

Enjeux et modalités de l'essaiage en PME

Laviolette Eric Michael, Dr. Professeur associé

Advancia - CCIP

3 rue Armand Moisant, 75015 Paris

Tel : 01 40 64 41 23

elaviolette@ccip.fr

Résumé

Cet article vise à comprendre les enjeux et les modalités de l'essaiage en PME. A partir de huit cas d'essaiage au sein de six PME, trois enjeux et modalités sont analysés : l'innovation excroissante, l'externalisation incrémentielle et la GRH transfrontalière. Il est démontré que l'essaiage permet de résoudre certains dilemmes spécifiques de la PME et qu'en retour, l'inflexion stratégique et la modularité stratégique, également typiques de la PME, contribuent à faciliter son développement organisationnel par essaiage.

Mots clés : essaiage, PME, inflexion stratégique, modularité structurelle, externalisation incrémentielle, innovation excroissante, GRH transfrontalière.

1. INTRODUCTION

L'essaimage renvoie à tout processus de création d'entreprise par un salarié qui bénéficie de la part de son ex-employeur de diverses formes d'appui et d'accompagnement (Daval, 2000b : 92). Cette définition met l'accent sur le statut salarial du créateur et le soutien dont il bénéficie de la part de son employeur. Il est admis que ce soutien accroît les chances de réussite de la nouvelle entité. En ce sens, l'essaimage est une pratique d'accompagnement entrepreneurial qui permet au créateur et la nouvelle organisation qu'il impulse de se structurer en appui sur une organisation existante. Toutefois, pour qu'en est-il de cette dernière ? En quoi l'émergence assistée d'une nouvelle organisation permet à l'organisation établie de se développer aussi. Autrement dit, quels sont les enjeux et les modalités de l'essaimage en tant que pratique de développement organisationnel de l'entreprise essaimante. C'est à cette première question que cet article entend répondre en instruisant la problématique de l'essaimage en tant que stratégie permet d'accroître ou de renouveler le potentiel de l'entreprise dans son ensemble.

Par ailleurs, les constats empiriques sur l'essaimage révèlent que peu de grandes entreprises pratiquent l'essaimage « stratégique » (Filion, Luc et Fortin, 2004), c'est-à-dire dans une optique de développement de la capacité de l'entreprise. Pour la plupart, l'essaimage répond à des finalités de développement personnel et de reconversion. Par contre, d'autres études soulignent, à maintes reprises, que non seulement les pratiques d'essaimage en PME sont répandues mais que, de surcroît, elles conduiraient à des coopérations inter organisationnelles (Carbone et al., 2000 ; Rocchi, 1998) dont les aspects sont éminemment positifs de l'essaimage pour les deux parties : forte complémentarité, synergie professionnelle, source d'économies, etc. (Carrier, 1992 : 337-338). Dans une veine similaire, Filion, Luc et Arthur, mettent aussi l'accent sur les synergies entre la PME essaimante et la PME essaimée : « solidarité, spécialisation et apprentissage » (Filion et al., 2004 : 128-129) en appui sur onze cas approfondis d'essaimage en PME au Québec. Ces constats nous amènent à penser que l'essaimage stratégique présente des enjeux plus importants en PME qu'en grande entreprise. Compte tenu de ses spécificités structurelles, la PME serait-elle un « contexte » favorable au déploiement de l'essaimage stratégique ? C'est à cette deuxième question que cet article entend aussi répondre. Certains travaux évoquent timidement cette hypothèse, à l'instar de Cooper (1985) qui considère que la petite taille des organisations laisse supposer une certaine disposition « incubatrice ». Par ailleurs, d'autres travaux soulignent que nombreuses sont les PME à se développer par « grappes » ou croissance moléculaire, ce qui

leur permet de conserver les atouts de la « forme PME » (Nunès, 1991) : capacité d'innovation et réactivité tout en admettant la croissance de l'entité (Debray et Leyronas, 1996). Cette modalité de croissance peut conduire à la formation d'un « hypogroupe »ⁱ (Debray, 1997) ou « microgroupes » dont l'essor est important selon l'INSEE (Loiseau, 2001).

