



Le développement par l'incitation à l'essaimage : le cas de la Tunisie

Imen ATITALLAH

Assistante Universitaire, Doctorante à l'ISG Sousse,
Chercheur Affiliée au Laboratoire ICI (Brest)

Robert PATUREL

Professeur des Universités, Université de Bretagne Occidentale,
Laboratoire ICI (Brest)

Le développement par l'incitation à l'essaimage : le cas de la Tunisie

Imen ATITALLAH

Assistante Universitaire

Doctorante à l'ISG Sousse

Chercheur Affiliée au Laboratoire ICI (Brest)

Adresse : Bureau de poste El Menara, 6011, Gabès, Tunisie.

Tél : 00 216 97 408 921

E-mail : angeliqueimen@yahoo.fr

Robert PATUREL

Professeur des Universités

Université de Bretagne Occidentale

Laboratoire ICI (Brest)

Résumé :

Cette recherche consiste pour l'essentiel à montrer les logiques d'actions des entreprises essaimantes et à étudier leurs spécificités en Tunisie. La construction de notre propre base de données, sous le logiciel SPSS, a permis de voir l'importance de l'essaimage comme nouvelle modalité pouvant aboutir à la création ou reprise d'entreprises en Tunisie et de détecter les caractéristiques des entreprises tunisiennes essaimantes pour lesquelles l'essaimage représente une opportunité intéressante pour le renouvellement de leurs pratiques de gestion des ressources humaines. Nous avons essayé d'examiner aussi l'utilité de l'effort fourni par l'Etat qui a joué le rôle le plus important dans la mise en place du programme législatif visant à orienter les investissements vers l'essaimage.

Mots clés :

Entrepreneuriat - Entreprises pionnières en Tunisie – Essaimage - Spécificités législatives.

Le développement par l'incitation à l'essaimage : le cas de la Tunisie

Résumé :

Cette recherche consiste pour l'essentiel à montrer les logiques d'actions des entreprises essaimantes et à étudier leurs spécificités en Tunisie. La construction de notre propre base de données, sous le logiciel SPSS, a permis de voir l'importance de l'essaimage comme nouvelle modalité pouvant aboutir à la création ou reprise d'entreprises en Tunisie et de détecter les caractéristiques des entreprises tunisiennes essaimantes pour lesquelles l'essaimage représente une opportunité intéressante pour le renouvellement de leurs pratiques de gestion des ressources humaines. Nous avons essayé d'examiner aussi l'utilité de l'effort fourni par l'Etat qui a joué le rôle le plus important dans la mise en place du programme législatif visant à orienter les investissements vers l'essaimage.

Mots clés :

Entrepreneuriat - Entreprises pionnières en Tunisie – Essaimage - Spécificités législatives.

A la différence de ce qui est observable dans le monde occidental francophone et anglo-saxon, les recherches consacrées à l'essaimage en sont encore à l'état embryonnaire en Tunisie. Cette absence de travaux sur le phénomène de l'essaimage émanant de chercheurs en sciences de gestion, s'explique par l'essor relativement récent, mais significatif, de la recherche en entrepreneuriat en Tunisie. L'essaimage constitue donc une des pistes importantes à explorer. A cet égard, la Tunisie a engagé un programme pilote d'essaimage auprès d'un nombre limité de grandes entreprises publiques et privées. Les principaux travaux qui se réfèrent à l'essaimage mettent l'accent sur le résultat du processus. De notre côté, nous avons choisi de positionner notre recherche sur l'entreprise mère elle-même et de nous intéresser aux enjeux que représente pour elle l'essaimage.

Autrement dit, comment le phénomène d'essaimage peut-il offrir une nouvelle opportunité de développement stratégique pour l'entreprise mère en Tunisie ?

Le propos de ce travail consiste, pour l'essentiel, à montrer les logiques d'actions des entreprises essaimantes et à étudier leurs spécificités en Tunisie. La construction de notre propre base de données, sous le logiciel SPSS visait un double objectif. Il s'agissait, en premier lieu, d'envisager la spécificité de l'essaimage tunisien. En second lieu, il fallait appréhender statistiquement le comportement des entreprises essaimantes vis-à-vis de cette nouvelle approche de la création de richesse. En s'appuyant sur une analyse de la littérature consacrée à ces phénomènes, nous proposons d'articuler le propos autour de quatre sections. La première section insiste sur l'essaimage comme opportunité stratégique pour l'entreprise-mère. Les trois autres sections seront l'occasion de contextualiser notre recherche en identifiant les spécificités du cadre tunisien.

1 - L'essaimage, opportunité stratégique pour l'entreprise mère :

Pour bien élucider l'opportunité réelle que pourrait représenter l'essaimage pour l'entreprise mère, il est opportun d'en présenter les avantages.

Compte tenu des différentes formes d'essaimage existantes, nous nous focaliserons sur la distinction entre l'essaimage à chaud et l'essaimage à froid dans ce travail. Ainsi, dans le cas de **l'essaimage à chaud**, la notion de plan social intervient avec une volonté de réduire l'effectif de l'entreprise. L'essaimage par rapport aux autres mesures du plan (assainissement) revêt un aspect dynamique et positif : on souhaite transformer des pertes d'emplois en création d'emplois.

Dès que l'entreprise fait appel au volontariat pour les départs, nombreux sont ceux qui saisissent l'opportunité qui leur est offerte de créer un projet. L'essaimage se révèle être une mesure d'incitation au départ, participant à l'épanouissement professionnel tout en réinventant la gestion dynamique des ressources humaines.

