique décrite par Gartner (2001) et Verstraete et Fayolle (2005). Ainsi, à l'occasion du septième Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME) tenu en 2004 à Montpellier, ces derniers auteurs ont commencé par relever quatre paradigmes – opportunités d'affaires, création d'une organisation, création de valeur et innovation – dans le domaine de recherche en entrepreneuriat avant de discuter, dans un second temps, de leur complémentarité. En livrant dès à présent la substance d'une de leurs conclusions, à savoir que « *les progrès et les connaissances nouvelles viendront tout autant de la prise en compte de la singularité de ces paradigmes que de leurs complémentarités qui permettront les nécessaires déconstruction et reconstruction théoriques gageant la vitalité et le dynamisme d'un champ scientifique en adolescence* » (2004 : 17), il nous apparaît ici très clair que chacune de ces lectures, bien que pas toujours systématique, met en perspective des dimensions structurantes de l'évènement entrepreneurial qui sont à la fois singulières les unes des autres et riches dans leur interaction.

2.2.1. Le paradigme des opportunités d'affaires

Le premier d'entre eux, le paradigme des *opportunités d'affaires*, orchestré par Shane et Venkataraman (2000), soutient qu'une voie prometteuse de recherche consiste à rattacher le champ de l'entrepreneuriat à « *l'examen académique du comment, par qui et avec quelles effets les opportunités sont découvertes, évaluées et exploitées pour créer des biens et des services futurs* » (2000 : 218). Conséquemment, c'est à trois ensembles de questions bien précises que la recherche en entrepreneuriat doit s'efforcer de répondre :

- Pourquoi, quand et comment des opportunités de créer des biens et des services viennent à exister ;
- Pourquoi, quand et comment certains individus et pas d'autres découvrent et exploitent ces opportunités ;
- Pourquoi, quand et comment différents modes d'action sont utilisés pour exploiter des opportunités entrepreneuriales.

A ce jeu de questions, le cas INCAM Solutions dispense des éléments de réponses qui ne sont pas totalement indépendants d'autres paradigmes (et tout particulièrement dans sa relation, parfois ambiguë, au concept d'innovation). En effet, à bien considérer le cheminement historique de cette entreprise, celle-ci n'aurait jamais pu voir le jour sans une coalition européenne autour d'un programme d'innovation financé pour dix ans (1985-1995). Contrairement à une conception *newtonienne* du temps, spécificité de la théorie néoclassique, il s'agit là d'une période d'entente où l'écoulement du *temps réel* a entraîné une évolution créatrice avec un réarrangement de facteurs non donnés (O'Driscoll et Rizzo, 1985). Ainsi dit, cela permet de se positionner sur le débat du caractère construit (ou non) des opportunités d'affaires. Les *jeux de confrontation entre acteurs du même rang*, pour reprendre la formule de Verstraete et Fayolle (2004 : 5), ont stimulé des interactions productives qui, en retour, ont permis à certains individus de voir dans la combinaison de technologies pulvérisées le spectre de nouveaux marchés (lien 4, cf. ci-dessous).

« Lien 4 : une innovation peut correspondre à la construction d'une opportunité mise sur le marché (on peut voir l'innovation aussi comme un processus de socialisation d'une nouvelle technique, organisation ou façon de commercer), à la fourniture d'un nouveau produit ou service (nouveau radicalité ou nouveauté pour la population localement servie), à l'apparition d'une organisation nouvelle au sein du marché ou du secteur ».

Verstraete et Fayolle (2004 : 16) :

Il est également important de souligner qu'à défaut d'avoir été les seuls à les percevoir, deux acteurs organisationnels ayant eus une *vigilance* de même nature (Kirzner, 1973), et de disposer des moyens généralement requis¹ pour ces activités, ils ont été de loin les plus réactifs en les coiffant de plusieurs longueurs. La phase d'exploitation a en revanche été plus délicate ce qui pose la question de savoir si le mode d'action retenu était finalement le plus approprié, compte tenu des difficultés que ces entrepreneurs associés ont rencontrées (lien 1, cf. ci-dessous). On peut en effet douter *a posteriori* – ce qui bien évidemment est toujours plus facile – que les conditions et les ressources étaient parfaitement réunies pour que le tout soit organisé de manière satisfaisante et propice à la bonne concrétisation de l'opportunité d'affaires. Le rachat heureux et opportun issu de leur échec est peut-être, d'ailleurs, le signe manifeste d'une inadéquation originelle « individu/organisation », « individu/opportunité » et/ou « organisation/opportunité ».