En somme, il apparaît que les PME privilégient des modalités de croissance réticulaires qui leur permettent de développer de nouvelles capacités malgré des ressources faibles tout en maintenant une continuité dans l'exploitation ses compétences clés. L'essaimage est clairement un mode de développement organisationnel par réseau comme nous allons le démontrer ci-après. En appui sur de huit cas d'essaimage stratégique au sein de six PME, nous allons expliquer les trois principaux enjeux : l'innovation ex-croissante, l'externalisation incrémentielle et la GRH transfrontalière. Pour chaque enjeu, il sera démontré que l'essaimage permet de résoudre certains dilemmes spécifiques de la PME et qu'en retour, l'inflexion stratégique et la modularité stratégique, également typiques de la PME, contribuent à faciliter son développement organisationnel par essaimage. Nous commençons par préciser la méthodologie retenue pour instruire cette problématique.

2. UNE METHODOLOGIE BASEE SUR DES ETUDES DE CAS

L'essaimage étant un phénomène peu étudié dans le contexte de la PME, notre démarche est exploratoire et inductive. Dans cette optique, nous avons retenu la méthode d'étude de cas multiples en suivant les principes énoncés par Eisenhardt (1989) pour l'élaboration de théories à partir de cas.

Premièrement, nous avons commencé par déterminer une population d'entités homogènes selon un ensemble de critères découlant de la définition de l'objet d'étude et des questions de recherche associées. En l'occurrence, les entreprises doivent correspondre à la définition de la PME: rôle central du dirigeant, ressources limitées et relations interpersonnelles développées. Toutefois, dans une première approche, nous avons retenu le critère commode de l'effectif de l'entreprise ; il ne doit pas dépasser les 250 personnes conformément aux normes européennes (Euro-PME, 2002). De plus, le dirigeant doit avoir une part majoritaire au capital de son entreprise, ce qui est une première approximation de son pouvoir de décision. Par ailleurs, les pratiques d'essaimage doivent correspondre à la conception que nous privilégions de l'essaimage : celle d'un processus de développement conjoint de l'entreprise établie et de l'entreprise émergente. Dans une première

approche, nous avons retenu comme critère, l'existence de relations inter-entreprises de toute nature à l'issue de l'essaimage. Enfin, les PME sélectionnées doivent appartenir à des secteurs d'activité hétérogènes. Cette variété nous a semblé intéressante afin de suggérer d'autres pistes d'explication du caractère stratégique de l'essaimage.

Deuxièmement, nous nous sommes appuyés sur un réseau de contacts d'une structure d'accompagnement à la création (Créons) avec laquelle nous avons collaboré dans le cadre d'une étude sur le sujet pour le compte de la région Rhône-alpes. En nous appuyant sur le réseau professionnel des membres de cette structure, nous avons pu identifier plus aisément une vingtaine de PME où des pratiques d'essaimage semblaient manifestes. Tous les dirigeants de ces entreprises ont été contactés afin de préciser dans un premier temps si elles répondaient aux deux critères énoncés précédemment. Seuls quatorze cas correspondaient, les autres cas « d'essaimages » se sont révélés être soit des spin-offs (sans soutien) souvent à caractère concurrentiel, soit des cas d'intrprises (entités intégrées), ces cas ont donc été écartés. Lors d'un premier entretien, nous avons pu rencontrer dix dirigeants. Puis, au fur et à mesure des contacts établis, nous avons privilégié les entreprises où les possibilités de recueil d'information étaient les plus riches.