Dans le cas de **l'essaimage à froid**, ce phénomène peut concourir au développement économique de l'entreprise essaimante. Il permet alors de créer un tissu de TPE et PME-PMI qui participent au développement de nouveaux marchés ou de nouvelles technologies dans les meilleures conditions. En plus, il facilite l'ouverture de l'entreprise sur le monde, en favorisant le développement local, en créant de l'emploi et en encourageant l'esprit d'entreprise. Enfin, pour une saine gestion, une entreprise a tout intérêt à aider ses porteurs de projets, car cet état d'esprit permet un « turn over » indispensable dans l'entreprise et lui donne à l'extérieur une image positive.

S'inspirant de l'approche de Bertherat (1989), Belly (1990) propose un modèle à trois dimensions comme tentative d'analyse de l'essaimage en tant que choix stratégique pour l'entreprise-mère.

Ainsi, la première dimension permet d'étudier le système d'appui selon les conditions dans lesquelles il est réalisé. Deux cas de figure sont associés à cet appui : ou bien il s'agit de gestion de sureffectifs et on retrouve l'essaimage à chaud, ou, inversement, c'est l'entreprise qui choisit d'essaimer, par référence à une stratégie délibérée et nous sommes plutôt dans l'essaimage à froid. Concernant la deuxième dimension traitant les relations entre le projet essaïmé et les activités de l'entreprise-mère, on parle d'un essaimage de projet lorsque les projets essaïmés n'ont aucun lien avec l'activité de l'entreprise-mère. En revanche, si le projet essaïmé est en relation directe avec l'activité exercée dans l'entreprise-mère ou proche de son activité, l'essaimage devient d'activités. Au niveau de la troisième dimension, l'essaimage peut être étudié selon la nature de l'appui, le niveau de collaboration et le lien maintenu par l'entreprise-mère avec l'entreprise essaïmée. Cela conduit à étudier cette collaboration sur un continuum ayant comme point de départ l'essaimage spontané « sauvage », lorsque l'employé quitte l'entreprise sans support, pour créer sa propre entité sans aucun lien avec l'entreprise-mère, pour aller jusqu'à ce que l'entreprise offre tous ses appuis et toute sa collaboration et demeure propriétaire de l'entreprise nouvelle (filialisation).

C'est le cas de l'entreprise satellite par laquelle l'entreprise-mère essaime pour son propre compte en créant une nouvelle unité de production. Ainsi, et dans le même ordre d'idées, H. Daval (2003. p.165) affirme que : « *La force majeure de l'essaimage réside dans l'accompagnement fourni par l'entreprise-mère à son salarié au cours de sa démarche entrepreneuriale* ». Cette force peut prendre plusieurs formes. D'abord, il peut s'agir de l'offre d'un appui technique ou administratif (conseils de gestion, préparation du plan d'affaires, conseils fiscaux...). Ensuite, l'offre peut consister en un appui commercial lorsque l'entreprise essaïmante cherche à maintenir une relation de sous-traitance avec l'entreprise nouvellement créée. L'appui financier n'est pas non plus négligeable en cas d'attribution d'une subvention ou d'un prêt à l'entreprise essaïmée. Il ne faut pas passer sous silence une autre forme d'appui représenté par un partenariat avec l'entreprise essaïmée. L'essaimage peut être aussi un moyen efficace de se séparer de projets qui sont jugés non stratégiques pour l'entreprise et un moyen d'assurer la croissance par l'externalisation et l'impartition, en favorisant le développement de l'entreprise en réseau. L'essaimage peut être enfin un moyen pour l'entreprise de gérer ses ressources humaines et de développer une culture entrepreneuriale en son sein.

L'approche de Belly présente le phénomène d'essaimage comme étant une option stratégique qui s'offre à l'employeur. La troisième dimension du modèle met en relief cette option qu'a l'entreprise mère de décider du niveau de son implication dans le projet potentiel. Pour sa part, L. Mezhoudi (2001), s'inscrivant dans cette perspective de recherche, commence par affirmer que l'approche de Belly qui est centrée sur la volonté et l'appui de l'entreprise-mère, révèle des insuffisances et des limites. Il pense qu'il laisse en suspens un certain nombre de questions et points obscurs. Le premier point concerne l'absence de la prise en considération des variables environnementales et de leurs effets sur l'essaimage. Le deuxième point est que ce modèle ne considère pas l'essaïmé comme une partie prenante à part entière dans la prise de décision relative à l'essaimage, quant au degré de participation de l'entreprise-mère et au choix de la nature d'activité. Cela dépend du contexte dans lequel se déroulent les négociations, si elles ont lieu, et des capacités techniques et de la personnalité du salarié (en particulier, son goût du risque). D'autres variables peuvent entrer en jeu pour expliquer les différences de nature des formes d'essaimage. C'est précisément en réaction à ces insuffisances que L. Mezhoudi a essayé de développer sa propre approche de l'essaimage.

Cette approche est ainsi conjuguée à un travail inductif pour donner un modèle qui se présente sous quatre dimensions.

La première dimension porte, selon L. Mezhoudi, sur les conditions dans lesquelles l'essaimage est réalisé et le degré d'implication de l'entreprise-mère qui dépend fortement de son contexte. Ainsi, la conjoncture économique défavorable oblige l'entreprise à licencier un certain nombre d'employés et l'essaimage est réalisé dans le cadre d'un plan social.

Face à cette situation due à l'environnement économique de l'entreprise, les employés se trouvent obligés de faire des efforts pour réussir dans leurs nouvelles fonctions d'entrepreneurs (malgré eux), afin de vivre et de satisfaire leurs besoins.