« Lien 1 : Pour exploiter une opportunité d'affaires, il convient, d'une façon ou d'une autre de s'organiser. Les ressources diverses se cristallisent en une organisation ».

Verstraete et Fayolle (2004 : 16) :

¹ Stevenson et Sahlman (1987) ont délivré une définition comportementale et managériale du champ qui nous paraît ici intéressante : « *l'entrepreneuriat se définit comme la poursuite inflexible d'une opportunité sans regard sur les ressources du moment effectivement contrôlées. Il y a un processus sous-jacent en entrepreneuriat qui débute avec l'identification de l'opportunité et se termine avec la moisson des fruits de son propre travail* » (1987 : 17).

2.2.2. Le paradigme de la création de valeur

En droite lignée de certains travaux novateurs, on pense notamment à ceux de Ronstad (1984), Bruyat (1993) et de manière originale, l'objet scientifique du champ de l'entrepreneuriat dans la *dialogique individu/création de valeur* ; il souligne avec force la dualité *sujet/objet* du phénomène entrepreneurial : « *l'entrepreneur ne peut se définir qu'en référence à un objet (création de valeur), objet dont il fait partie, dont il est lui-même la source et dont il est le résultat* » (1993 : 56). Cette approche dialogique, pionnière de fait dans le monde francophone (Saporta, 2003), est un des sceaux les plus convaincants du paradigme de *la création de valeur*. Si elle ne permet pas de revenir, dans le cas INCAM Solutions, sur ce qui est à l'origine de l'idée d'affaires, ou même sur certains aspects de l'évolution connue du rapport du couple de *porteurs* au projet (Levy et Paturel, 2006), elle offre *a contrario* un éclairage privilégié de la situation entrepreneuriale telle qu'ont pu la vivre les deux entrepreneurs associés et/ou leurs acquéreurs. De manière plus précise, on sait que (1) les individus sont une condition nécessaire d'une *création de valeur* qui régule à bien des égards nos schémas mentaux et comportementaux, et que (2) chaque partie prenante, affectée dans des voies et des proportions à géométrie variable, possède des registres conventionnels propres sur la base desquelles elle évalue la valeur d'une situation en cours ou à venir. Or, puisque le risque entrepreneurial à des chances de croître avec la multiplication des parties prenantes (Levy, Paturel et De Freyman, 2005), il faut ici préciser que le secteur d'activité et le caractère innovant de ce type d'opportunité entrepreneuriale présageaient d'emblée d'un haut potentiel de discorde.

« *Lien 2 : l'organisation ne peut exister durablement (et l'entrepreneur conserver son statut par rapport à cette organisation là) sans fournir à ses parties prenantes la valeur qu'elles attendent et dont elle tire les ressources nécessaires à son fonctionnement* ».

Verstraete et Fayolle (2004 : 16) :

Sans revenir sur l'historique du cas, la décision de se lancer était extrêmement lourde de sens et de portée – changements de premier ordre pour les individus entrepreneurs – et augurait à la fois d'une création de valeur en tout point conforme à ce qu'on peut attendre d'un événement entrepreneurial. Néanmoins, celle-ci ne pouvait émerger qu'à la condition de supporter un besoin de financement particulièrement conséquent *via* l'introduction d'un pool d'investisseurs davantage ancré dans un actionnariat de retours (valeur financière) avec lequel une logique entrepreneuriale pouvait facilement entrer en conflit. Si le dénouement est à présent connu, avec la sortie des associés initiateurs et le rachat de l'organisation émergente, certaines questions se posent d'elles-mêmes. Par exemple, même identifiées, les opportunités d'affaires peuvent-elles toutes se saisir raisonnablement par des individus personnes physiques indépendamment de leur nature et de leur contexte ? La dépendance financière et des valeurs déviantes ont, dans le cas INCAM Solutions, peu à peu dépossédé les associés de leur liberté d'entreprendre avec l'instauration d'une relation d'agence et d'un profond dilemme à l'issue programmée (évolution aux effets psychologiques destructeurs chez les individus entrepreneurs). Il ne serait donc peut-être pas toujours bon d'entreprendre, ce que souligne une interprétation possible d'un des liens paradigmatiques décrit par Verstraete et Fayolle (lien 2, cf. encadré ci-dessus). De même, si la valeur recherchée des parties prenantes dominantes prime sur celles des entrepreneurs à l'origine de l'organisation émergente, on peut se demander si ces derniers ont réellement les moyens de concrétiser la vision qu'ils s'en font et si ils ne deviennent pas, au bout du compte, des mandatés avec une marge de

manœuvre qui n'est peut-être pas celle d'un entrepreneur « *classique* », si tant est qu'il en existe. D'évidence, la cohabitation hiérarchisée des parties prenantes peut avoir des répercussions fondamentales sur la manière dont va s'organiser la nouvelle organisation et pose également la question de l'altération de la *symbiose* d'un entrepreneur avec l'organisation telle qu'il souhaite l'impulser (objet possible du troisième paradigme).