Troisièmement, nous avons construit ces cas à partir d'entretiens semi-directifs auprès de trois acteurs : le dirigeant de la PME, le salarié-créateur ou « l'essaimé » et tout autre personne ayant été impliquée dans le processus d'essaimage. Les prélèvements ont été effectués à deux reprises sur un intervalle d'environ six mois. Au total, trente neuf entretiens ont été réalisés pour huit cas d'essaimages à partir de six PME établies. Ils ont tous fait l'objet d'un enregistrement audio et d'une retranscription écrite dans leur intégralité. Ces entretiens ont été communiqués et discutés avec les dirigeants à des fins d'enrichissement et de validation. Par ailleurs, nous avons aussi recueilli des données secondaires : articles de presse, biographies, rapport d'audit, rapport d'activités, etc. Enfin, nous avons eu recours à l'analyse de contenu que nous avons structuré en quatre étapes : pré-analyse, codage ouvert, codage axial et triangulation inter et intra-codeurs selon les principes de Corbin and Strauss (1990).

3. L'ESSAIMAGE POUR UNE INNOVATION « EXCROISSANTE »

L'innovation est entendue au sens de Schumpeter (1912) comme une « destruction créatrice » ou une rupture dans la continuité. Dans cette perspective, l'essaimage est un levier potentiel

d'innovation puisqu'il consiste, pour une entreprise établie, à soutenir des « nouvelles combinaisons » mise en oeuvre par des salariés engagés dans une démarche de création d'une entreprise moins internalisée et davantage tournée vers le marché. Il y a donc un potentiel d'innovation pour la PME établie par l'action de ces individus qui, connaissant les routines de l'entreprise, peuvent s'en extraire pour les transformer car ils disposent d'une relative autonomie. Toutefois, l'innovation par essaimage est difficile pour les grandes entreprises car les difficultés de coordination avec l'entité essaimée sont importantes. En l'occurrence, la forte autonomie organisationnelle de l'essaimée conduit souvent à une orientation stratégique et une structure très différentes de celles de la grande entreprise. Le risque d'une « divergence stratégique » est alors beaucoup plus élevé (Bouchard, 2001). Ces écarts sont d'autant plus difficiles à résorber que manquent des interactions répétées entre des entités dont les modes de coordination diffèrent fortement. De surcroît, l'effort d'adaptation de la grande entreprise est souvent trop important pour des activités de petite envergure souvent considérées comme inconséquentes ou marginales (Bouchard, 2001).

Par contraste, les PME disposent d'une capacité d'ajustement plus élevée car les dirigeants disposent d'une aptitude à infléchir leurs stratégies et à moduler les structures. « L'inflexion stratégique » est rendue possible par le fait que les intentions ont pour siège une seule personne qui cumule leur conception et leur mise en oeuvre (Saporta, 1989). La modularité structurelle est également permise par la centralité du dirigeant qui dispose d'une forte capacité de contrôle ou de contrôlabilité » sur « le système organisationnel qu'il dirige » (Guilhon, 1998)ⁱⁱ. Cette flexibilité est aussi largement facilitée par des modes de contrôle « de proximité » (Torres, 2000) tels l'ajustement mutuel ou la supervision directe. De plus, le potentiel innovant de l'activité créée par essaimage serait plus attractif pour la PME établie compte tenu d'un faible différentiel de taille avec l'entité essaimée ; ce qui réduit le risque que l'activité soit considérée comme inconséquente par la direction. En résumé, nous avançons que l'essaimage est un levier d'innovation plus pertinent pour la PME que pour la grande entreprise.

Les trois exemples ci-après illustrent cette idée. En effet, il est démontré que l'essaimage conduit à l'acquisition effective de nouveaux savoir-faire et à la conquête de nouveaux marchés, en particulier dans le prolongement des compétences et des créneaux déjà maîtrisés. L'essaimage devient une modalité d'innovation par « excroissance ». Cette métaphore biologique traduit le développement d'une partie interne de l'entité établie telle une protubérance à sa périphérieⁱⁱⁱ.