L'implication de l'entreprise se limite généralement à un soutien financier sous forme de « prime à la valise ». L. Mezhoudi ajoute que l'intensité de la pression sociale peut contraindre l'entreprise-mère à une participation directe au capital de l'entreprise-essaimée ou indirecte par l'intermédiaire d'institutions financières, pour répondre aux exigences des pouvoirs publics ou/et des syndicats. L'essaimage peut aussi se réaliser dans un contexte de sureffectifs officiels ou potentiels. Dans ce cas, l'entreprise cherche à minimiser les risques d'une pression externe et d'une situation de crise. Les catégories d'essaimés diffèrent selon qu'ils sont à basses ou hautes qualifications, c'est-à-dire des essaimés plus volontaires. Dans ce cas, l'implication de l'entreprise-mère dépend de la catégorie à laquelle appartient l'essaimé, mais aussi de la nature d'activité de l'entreprise-essaimée selon qu'elle est plus ou moins différente de la sienne. Pour une entreprise en développement, « *l'essaimage est plutôt pensé comme politique de gestion de ressources humaines permettant aux salariés des possibilités d'amélioration de statut et de réalisation des besoins secondaires* » (L. Mezhoudi, 2001, p.75).

La deuxième dimension présente le lien entre le projet essaimé et les activités de l'entreprise-mère. L'environnement et la relation entre le projet essaimé et l'activité de l'essaimé interviennent aussi dans la réalisation effective de l'essaimage. L'auteur considère que les activités connexes et les activités non stratégiques n'ont pas une grande différence et les voit comme étant toutes des activités connexes. Il s'oppose sur ce point à Bertherate (1989), Belly (1990) et Danvert (1990) qui ont différencié les activités essaimées annexes et celles non stratégiques.

La troisième dimension du modèle est liée à l'environnement social et culturel de l'essaimé, qui a une forte contribution dans le succès ou l'échec de l'essaimage.

La quatrième dimension porte sur l'appropriation de la technologie. En effet, l'essaimage d'entreprises suppose, entre autres, une certaine connaissance et maîtrise des technologies utilisées par les essaimés dans l'entreprise-mère. Ainsi, l'effort fourni par l'entreprise pour diffuser les technologies, peut profiter aux utilisateurs qui pourront maîtriser et s'approprier celles-ci.

L'intérêt de cette approche dans notre travail de recherche ne réside pas dans ses conclusions, mais plutôt dans sa force de proposer un construit opérationnel qui introduit les variables environnementales et qui place l'essaimé comme partie prenante dans la décision de création d'entreprise. A ce titre, on peut conclure que le phénomène d'essaimage, bien qu'il soit un choix délibéré de l'entreprise-mère et qu'il présente une opportunité stratégique, n'empêche pas l'essaimé d'avoir sa place pour l'accomplissement du processus d'essaimage, car c'est pour lui une façon de se réaliser pleinement grâce à la création et au développement de l'activité qu'il a choisie.

2 - La politique de l'Etat tunisien en matière d'essaimage :

Dans le but d'étudier les objectifs recherchés à travers cette nouvelle modalité de création, voire reprise des entreprises, nous avons procédé à une enquête auprès des entreprises tunisiennes qui sont engagées officiellement dans la **charte de l'essaimage** qui a été signée le 8 Février 2006 par le ministère de l'industrie, de l'énergie et des PME.

L'analyse des données a été réalisée par une méthode simple, par une analyse bi-variée qui étudie la distribution de deux variables (tableaux croisés) grâce au logiciel SPSS. L'information recueillie au cours de l'enquête est représentée sous la forme d'une matrice de données : les lignes correspondent aux individus interrogés (les entreprises) et les colonnes, aux variables qui coïncident avec les questions posées.

Notre ambition, dans ce travail, vise donc à décrire ce nouveau phénomène entrepreneurial en envisageant la spécificité de l'essaimage tunisien et en appréhendant statistiquement le comportement des entreprises essaimantes. L'essaimage d'entreprises se présente aujourd'hui comme un choix stratégique pour la Tunisie et un objectif prioritaire inscrit dans le programme présidentiel pour la Tunisie de demain afin de développer l'emploi, la croissance et l'exportation. La Tunisie a donc engagé un programme pilote d'essaimage auprès d'un nombre limité de grandes entreprises publiques et privées. Ainsi, l'objectif est de créer 70.000 entreprises et projets durant les cinq années allant de 2006 jusqu'à 2010*. L'essaimage constitue une des pistes retenues pour atteindre ces objectifs. Il s'agit, en fait, du soutien apporté par une grande entreprise publique et privée, aux idées de projets de personnes physiques, **salariées ou non en son sein**, dans leur démarche de création d'une nouvelle entreprise ou de reprise d'une entité existante. Le soutien de l'entreprise mettant en place une telle politique peut prendre diverses formes avec la fourniture d'informations, des appuis techniques et commerciaux, des apports d'expertises, des aides logistiques et financières, etc. Des actions ont été engagées pour cela et ont concerné principalement la mise en place d'une cellule d'essaimage auprès des entreprises publiques et celles privées choisies, l'élaboration d'un contrat programme Etat-Entreprise (publique et privée) fixant les obligations de chaque partie et l'organisation de journées d'information sur les expériences étrangères vécues dans le domaine de l'essaimage.

Selon le directeur général du bureau d'assistance aux entreprises, la Tunisie est l'un des rares pays dans le monde qui a mis en place un dispositif juridique sur l'essaimage identifiant le rôle de l'entreprise essaimante, les obligations et les engagements de l'essaimé et, enfin, les droits de chaque partie (voir annexe). Un décret a même été publié le 16 janvier 2006 définissant les dispositions réglementaires permettant d'inciter les entreprises à participer à l'effort d'identification des nouveaux projets et à l'encadrement des promoteurs. En vertu de ce décret, le taux des dépenses pouvant être déduites de l'assiette des impôts sur les bénéfices pour la concrétisation des opérations d'essaimage a été fixé à 1 % du chiffre d'affaires brut annuel de chaque entreprise avec un plafond de 30 mille dinars par projet (plus que 16 mille euro). A cela s'ajoute une autre loi non moins importante sur les fonds communs de placement à risque. Selon cette loi, il y aura également des avantages fiscaux permettant de contribuer, dans une large mesure, au financement des projets créés dans le cadre de l'essaimage.