2.2.3. Le paradigme de la création d'une organisation

Le paradigme de la *création d'une organisation*, sacralisé outre-atlantique dans les travaux de Gartner (1988 ; 1995), et dans ceux de Verstraete (1997) pour ce qui est de l'hexagone, se centralise plus sur le processus à partir duquel des organisations viennent à exister (Vesper, 1982 ; Shaper et Sokol, 1982) que sur le portrait des « *messagers de l'entrepreneuriat* » (Holmquist, 2002). La naissance de nouvelles organisations devient l'objet de l'analyse entrepreneuriale, avec un cœur de recherche logiquement axé sur le maillage des activités grâce auquel celles-ci émergent. Gartner (1993) qualifie d'émergence organisationnelle la période durant laquelle, conformément à l'idée de Weick (1979), des actions interdépendantes sont associées en séquences perceptibles générant des résultats tout autant perceptibles : « *le phénomène d'émergence organisationnelle intervient avant que l'organisation existe [...] Les problèmes que les nouvelles organisations rencontrent ne sont pas de même nature que ceux connus par les organisations émergentes. Les aspects évolutionnistes de l'émergence sont un ensemble de phénomènes sociaux différents* » (Gartner, 1993 : 235). Ancré solidement dans une conception sociopsychologique de l'entrepreneuriat, c'est donc à l'organisation comme processus que Gartner (1995) nous renvoie, ou plus exactement à cette notion d'émergence organisationnelle contenant l'ensemble des éléments indispensables à l'apparition d'une organisation (Carter, Gartner et Reynolds, 1995).

De son côté, Verstraete (1997) nous rappelle utilement l'extrême polysémie du terme organisation pouvant à la fois correspondre à « *l'action d'organiser* » ou à son « *résultat* ». Selon la pensée de cet auteur, également systémique, « *l'entrepreneuriat est ainsi vu comme un phénomène complexe et comme un type particulier d'organisation impulsé par un entrepreneur qui agit pour tenter de concrétiser au sein de la structure dans laquelle il baigne, la vision qu'il se fait de cette organisation* » (Verstraete, 2000 : 29). Nous aurions pu faire le choix de traiter des trois niveaux d'analyse² indissociables et irréductibles de l'organisation³ entrepreneuriale – cognitif, praxéologique et structurale – mais il nous a semblé intéressant de se limiter à la « *symbiose* » qualifiant la relation de l'entrepreneur et l'organisation impulsée par celui-ci (Verstraete, 1997).

Le cas INCAM Solutions a cette particularité de décrire une dégradation lente et graduelle de cette symbiose avec des causes se situant à la fois dans une mauvaise évaluation des moyens nécessaires par l'exploitation de cette opportunité d'affaires, une interférence croissante des valeurs actionnariales et une grande difficulté à se désinvestir des rôles et des rituels de leurs anciennes fonctions. Au fil du temps, la distance à l'organisation s'est installée avec une hiérarchisation biaisée des priorités à respecter (cf. 3.1.1.) ; individus et organisation se sont

² Ces trois niveaux « *spécifient les enjeux liés à la vision sur laquelle l'entrepreneur s'appuie pour agir, de sorte à matérialiser et positionner « sa » structure au sein de l'environnement* » (Verstraete, 2003 : 34)

³ Compte tenu de la polysémie déjà mentionnée du terme « *organisation* », il semble nécessaire de préciser que cet auteur fait correspondre l'organisation « *à l'agencement dynamique entre les composants ou individus qui produisent une unité complexe ou système ; elle lie éléments, événements ou individus en un tout et assure solidarité et solidité aux liaisons créées* » (Verstraete, 1995 : 532).

désolidarisés, manifestant ainsi une faible réciprocité de dépendance (les initiateurs supportant des risques entrepreneuriaux liés à la continuité d'une organisation qui ne souffrirait plus, en elle-même, d'une substitution à sa direction).