Premier exemple, chez Hermetic, une entreprise qui fabrique des pompes industrielles où pour renouveler un savoir-faire vieillissant, le dirigeant recrute un ingénieur et l'engage sur un projet de diversification de technologie et de marché. Stimulé, ce dernier concevra avec un technicien une nouvelle pompe innovante totalement hermétique. Par la suite, les deux salariés développeront l'entité « étanche » pour poursuivre le développement de ce savoir-faire en étroite collaboration avec Hermetic. Dans ce cas, l'essaimage a permis de développer un savoir-faire technique nouveau et exclusif en « rotor noyé » qui est valorisé sur des niches très profitables. L'accès à ce savoir-faire et à ces marchés permet à Hermetic de disposer d'un potentiel de rénovation de son savoir-faire banalisé en « garniture mécanique » qui est exploité sur des marchés matures.

Deuxième exemple, chez Batival, une entreprise d'ingénierie et de construction de bâtiment de type industriel où le dirigeant souhaitant spécialiser l'entreprise en ingénierie environnemental, le dirigeant débauche deux experts d'une grande entreprise en les mobilisant sur un projet de création à leur compte d'une nouvelle activité de conception de bâtiments de haute qualité environnementale. L'entreprise Valéco sera essaimée en bénéficiant d'un accompagnement personnalisé et pérenne du dirigeant de Batival. Les deux entités collaborent étroitement désormais.

Dans ce cas, l'essaimage de Valéco développe une compétence technique très spécifique en « génie environnemental » à destination de marchés plus profitables. En disposant d'un accès à ce savoir-faire et aux marchés visés, Batival accroît la valeur ajoutée d'une compétence plutôt banalisée en construction de bâtiments tout type sur un marché très concurrentiel.

Enfin, troisième exemple chez Arcade, une entreprise d'édition de jeu vidéo où le dirigeant accepte d'accompagner une équipe talentueuse de développeurs désireuse de créer leur entreprise pour développer de façon plus autonome une expertise en matière de développement de jeu automobile. Sur une période relativement courte de cinq ans, Rally, l'entreprise créée, développe une compétence distinctive en création de jeu de simulation automobile qui est reconnue sur le marché avec des niveaux de performance élevés. Quelques années plus tard, après une croissance forte, Rally serait réintégrée en tant que filiale d'Arcade. En ce sens, l'essaimage a permis de développer une spécialité en matière de conception de jeu automobile en « externalisant » les compétences avant de les réintégrer. L'essaimage a également permis de retenir des experts en les

aidant à créer leur entreprise : une modalité de gestion de la mobilité salariale ou de reconversion particulièrement pertinente en PME comme nous le verrons.

En définitive, force est de constater que l'essaimage est un levier d'innovation particulièrement efficace au regard des résultats positifs obtenus : les compétences de la PME établie sont enrichies en peu de temps tout en préservant des liens étroits avec l'existant.

Pour cette raison, les échanges ou la communication entre les deux parties sont facilités : les routines, les réseaux, et parfois même les outils sont communs et partagés. En plus de cette proximité ou compatibilité génétique, la métaphore de l'excroissance suggère une forte proximité organisationnelle, sociale et spatiale (Gilly et Torre, 2000) entre « la protubérance » (l'entreprise essaïmée) et « l'organisme souche » (l'entreprise essaïmante). Cette proximité étant également favorable à des échanges efficaces, rapides, et mutuellement gagnants pour les deux parties. L'innovation procède pleinement de cette logique de rupture dans la continuité et l'essaimage y répond habilement en PME.