* 410 conventions d'essaimage ont été signées, à fin avril 2010, pour des investissements de l'ordre de 305 MD qui ont permis l'entrée en production de 170 entreprises et la création de près de 7200 postes d'emploi, selon les statistiques du ministère de l'Industrie et de la Technologie.

3. La présentation du questionnaire et des entreprises enquêtées :

3.1 Le questionnaire et le taux de réponse

Le questionnaire a été bâti autour des idées suivantes :

il a pour intérêt fondamental de montrer que l'essaimage des entreprises en Tunisie est un phénomène entrepreneurial et organisationnel peu connu et mal compris ;

l'essaimage est un phénomène applicable aussi bien dans les grandes entreprises que dans les PME ;

la culture entrepreneuriale sera grandement renforcée par les pratiques d'essaimage ;

le mythe que l'essaimage n'est que de la sous-traitance et enlève des emplois n'est pas prouvé ; l'inverse est vrai puisque l'essaimage génère de nouveaux emplois ;

les réticences des dirigeants et des syndicats s'estompent à la suite d'une meilleure connaissance des pratiques d'essaimage ;

l'essaimage peut jouer un rôle d'importance dans l'avènement d'une société entrepreneuriale ;

l'essaimage, pour bien se réaliser, nécessite des consensus entre les divers grands acteurs sociaux et un rôle proactif de l'Etat.

Le questionnaire a été adressé aux responsables de toutes les entreprises (sauf deux) engagées par la signature de la charte d'essaimage à la date du travail (fin 2006) : la validité externe des résultats s'en trouve donc renforcée. Les entreprises concernées par le programme présidentiel de l'essaimage, sont réparties sur différentes régions tunisiennes. Cette enquête a touché les 33 entreprises officiellement essaimantes. Elles sont distribuées sur divers secteurs. Sur 33 entreprises contactées, 31 ont répondu au questionnaire. Il est important de noter que ce questionnaire est composé de trois types de questions :

* des questions fermées :

Elles sont simples directes et fixent à l'avance des modalités de réponse. La personne interrogée est appelée à faire le choix entre oui ou non.

* des questions ouvertes :

Elles laissent ouvert le champ de réponses à celui qui est interrogé. Ce sont des questions qui font appel à des connaissances diverses.

* des questions à choix multiples :

Ces questions présentent une sorte de carte de choix. Elles sont composées de plusieurs possibilités parmi lesquelles la personne interrogée doit se positionner.

De manière à diversifier notre appréhension du phénomène de l'essaimage et à compléter les observations réalisées sur ce terrain particulier, on a également rencontré des responsables des entreprises qui n'ont pas encore adopté cette modalité entrepreneuriale, dans le but de comparer leur discours avec celui des dirigeants des entreprises essaimantes.

Plusieurs difficultés ont été constatées lors du déroulement de l'enquête et notamment :

- la non disponibilité des dirigeants (plusieurs directeurs ont délégué à leurs subordonnés la tâche de répondre au questionnaire) ;

- le manque d'informations de la part des interrogés sur plusieurs questions ;

- le refus de certaines entreprises de répondre aux questionnaires malgré le caractère assez général de la plupart des questions.

Une fois les questionnaires dûment remplis et récupérés, une phase de dépouillement a commencé, afin de transformer les réponses sous une forme opérationnelle, c'est-à-dire exploitable par les outils statistiques et informatiques.

A l'issue de cette analyse, on constate que notre enquête a abouti à un taux de réponse globale de 93,93 %, ce qui est très satisfaisant.

3.2 L'identification des entreprises

Une partie du questionnaire permet d'identifier l'entreprise enquêtée. Elle contient des informations générales sur l'entreprise telles que son secteur d'activité, sa durée d'activité et son effectif employé. Mais avant de commencer l'analyse statistique, il s'avérait intéressant de signaler que notre population qui est concernée par le phénomène d'essaimage, est répartie entre 9 entreprises étatiques et 22 privées. Ainsi, l'essaimage en Tunisie n'est pas lié aux entreprises étatiques seulement, mais aussi au secteur privé, tout comme dans d'autres pays.

3.2.1 Les grands secteurs d'activité

Vu la diversité des activités de notre échantillon, on peut dire que la population essaillante en Tunisie est composée, en majorité, des entreprises industrielles avec 64, 5%, contre 32,3% dans le secteur des services et 3,2% seulement dans le secteur commercial.

Ainsi, la décision d'essaimer n'est pas liée à un seul grand secteur d'activité de l'entreprise d'origine. Mais, qu'en est-il pour la durée d'activité ? Présente-elle une contrainte devant le choix de l'entreprise qui désire essaimer ?

3.2.2 L'âge de l'entreprise

La durée d'activité est assez importante comme information pour différencier une entreprise d'une autre.

On a remarqué que 32,3% des entreprises enquêtées ont une durée d'activité comprise entre 20 et 30 ans. 29% ont un âge entre 30 et 50 ans.

Les deux plus faibles pourcentages (9,7%) sont pour les extrémités de la population ; celles entre 0 et 10 années et les autres plus âgées qui ont plus que 50 ans. En effet, quelle que soit sa durée d'activité, toute entreprise tunisienne peut choisir l'essaimage.

3.2.3 L'effectif de l'entreprise

L'effectif sert à vérifier que les entreprises interrogées sont de tailles différentes.

D'après le tableau de fréquence suivant, 32,3% des entreprises tunisiennes essaillantes ont un effectif entre 1000 et 4999 employés et celles employant entre 100 et 499 salariés représentent 22,6% de la population concernée. Mais cela ne veut pas dire que les entreprises de petite taille (inférieure à 100) ne participe pas au programme conventionnel de l'essaimage. Ainsi, avec 6,5%, ces firmes montrent leur intérêt pour cette nouvelle modalité de développement de l'entrepreneuriat.