L'altération de la symbiose est intéressante en ce qu'elle remet en cause la valeur initiale qu'en attendaient les entrepreneurs associés (lien 6, cf. ci-dessous) ; la survie de l'organisation, au travers de son rachat, est quelque part présentée par ces derniers comme une extension d'eux-mêmes (« *elle a toujours le même nom* »), même si la réalité entrepreneuriale les en a durement évincés. De plus, cette prise en main externe a été synonyme d'une nouvelle symbiose entre cette même organisation et un autre individu entrepreneur déclenchant, à son tour, un processus d'émergence organisationnelle à partir de sa propre vision des choses..

« Lien 6 : une opportunité n'est exploitée que si elle est perçue comme susceptible de dégager de la valeur au moins pour celui qui l'a identifiée (l'identification peut renvoyer à la détection, à la construction ou à la combinaison des deux) ».

Verstraete et Fayolle (2004 : 16) :

2.2.4. Le paradigme de l'innovation

Le dernier paradigme, peut-être le plus discutable, doit beaucoup à l'œuvre de Schumpeter (1935). L'économiste autrichien voit « *l'essence de l'activité entrepreneuriale* » dans la capacité de briser la routine, de détruire les structures existantes, de diriger le système vers un flux circulaire d'équilibre. Il est habité par cette conviction intime que le moteur du capitalisme repose essentiellement sur l'innovation (Kirchhoff, 1991 : 104). En parfaite rupture avec la mise en quarantaine classique du progrès technique et de l'innovation, Schumpeter (1935) révolutionne culturellement la pensée économique avec une théorie de l'évolution où la notion d'innovation, c'est-à-dire la traduction économique du progrès et des connaissances, devient le vecteur majeur sinon toujours unique de la croissance, de l'évolution et des cycles. L'entrepreneur en est le seul instigateur, celui par qui celle-ci prend corps et vie, cristallisant *de facto* deux faces d'une même réalité souvent symptomatique des périodes de crise, de mouvement et d'agitation que chaque société traverse un jour. L'économiste autrichien réintroduit le rôle d'un individu que Cantillon (1697-1755) fut certainement l'un des premiers à décrire. L'entrepreneur schumpétérien agit pour perturber la situation d'équilibre existante ; il est celui qui initie le changement et génère de nouvelles opportunités sur les marchés, le caractérisant de fait « *comme une force déséquilibrante plutôt que comme une force équilibrante* » (Kirzner, 1973 : 72). Il se construit exclusivement dans cette activité innovatrice, devenant à la fois serviteur et animateur d'un « *processus de création destructrice* », idéal démocratique d'une liberté d'entreprise où peuvent s'exprimer conjointement les efforts et les talents de chacun (Kirchhoff, 1991). De nombreux chercheurs, après les écrits pionniers de Schumpeter (1935), défendront à leur tour cette association de l'entrepreneuriat à l'innovation.

« Lien 3 : lorsque la valeur apportée est importante, une innovation en est souvent à l'origine, qu'elle soit organisationnelle, technique ou commerciale. Moins radicalement, si l'on rapproche innovation et nouveauté, l'organisation naissant du phénomène entrepreneurial est nouvelle (même si celle-ci s'appuie sur une entité préexistante), la valeur apportée est donc nouvelle (nouvelle parce que venant d'une nouvelle organisation, ou plus radicalement cette fois-ci parce que résultant d'une offre originale) ».

Verstraete et Fayolle (2004 : 16) :

Compte tenu de l'historique et de l'activité d'INCAM Solutions, il y aurait bien sûr beaucoup de choses à dire sur le rapport de l'entrepreneuriat à l'innovation ou de l'innovation à l'entrepreneuriat. Néanmoins, nous nous limiterons ici à illustrer brièvement un dernier lien mentionné par Verstraete et Fayolle (2004) où innovation et création de valeur sont discutées (lien 3, cf. ci-dessus). Les programmes d'innovation, qu'ils soient européens ou non, ont pour objet, de l'aveu même de leurs instigateurs, de créer des technologies de rupture qui déboucheront sur des applications industrielles à l'origine de nouveaux marchés. Aussi, les valeurs escomptées sont, en règle générale, à la hauteur des moyens débloqués. Il s'agit là de la position radicale qui lie inévitablement ces deux paradigmes. On remarquera toutefois que la multiplicité des sens que reconnaît le langage philosophique à la valeur (Comte-Sponville, 1998) rend son rapport à l'innovation et/ou à l'entrepreneur qui en est à l'origine plus complexe (la valeur que recherche des essaimés diffère potentiellement de celle poursuivie par l'essaimant) ; et que de manière réciproque, différents degrés d'innovation peuvent être nécessaires pour que plusieurs valeurs se réalisent (la *nouvelle organisation* faisant suite au rachat d'INCAM Solutions – innovation bien moins radicale – a permis d'en démultiplier la valeur originelle).