L'essaimage est aussi une modalité concrète de mise en œuvre d'une stratégie « à effet de levier » qui consiste en la forte mobilisation d'acteurs autour d'une vision ambitieuse de développement d'une activité nouvelle malgré la faiblesse des ressources détenues (Hamel et Prahalad, 1993). En PME où les moyens sont limités, ces stratégies sont essentielles pour innover ou croître (Saporta, 1989). L'essaimage est un moyen de décupler les ressources détenues en mettant à contribution les ressources financières des salariés mais aussi en bénéficiant de leur forte implication dans le développement de leur affaire. Le potentiel d'innovation et de diversification par essaimage est plus élevé en PME. Mais, comment expliquer la capacité de ces entités à « gérer » ces processus ?

Ces entreprises appartiennent à trois secteurs d'activités différents : la mécanique, le bâtiment et travaux publics et le jeu vidéo. Il y a aussi des différences importantes en termes d'effectif notamment le cas Arcade) mais ces entreprises sont des PME qui partagent des traits structurels communs : la centralité du dirigeant et une structure de relations informelles.

Cette « structure PME » a permis de mieux gérer cette dialectique rupture/continuité ou sa variante autonomie/contrôle qui est inhérente aux processus d'innovation (Alter, 2000) . Grâce à des interactions répétées avec les entrepreneurs, la PME établie a pu construire le potentiel innovant de l'activité « essaïmée » en adéquation avec sa propre activité. Le dirigeant a joué un rôle prépondérant dans cette construction en étant personnellement engagé dans la démarche. Il y

a donc eu un jeu d'équilibre entre autonomie et (inter)dépendance entre les deux entités que ce soit au niveau technique ou social comme l'illustre chacun des cas.

Lors de l'essaimage d'Etanche à partir d'Hermetic, les entrepreneurs conservent leur autonomie mais des liens étroits subsistent également avec le dirigeant, les techniciens et les commerciaux d'Hermetic et ce malgré les conflits. La dynamique d'entretien de ces liens obéit à une logique de réciprocité qui permet de concilier autonomie et contrôle. Les entrepreneurs sont autonomes dans leurs actions mais ils intériorisent aussi les attentes de leurs partenaires. Il y a une convergence dans les préoccupations respectives de chacun des acteurs qui est rendue possible par la « proximité hiérarchique » du dirigeant et les interactions informelles multiples.

Durant l'essaimage de Valéco à partir de Batival, les entrepreneurs préservent également leur autonomie mais avec un dirigeant très présent à leurs côtés. Le dirigeant de Batival exerce un contrôle implicite de l'entité créée en acceptant de s'engager personnellement auprès des salariés. Il consacre aussi des ressources importantes au projet sans trop formaliser. Ces moyens s'apparentent à des dons qui induisent des obligations de retour. Ils relient plus fortement les entrepreneurs à l'entité Batival.

Concernant l'essaimage de Rally à partir d'Arcade, les entrepreneurs accroissent clairement leur autonomie mais ils entretiennent aussi des liens étroits avec plusieurs acteurs de l'entreprise mère dont le dirigeant. Ils explorent les limites de cette autonomie lors d'un partenariat avec le concurrent direct. Toutefois, ils connaissent leurs obligations envers le dirigeant compte tenu de ses engagements passés. Ce « pacte » implicite offre une garantie contre le risque d'opportunisme.

En définitive, ces cas révèlent que les entreprises ont une capacité analogue à gérer les processus d'essaimage. Cette faculté trouve une double explication.

Premièrement, le dirigeant s'engage personnellement auprès des salariés créateurs : il prend en compte leurs besoins et il fait preuve d'une forte capacité « d'inflexion stratégique ». En PME, il est admis que le dirigeant occupe une position centrale avec une stratégie intuitive ou une « intelligence pragmatique » (Jullien, 1996 ; Danjou, 2004). Autrement dit, il s'adapte à l'opportunité de l'essaimage.