L'essaimage n'est pas lié à un secteur précis, ni à une durée d'activité, ni à un effectif bien déterminé. Toutes les entreprises tunisiennes qui adoptent cette pratique peuvent s'engager dans cette voie (en signant la charte de l'essaimage) sans être a priori limitée par une condition liée à leur identité.

4. L'engagement des entreprises essayantes et de l'Etat dans la politique d'essaimage :

4.1. L'essaimage : forme moderne d'accompagnement de l'entrepreneuriat :

Avant d'examiner le tableau suivant, il faut mentionner que la variable CAE correspond à la question « Comment appréhendez-vous l'essaimage ? ».

Notre questionnaire devait prendre place implicitement dans l'objectif visé, à savoir détecter la culture entrepreneuriale des responsables tunisiens au sein des entreprises essayantes.

Tableau 1 : L'appréhension de l'essaimage par les représentants des entreprises essayantes

	Fréquence	Pour cent
Ca3	24	77,4
Ca2, Ca3	4	12,9
Ca1, Ca2	3	9,7
Total	31	100,0

Ca1 : L'ensemble des soutiens qu'apporte un employeur à son salarié.

Ca2 : Le départ d'un salarié pour créer une nouvelle entité.

Ca3 : Un projet d'entrepreneuriat entre employés et employeur.

Il est bien clair que 77,4% des « essayeurs » tunisiens convergent par leurs réponses vers Ca3. Autrement dit, ils sont d'accord sur le fait que l'essaimage est un projet entrepreneurial entre employés et employeurs. Même pour les 12,9% des réponses (Ca2, Ca3), et les 9,7% qui sont (Ca1, Ca2), le raisonnement est le même puisque le point commun entre ces trois façons de répondre était le fait que lorsqu'on parle d'un essaimage, on parle de dualité entre deux acteurs : employeur et employé. Le fait de choisir (Ca2, Ca3), explique que cette catégorie de responsables insiste dans sa définition de l'essaimage sur deux points :

- le départ du salarié + la création d'une entité juridique ;
- un projet entre les deux acteurs.

De même, pour (Ca1, Ca2), il y a un accord entre le salarié et l'entreprise mère qui se manifeste par le soutien et l'appui qu'apporte cette dernière à son ex-employé. Ces résultats confirment la thèse des différents auteurs francophones qui insistent sur le lien entre l'essayeur et l'essayé et, surtout, sur le soutien apporté par le premier à ce dernier.

Le questionnaire consistait à montrer que l'essaimage est une pratique originale en vue de créer une entreprise, ayant comme fondement une coopération entre un employeur compréhensif et attentif et un employé qui veut devenir entrepreneur et désireux de donner naissance et de diriger sa propre entité. Cette relation complémentaire qui suppose le transfert d'expérience, ne peut être conçue que dans une logique de respect mutuel. Pour mieux renforcer nos idées de départ, il sera intéressant de s'assurer de l'esprit entrepreneurial sous-jacent au phénomène de l'essaimage. Pour cela, on va essayer d'analyser successivement le contenu des quatre tableaux présentés dans ce qui suit.

Tableau 2 : ANGL

	Fréquence	Pour cent
oui	11	35,5
non	20	64,5
Total	31	100,0

Tableau 3 : PHN

	Fréquence	Pour cent
oui	27	87,1
non	4	12,9
Total	31	100,0

ANGL : Le terme essaimage a une autre appellation dans le vocabulaire anglo-saxon, la connaissez-vous ?

PHN : Est-ce un phénomène nouveau ?

D'après le tableau 2, on constate que 64,5% de la population interrogée ne connaît pas l'appellation anglo-saxonne du mot essaimage. C'est assez normal puisque 87,1% des entreprises essaimantes, d'après le tableau 3, considèrent que l'essaimage est un nouveau phénomène en Tunisie.

Tableau 4 : STIM

	Fréquence	Pour cent
oui	31	100,0

Tableau 5 : Cemp

	Fréquence	Pour cent
oui	31	100,0

STIM : L'essaimage peut-il être considéré comme une stimulation de l'esprit entrepreneurial ?

Cemp : L'essaimage peut-il créer de l'emploi ?

Ces deux derniers tableaux confirment l'idée que l'essaimage crée de l'emploi et encourage l'esprit entrepreneurial.

4.2 Les spécificités législatives de l'essaimage en Tunisie :

Conscients que ce phénomène doit nécessairement prendre en considération les différences entre les pays, les pouvoirs publics tunisiens ont instauré un certain nombre de mesures spécifiques.

♣ *Une loi sur l'essaimage :*

(loi n°56-2005 du 18/07/2005 -voir annexe-).

♣ *Une charte (Etat-entreprise) :*

Dans le but de montrer la deuxième spécificité de l'essaimage tunisien, on commence par le tableau suivant.

Tableau 6 : DUREE

	Fréquence	Pour cent
du1	3	9,7
du2	28	90,3
Total	31	100,0

DUREE : Depuis quand votre entreprise adopte (ou pense adopter) une politique d'essaimage ?

Du1 : avant la signature de la charte.

Du2 : après la signature de la charte.

90,3% des entreprises ont adopté la pratique de l'essaimage après leur signature de la charte avec le ministre chargé des PME.

Cette charte prévoit notamment : - le rôle des entreprises essaimantes ;
- les engagements de l'Etat dans ce cadre.

Si, dans les autres pays du monde comme la France et le Québec, le phénomène de l'essaimage est un accord conventionnel entre l'entreprise-mère et celle essaimée, la Tunisie organise en plus de la convention-type entre l'essaimé et l'entreprise essaimante, une charte entre l'Etat (Ministère de l'industrie, de l'énergie et des PME) et les entreprises qui adhèrent à cette action. C'est une autre spécificité tunisienne en matière d'essaimage.