Conclusion

En guise d'introduction, nous évoquons les vents contraires que certains entrepreneurs pouvaient rencontrer lors de la création d'une organisation (dans le sens non restrictif du terme) et suggérons qu'une gestion des risques entrepreneuriaux pouvait faire office de garde-fou.

Le cas INCAM Solutions témoigne, selon nous, de la nécessité d'accorder plus d'attention à cette problématique car il ne fait aucun doute, pour ses co-fondateurs, que les erreurs commises l'ont été pour ne pas avoir su estimer à temps les répercussions que certains d'entre eux pourraient occasionner. Leur expérience permet de mieux appréhender le fossé encore existant entre la théorie enseignée et sa reconnaissance lorsqu'elle se matérialise dans la réalité. Ainsi, alors qu'il apparaît évident aux fondateurs a posteriori qu'ils manquaient de compétences en gestion, c'est une évidence pour un manager a priori. Cet écart qui tend à faire exclure les créateurs lors d'une reprise (Deschamps et Paturel, 2005) demeure tout aussi fondamental lors d'une levée de fonds supplémentaire : comment ont-ils géré la première levée et que vont-ils faire de la seconde ? Doit-on continuer à leur confiance ou doit-on changer l'équipe dirigeante ?

De toute évidence, les outils manquent à ce niveau et cela s'avère d'autant plus dommageable dans les structures innovantes que les voies de sorties sont, comme nous l'avons vu, peu

Le risque entrepreneurial des spin-offs dans un cadre international : le cas INCAM Solutions

nombreuses et humainement douloureuses. L'importance des politiques d'essaimage, pour rester dans ce contexte spécifique, et le rôle d'un des leviers de croissance économique et de création de valeur des plus courtisés, à savoir l'innovation, doivent ensemble nous convaincre du besoin plus que pressant d'apporter des grilles de lecture nouvelle sur la nature et la gestion de ces risques.

Sur un autre registre, nous avons cédé à la tentation de discuter de la complémentarité des paradigmes entrepreneuriaux soulevés par Verstraete et Fayolle (2004) à la lueur du cas INCAM Solutions. A la périphérie de la problématique initiale, il est vrai, nous souhaitions simplement illustrer une interrelation qui nous paraissait particulièrement visible dans le discours des essaimés et qui méritait, à ce titre, d'être relevé dans un champ où les consensus ne sont pas toujours faciles à édifier.