Deuxièmement, le dirigeant dispose aussi d'une capacité de contrôle plus élevée sur la structure qu'il dirige, ce qui lui permet de la moduler avec plus d'aisance pour bénéficier de synergies avec l'entité essaimée. Au delà de la centralité du dirigeant, cette modularité structurelle trouve aussi

une autre explication les relations informelles en PME. Les actions économiques sont « encadrées dans une structure d'interactions durables » (Granovetter, 1985), ce qui favorise la confiance et réduit le risque d'opportunisme. La force des relations est entretenue par une dynamique d'échanges réciproques.

4. L'ESSAIMAGE POUR UNE EXTERNALISATION « INCREMENTIELLE »

L'externalisation est une pratique par laquelle une entreprise attribue l'exécution d'une partie de son système global d'activité à une entreprise partenaire avec un transfert d'une partie du personnel et de l'équipement (Barreyre, 1992 ; Barthélemy, 2000). Cette forme d'impartition s'effectue par essaimage si l'entité « réceptacle » est une nouvelle entreprise créée par un ou plusieurs salariés. Une telle démarche peut présenter plusieurs avantages : une simplification de la recherche et de l'évaluation du prestataire, une meilleure coordination entre les deux partenaires du fait des relations passées, une reconversion totale des actifs car l'entité réceptacle est vierge et enfin, une réintégration des actifs, a priori facilitée, en cas d'échec de l'impartition.

Toutefois, l'externalisation par essaimage est aussi risquée car il s'agit de confier une prestation, souvent essentielle au bon fonctionnement de l'entreprise cédante, à une nouvelle entité dont le risque de défaillance est plus élevé. De plus, une nouvelle entité n'aura pas, du moins dans les premiers temps, les mêmes niveaux de performance qu'un prestataire établi. Ces deux raisons expliquent pourquoi l'externalisation n'est pas l'objectif principal de l'essaimage en grande entreprise. Les finalités majeures sont le reclassement des salariés et plus généralement la reconversion d'actifs. Développer une relation d'impartition est souvent secondaire, elle n'a qu'une vertu « alimentaire », le temps que l'entreprise essaimée trouve d'autres partenaires. De fait, l'essaimage ne débouche pas sur des coopérations durables.

Par contre, l'impartition en PME est problématique, car les savoir-faire sont souvent spécifiques et sans réel équivalent sur le marché. De plus, ils sont délicatement imbriqués compte tenu de la faible spécialisation fonctionnelle. Cet entrelacement induit une « ambiguïté causale » (Reed et Defillippi, 1990) : c'est-à-dire qu'il est difficile pour l'entreprise de distinguer ses compétences centrales, plus essentielles, de celles qui sont périphériques ou moins importantes. De fait, l'impartition présente un risque plus élevé de sélection adverse qu'en grande entreprise. L'essaimage permet de réduire ce risque car il consiste à impartir une activité en préservant un niveau d'internalisation élevé entre les deux entités ; les routines relationnelles et techniques sont

maintenues. En somme, l'essaimage est un réel enjeu de l'externalisation pour une PME établie que pour une grande entreprise.

En particulier, les cas Mecanix et Arcadis illustrent comment l'essaimage permet d'externaliser des actifs spécifiques tout en conservant des liens étroits entre les deux entités. Cette externalisation par essaimage, nous la qualifions « d'incrémentielle »^{iv}.

Chez Mecanix, une entreprise spécialisée dans la fabrication de moteurs de faible intensité où le dirigeant accepte d'impartir une activité d'usinage relativement spécifique, en la confiant à son chef d'atelier, désireux de reprendre cette activité pour se mettre à son compte. L'essaimage d'Usina permet d'impartir « en douceur » une activité d'usinage essentielle pour le fonctionnement de Mecanix. En confiant la reprise au chef d'atelier, le dirigeant limite les coûts liés à la recherche, à l'évaluation du prestataire et à la mise en place du contrat. La continuité de fonctionnement de l'atelier d'usinage est assurée tout en obtenant une meilleure productivité. Cette désintégration progressive est particulièrement adéquate surtout quand elle porte sur un rouage indispensable de l'activité de Mecanix. Par ailleurs, la relation entre le salarié et le dirigeant de nature filiale avec une confiance interpersonnelle élevée, permet de conserver une coordination étroite entre les deux entités. Enfin, la réintégration de l'usinage serait, a priori, facilitée compte tenu des liens étroits entre les deux entités.