4.3 Les raisons de l'essaimage dans les entreprises tunisiennes :

La création d'entreprise par essaimage est une aventure que le créateur ne peut mener seul. Il se trouve souvent supporté, soutenu, encouragé et motivé par son entourage, particulièrement par son environnement socioéconomique. C'est ce qu'on va essayer de montrer à travers l'analyse suivante.

Tableau 7 : Les bases de l'essaimage

	Fréquence	Pour cent
vol entre	1	3,2
choix sala	2	6,5
envir so écono	26	83,9
les trois	2	6,5
Total	31	100,0

Vol entre : volonté entrepreneuriale ;
choix sal : choix salariale ;
envir so écono : environnement socio économique

Le tableau 7 montre que 83,9% des entreprises enquêtées disent que l'essaimage est une résultante de l'environnement socioéconomique.

En effet, le phénomène d'essaimage ne peut pas naître sans qu'il y ait une situation économique ou sociale qui alimente l'idée d'essaimer chez l'entreprise source : la situation économique de l'entreprise-mère est un déclencheur du phénomène de l'essaimage en Tunisie.

Une cellule d'essaimage :

Tableau 8 : Les conditions du recours à l'essaimage

	Fréquence	Pour cent
Sui1	12	38,7
Sui2	16	51,6
Sui1,Sui2	3	9,7
Total	31	100,0

Sui 1 : Suite à la création d'une cellule d'essaimage.

Suite 2 : Suite à un accord entre l'entreprise et le salarié.

L'entreprise qui adopte l'essaimage et signe la charte, s'engage à créer une cellule d'essaimage qui aura pour mission d'encadrer les promoteurs. Mais le tableau 8 souligne que seulement 38,7% des entreprises essaimantes affirment que l'essaimage se fait suite à l'instauration d'une cellule (Sui1), alors que 51,6% disent qu'il se fait suite à un accord entre l'entreprise et le salarié (Sui2).

Normalement, avec l'accord entre l'entreprise et le salarié, la création d'une cellule d'essaimage est indispensable, surtout lorsqu'elle appartient à une structure nationale d'animation de l'essaimage menée au sein d'un cadre conventionnel organisé par l'Etat tunisien.

La cellule d'essaimage a pour mission, selon le ministère de l'industrie, de l'énergie et des PME, d'identifier des projets éventuels, en plus des études de faisabilité, de finaliser le schéma de financement et de procéder à un accompagnement durant la phase de lancement.

Une logique d'externalisation et d'innovation

Tableau 9 : Les raisons d'essaimage :

	Fréquence	Pour cent
Po2	4	12,9
Po3	7	22,6
Po2,Po3	9	29,0
Po1,Po3	7	22,6
Po1,Po2,Po4	1	3,2
Po1, Po2	2	6,5
Po2, Po4	1	3,2
Total	31	100,0

Po1 : Problème de gestion de sureffectifs ;

Po2 : Logique d'externalisation industrielle et de réseautage ;

Po3 : Logique d'innovation et d'exploration d'opportunités risquées ;

Po4 : Situation de création spontanée par des salariés dotés d'une expérience acquise.

29% des entreprises tunisiennes adoptent l'essaimage dans le but d'externaliser et d'innover (Po2 et Po3). En essayant de récapituler nos discussions avec les responsables des entreprises essaimantes, ce résultat peut être expliqué par la logique théorique suivante : « *La grande firme, empâtée dans ses lourdeurs bureaucratiques habituelles, serait inspirée de **gérer l'innovation** par le biais de petites unités autonomes dont l'essaimage serait l'une des formes les plus abouties. Idéalement, l'essaimage permettrait : d'atteindre une flexibilité plus importante permettant un développement plus rapide du projet que les salariés s'approprient* » (Ito, 1995).

Ainsi, l'essaimage trouve une résonance particulière dans le management de l'innovation puisqu'il conduit à la création d'entités autonomes de petite taille, réputées plus aptes à la mise en œuvre de l'innovation. Pour l'externalisation, (qui existe presque dans tous les choix des entreprises de notre enquête), c'est un comportement organisationnel particulier qui peut être effectuée par essaimage. Dans cette optique, l'essaimage est un levier attractif pour les

entreprises tunisiennes puisqu'il leur permet de mettre en œuvre **une démarche d'externalisation stratégique** en s'appuyant sur les ressources locales, tout en limitant ses coûts potentiels (licenciements ; baisse de morale des salariés ; dégradation de l'image auprès de leurs parties prenantes internes et externes, etc.).

Tableau 10 : Le type d'essaimage

MODAL	DC					Total
	(0,10))10,20))20, 30))30, 50)	+QUE 50	
mod1	0	0	1	2	1	4
mod2	1	0	3	3	0	7
mod3	1	1	1	1	0	4
mod4	0	0	3	0	1	4
mod1,mod2,mod3	0	1	0	2	1	4
mod2, mod3	1	4	1	1	0	7
mod1,mod3,mod4	0	0	1	0	0	1
Total	3	6	10	9	3	31

Une voie de développement et de diversification :

En nous basant sur des liens éventuels entre la durée d'activité de l'entreprise essaimante et la modalité d'essaimage qu'elle désire adopter, nous allons essayer de montrer à travers le tableau 10 précédent, quel type d'essaimage pratiquent les entreprises tunisiennes. Pour ce faire, la variable DC, désignant la durée d'activité, sera croisée avec la variable MODAL, désignant les modalités d'essaimage qui peuvent être adoptées par les firmes enquêtée, avec :

- mod 1 : essaimage de projets.
- mod 2 : essaimage de reconversion (pour se diversifier).
- mod 3 : essaimage par externalisation.
- mod 4 : essaimage d'extraprise (relation profonde).

La répartition des modalités d'essaimage selon la durée d'activité nous montre que les entreprises de 10 à 20 ans sont celles qui adoptent le plus l'essaimage par externalisation et l'essaimage de reconversion. Ce dernier est encore choisi par les entreprises de 20 à 50 ans.