Bibliographie

- Bellihi D. (2003), « Le risque e-preneuriat par une démarche analytique des risques », Actes du Colloque « L'entrepreneur en action : contextes et pratiques », Agadir, 23 et 24 octobre.
- Bernasconi M. et al. (2000), *Les start-up high tech, Création et développement des entreprises technologiques*, Dunod, Paris.
- Bruyat C. (1993), *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse doct. : Sciences de Gestion : Grenoble 2. ESA, 20 octobre 1993., 431 p.
- Carrier C. (1991) « Intrapreneurship et PME » *Revue Internationale de Gestion*, vol. 16, n°4, p.20-26
- Carter N.M., Gartner W.B. & Reynolds P.D. (1996), « Exploring start-up sequences », *Journal of Business Venturing*, vol. 11, n°3, p. 151-166.
- Daval H. (2002), « L'essaimage vers une nouvelle rationalité entrepreneuriale », *Revue Française de Gestion*, vol. 28, n°138, p. 159-173.
- Gartner W.B. (1988), « Who is an entrepreneur ? Is the wrong question », *Academic Journal of Small Business*, spring, p.11-29.
- Gartner W.B. (2001), « Is there an elephant in entrepreneurship ? Blind assumptions in theory development », *Entrepreneurship Theory & Practice*, summer, p. 27-37.
- Hellmann T. (1998), « The allocation of control rights in venture capital contracts », *Rand Journal of Economics*, vol. 29, n°1, spring, p. 57-76.
- Kirzhoff B. A. (1991), « Entrepreneurship's Contribution to Economics », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter, p. 93-112.
- Kirzner I.M. (1973), *Competition and entrepreneurship*, Chicago : University of Chicago Press.
- Knight R.M. (1988), « Entrepreneurial Joint-Venture Strategies », in R.W.Y. Kao (ed.) *Readings in Entrepreneurship and Small Business Development*, Toronto, pp. 88-95.
- Levy T., Paturel R. et De Freyman J. (2005), « Les conflits de temporalité dans le processus entrepreneurial », *1^{ère} conférence internationale COM-ICI "Les valeurs du temps dans le développement des organisations"*, 1^{er} Décembre, Brest, France.
- Levy T. et Paturel R. (2006), « Essai de modélisation trialogique du phénomène entrepreneurial », chapitre X, *Mélanges en l'honneur de Michel Marchesnay : « Stratégie, PME, Entrepreneuriat »* (à paraître).
- Lloyd S. et Seaford C. (1987), *New forms of enterprise : from intrapreneurship to spin-off*, London Small Business Research Trust.
- Marchesnay M. (1998), « Une vision renouvelée du risque entrepreneurial », Actes du 4^{ème} *Congrès International Francophone sur la PME*, IAE de Nancy, ESM-IAE Metz, INPL, octobre.
- Missonier A. et Guallino G. (2005), « Une analyse du processus de transfert des compétences technologiques dans le cadre d'une fusion dans le secteur des TIC », Actes de la *XIVème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Pays de la Loire, juin, Angers.
- Montchaud S. (2004), « Les stratégies de développement des grands groupes industriels et l'émergence des start-ups technologiques », *Economies et Sociétés*, Série W, n°8.

- Moreau F. et Bernasconi M. (2002), « Les risques liés à la création d'entreprise innovante à forte croissance », in Moreau (dir.), *Comprendre et gérer les risques*, AFPLANE, Editions d'Organisation, Paris.
- O'Driscoll G. P. et Rizzo M. J. (1985), *The Economics of Time and Ignorance*, Routledge, London and New York.
- Pailot P. (2000), « De la difficulté de l'entrepreneur à quitter son entreprise », in Verstraete (dir.), *Histoire d'entreprendre, les réalités de l'entrepreneuriat*, EMS, Paris, pp. 276-286.
- Pirnay F. (2001), « La valorisation économique des résultats de recherche universitaire par création d'activités nouvelles (spin-offs universitaires) : proposition d'un cadre procédural d'essaimage », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Lille2, 21 mai.
- Saporta B. (2003), « Préférences théoriques, choix méthodologiques et recherche française en Entrepreneuriat: un bilan provisoire des travaux entrepris depuis dix ans », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 2, n°1.
- Schumpeter J.A. (1935), *Théorie de l'évolution économique*, Dalloz, Paris.
- Shane S. & Venkataraman S. (2000), « The promise of entrepreneurship as a field of research », *Academy of Management Review*, vol.25, p. 217-226.
- Shapero A. (1975), « The displaced Uncomfortable Entrepreneur », *Psychology Today*, p. 83-88.
- Shapero A. et Sokol L. (1982), « The social dimension of entrepreneurship », in : *The Encyclopedia of entrepreneurship*, Kent, C.A., D.L. Sexton & K.H. Vesper (Eds.), Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall, p. 72-90.
- Stefany E. (2002), « Gouvernance de la relation capital-risqueur – entrepreneur », Actes du 6^{ème} *Congrès International Francophone sur la PME*, HEC Montréal, octobre.
- Stevenson H.H. et Sahlman W.A. (1987), « Entrepreneurship: A Process, Not a Person », Working paper 87-069, Harvard Business School.
- Verstraete T. (1997), « Les dimensions cognitive, praxéologique et structurale de l'organisation entrepreneuriale », *Actes de la VIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Montréal, juin.
- Verstraete T. (2000), *Histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat*, Editions management et société.
- Verstraete T., Fayolle A. (2004), « Quatre paradigmes pour cerner le domaine de recherche en entrepreneuriat », 7^{ème} CIFEPM, Montpellier, 27-29 octobre.
- Verstraete T. et Fayolle A. (2005), « Paradigmes et entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.4, n°1, p.33-52.
- Vesper K.H. (1982), « Research on Education for Entrepreneurship », dans *Encyclopedia of entrepreneurship*, New York (New York, É.-U.) p. 321–343, Prentice-Hall.
- Weick K.E. (1979), *The social psychology of organizing*, Reading, Massachussets, Addison-Westley.