« Se diversifier » devient un atout pour la majorité des entreprises essaimantes. Ceci est peut-être expliqué par le fait que l'essaimage de reconversion recouvre les situations dans lesquelles le salarié crée son entreprise dans le but d'explorer de nouvelles opportunités découvertes par l'entreprise source. Elle utilise l'essaimage dans une optique de diversification d'activités, mais avec l'objectif de maîtriser les risques d'entrée dans un nouveau marché.

En effet, les entreprises de grande taille montrent souvent un manque de réactivité et de flexibilité face à des marchés émergents : l'utilisation de la petite taille est privilégiée. On se situe ici dans une logique de « PMIisation », ce qui signifie clairement que c'est l'entreprise-mère qui est l'initiatrice du projet d'essaimage.

En essayant de récapituler les explications des responsables des entreprises désireuses d'adopter l'essaimage de reconversion, on peut dire que la firme essaimée est créée en vue de prospecter et deux perspectives peuvent être envisagées.

G Si la création est une réussite, ce succès se traduit par l'instauration de relations entre la société-mère et la nouvelle entité : dans la grande majorité des cas, l'essaimé devient sous-traitant de son ancien employeur.

G Si la création se traduit par un échec, la réintégration du salarié est envisagée.

Cette dernière situation sera vérifiée par ce qui suit.

Tableau 11 : La réintégration du salarié essaimeur

	Fréquence	Pourcent
oui	31	100,0

REINT : le salarié peut-il réintégrer l'entreprise-mère ?

Ainsi, à travers le tableau 11, 100% des entreprises tunisiennes qui ont signé la charte de l'essaimage, soulignent que les essaimés ont le droit de réintégrer l'entreprise-mère.

De même, selon l'article 4 de la loi n°56- 2005 du 18/07/2005, (voir annexe), le dispositif légal de congé de création d'entreprise peut rendre les pratiques de l'essaimage en Tunisie plus attractives. Rappelons que ce congé permet à un salarié de s'absenter pendant une durée d'un an renouvelable pour créer ou reprendre une entreprise. A l'issue de ce délai, le salarié a le choix entre rompre son contrat de travail ou réintégrer son poste.

Convention-type

Pour le salarié essaimé, créer une entreprise par essaimage n'est pas seulement avoir une bonne idée, mais l'essentiel est de pouvoir la concrétiser et la transformer en une véritable entreprise, ce qui peut se faire plus facilement grâce à une collaboration avec l'entreprise d'origine.

L'Etat tunisien n'a pas négligé cette importante relation entre l'essaimeur et l'essaimé. L'article 3 de la loi n°56-2005 du 18/07/2005 stipule que : « Les projets sont réalisés dans le cadre d'une convention conclue entre l'entreprise et le promoteur qui définit le contenu du projet et les engagements des deux parties conformément à une convention-type approuvée par arrêté du ministre chargé des petites et moyennes entreprises ».

D'ailleurs, d'après Pierre-André JULIEN et Michel MARCHESNAY (1996): « *Les entrepreneurs sont des hommes ou des femmes de réseaux, le plus souvent locaux ou régionaux. Ceci s'explique entre autres parce que leur entreprise n'a pas les ressources des grandes, étant le plus souvent redevable de son environnement proche ou du milieu socio-économique de sa région, surtout si celle-ci joue un rôle actif dans son développement* » (P. A. JULIEN et M. MARCHESNAY, L'Entrepreneuriat, Page 91).

Conclusion

En se fixant une distinction sur laquelle s'accorde la majorité des chercheurs (celle de l'essaimage à chaud et de l'essaimage à froid), nous avons voulu voir l'opportunité réelle que pourrait représenter l'essaimage pour l'entreprise-mère. Ainsi, l'essaimage à froid participe à l'épanouissement professionnel tout en réinventant la gestion dynamique des ressources humaines. Il peut concourir au développement économique de l'entreprise essaimage et permet de créer un tissu de TPE/PME-PMI qui participent au développement de nouveaux marchés ou de nouvelles technologies dans les meilleures conditions.

Par la suite, un débat par les approches théoriques a été présenté pour montrer la vision stratégique de l'essaimage ainsi que le rôle des différents acteurs environnementaux dans l'accomplissement et le succès de ce phénomène.

L'enquête nous a permis de voir l'importance de l'essaimage comme une nouvelle modalité en vue de créer ou reprendre une entreprise en Tunisie, et de détecter les spécificités des entreprises tunisiennes essaimage pour lesquelles l'essaimage représente une opportunité significative de pratiques de gestion des ressources humaines. Nous avons essayé d'examiner aussi l'utilité d'une mesure qualitative de l'effort fourni par l'Etat qui a, certes, joué un rôle important dans la mise en place d'un programme législatif visant à orienter les investissements vers l'essaimage.

L'objet de ce travail était d'examiner la spécificité du phénomène étudié en Tunisie. L'existence d'un texte législatif dédié à l'essaimage des entreprises constitue un important élément de réponse positive à cette question. Toutefois, en soulignant la particularité du contexte tunisien, nous avons été conduits à expliquer les résultats, obtenus à travers notre analyse statistique, qui semblent, à première vue, corroborer certaines des explications initiales.

Pour un salarié qui a un projet d'entreprise, il faut, tout d'abord, qu'il se renseigne sur l'existence ou non d'une « cellule » essaimage dans son entreprise. Il peut pour cela utiliser différents moyens tels que : le site intranet de l'entreprise, les publications internes, les panneaux d'affichage des organisations syndicales représentatives...

Ensuite, il ne doit pas hésiter à solliciter cette « cellule » qui a une obligation de confidentialité. Il peut donc être assuré que son projet ne sera pas divulgué en interne et, notamment, auprès de ses collègues ou de sa hiérarchie.

Il doit élargir au maximum le champ de sa démarche en mettant en œuvre l'ensemble de ses réseaux relationnels et, enfin, il aura tout intérêt à prendre le temps de la réflexion avant de créer parce qu'après, tout va très vite.

Si l'essaimage, bien conduit, peut constituer un levier puissant de la création et de la reprise d'entreprises, force est de reconnaître que l'outil est encore mal connu, mal maîtrisé puisqu'il est toujours dans son état embryonnaire (ceci principalement dans son aspect offensif). Au-delà d'une communication nationale destinée à promouvoir l'essaimage, une action locale, volontariste, visant à sensibiliser les chefs d'entreprises et à leur proposer la mise en place d'opérations d'essaimage méthodiques et organisées, semble être le moyen le plus pertinent pour multiplier le nombre d'opérations d'essaimage sur le territoire. En plus, il serait intéressant de constituer un réseau d'interlocuteurs relais au sein des organismes qui ont promulgué la charte (pour recueillir des informations sur des projets d'essaimage potentiel, pour passer le relais dans le cadre de la mise en œuvre de l'aide opérationnelle à l'essaimé).

L'essaimage est de plus en plus utilisé par les entreprises signataires dans leur politique de responsabilité sociale et territoriale. Il devient un véritable outil stratégique.

On note aussi l'unanimité des entreprises interrogées sur le potentiel de l'essaimage, sur la nécessité de confronter et sécuriser la démarche des créateurs et leur souhait, plus ou moins explicite, d'en faire un élément de la culture d'entreprise.

Signalons que l'existence d'une politique d'essaimage dans une entreprise commence à devenir un argument de recrutement de candidats dynamiques et qu'il faut cesser de penser qu'une carrière commencée comme salarié ne se terminera bien qu'avec ce statut.

Espérons enfin que l'essaimage devienne progressivement un acte naturel et de plus en plus pratiqué en Tunisie.

Bibliographie :

Belly, A, Les milieux incubateurs de l'entrepreneurship. Seconde édition, Fondation de l'entrepreneurship, Québec, 1990.

Bertherat, J. (1989), *L'essaimage levier de la création d'entreprises*, Rapport du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, Collection Rapports officiels, la documentation française.

Brenet P. (2000), Stratégie d'essaimage des grandes entreprises et création de PME, 5^{ème} Congrès International Francophone sur la PME, Lille, 25-27 octobre, actes sur cédérom.

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

Daval H. (2000) – *Le processus entrepreneurial d'essaimage*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Direction : R. Paturel. Université Pierre Mendès France, Grenoble 2.

Daval H. (2003), L'essaimage : vers une nouvelle rationalité entrepreneuriale, *Revue Française de Gestion*, pp.162-165.

Ito K. (1995), Japanese Spin-offs: Unexplored Survival Strategies, *Strategic Management Journal*, vol. 16, n°6, pp. 431-446.

Julien P.-A., Marchesnay M., (1996), *Entrepreneuriat*, Ed Economica Paris.

Kadji-Youaleu C et L.J.Filion (2000), *Essaimage, examen de la documentation*, cahier de recherche, n°2000-01, HEC.Montréal.

Mezhoudi. L. (2001), *L'essaimage d'entreprises et l'appropriation de la technologie : Spécificités régionales, spécificités nationales, Le cas de la Tunisie*, Thèse de doctorat ISG Tunis.
Pirnay F. (1998), Le phénomène de spin-off : élucidation d'une réalité plurielle, 6^{ème} Conférence de l'A.I.M.S, 27-29 Mai, Louvain-la-Neuve, Belgique, actes sur cédérom.

Annexe :

La loi n°56-2005 du 18/07/2005 stipule selon **l'article premier** que : « L'essaimage est tout encouragement ou assistance qu'une entreprise économique accorde à des promoteurs issus de son personnel ou venant de l'extérieur pour les inciter à créer des entreprises indépendantes ou à poursuivre une activité qu'elle exerçait elle-même auparavant ».

Selon **l'article 2** : « L'entreprise qui adopte l'essaimage s'engage à encadrer les promoteurs dans la matérialisation des idées de projets, l'élaboration des études y afférentes, la finalisation du schéma de financement, l'obtention des primes et des avantages et la concrétisation de projet, et ce, durant les premières années de son lancement.

Le suivi de l'opération d'essaimage est assuré par une des structures de l'entreprise recourant à l'essaimage qui se charge d'accorder toute forme d'assistance technique et logistique pour la réalisation des projets et leur suivi après lancement. Les dépenses nécessaires à l'opération d'essaimage sont enregistrées dans un état détaillé qui sera annexé aux états financiers de l'entreprise ».

Pour **l'article 3** : « Les projets sont réalisés dans le cadre d'une convention conclue entre l'entreprise et le promoteur qui définit le contenu du projet et les engagements des deux parties conformément à une convention-type approuvée par arrêté du ministre chargé des petites et moyennes entreprises ».

L'article 4 stipule que: « Le promoteur du projet d'essaimage peut bénéficier du régime de congé pour la création d'une entreprise ou du régime de la délégation et de la mobilisation ainsi que du régime de distribution des revenus d'exploitation des brevets de découverte ou d'invention conformément à la législation en vigueur ».

L'article 5 qui est lié à la défiscalisation dans le processus d'essaimage, stipule qu' : « Il est ajouté au code de l'impôt sur le revenu des personnes physiques et de l'impôt sur les sociétés un article 48 ter ainsi libellé :

Article 48 ter : « Les entreprises qui ont recours à la technique de l'essaimage, telle que définie par la législation en vigueur, peuvent déduire les dépenses engagées pour la réalisation de l'opération d'essaimage de l'assiette de l'impôt de l'année au titre de laquelle les dépenses ont été engagées, et ce, dans des limites et selon des conditions qui seront fixées par décret ».