Chez Arcadis, une filiale de distribution de jeux d'Arcade, le directeur financier, chargé d'externaliser l'activité logistique, accepte de la confier au responsable achat qui s'est présenté comme repreneur potentiel. Disposant d'un accompagnement personnalisé de la part du directeur financier, le directeur achat crée Logidis qui permettra de réduire les coûts de la logistique tout en conservant une relation privilégiée avec Arcadis. Dans ce cas, l'essaimage de Logidis permet également d'impartir une activité logistique périphérique mais importante pour l'entreprise. En confiant la reprise au responsable des achats, le dirigeant trouve un compromis qui permet de limiter les coûts de licenciement et les coûts de déficit d'image auprès des parties prenantes. L'essaimage est aussi une alternative à l'impartition à un grand prestataire dont le pouvoir de négociation est défavorable pour Arcadis. Par contre, avec Logidis, une entité de petite taille qu'elle a aidé à créer, Arcadis dispose d'une marge de manœuvre plus élevée auprès de l'entrepreneur. Elle est plus sensible à cet avantage qu'à une stricte réduction des coûts.

En résumé, les deux cas révèlent que l'essaimage est un levier d'externalisation particulièrement efficace : les coûts de transaction « ex ante » ou « ex post » sont réduits (Williamson, 1975). Plus concrètement, cette baisse des coûts est permise par ce processus tâtonnant qu'est l'essaimage : une désintégration progressive et fluide de l'activité impartie avec une transformation continue des routines relationnelles et techniques. Cette modalité est particulièrement pertinente pour une PME car l'imbrication délicate de ses actifs nécessite de réduire le risque d'une dislocation organisationnelle périlleuse et irréversible. L'essaimage répond à cette attente.

L'externalisation permet aussi de préserver la structure de relations interpersonnelles qui est souvent à la base de la flexibilité de la PME (Granovetter, 1985). Aussi, il est plus judicieux pour elle de se transformer sans dilapider ce capital relationnel (Froehlicher, 1998). L'essaimage procède pleinement de cette logique de transformation continue qui apparaît plus essentielle en PME.

À la lumière des cas, nous convenons que l'essaimage réduit la menace d'une dislocation organisationnelle en préservant les actifs spécifiques en jeu sans renoncer à l'amélioration de leur productivité. L'essaimage permet de résoudre le dilemme inhérent à l'externalisation, surtout lorsqu'elle porte sur des actifs spécifiques : recherche de productivité et de préservation de la spécificité. En PME, cette problématique est plus cruciale en raison d'une forte ambiguïté causale concernant les actifs pouvant être potentiellement impartis. En même temps, la recherche d'une meilleure productivité accrue est aussi une nécessité pour une PME, d'autant qu'elles sont réputées plus vulnérables. Par conséquent, le dilemme productivité/spécificité des actifs est plus prononcé en PME et l'essaimage permet de le lever efficacement. Toutefois, l'enjeu de l'essaimage s'explique également par la capacité de la PME à mieux le gérer.

Lors de l'essaimage d'Usina à partir de Mecanix, le dirigeant et le directeur achat se sont personnellement engagés auprès du chef d'atelier pour consolider son projet de reprise, il lui suggère des pistes d'amélioration, il le stimule dans sa recherche de partenaire. Après la création, ces derniers continuent à soutenir durablement le chef d'atelier pour que l'entreprise créée devienne plus compétitive, ils l'introduisent auprès de certains clients ou encore ils lui font bénéficier de conseils en organisation de la production auprès de leur consultant attitré. Ces soutiens permettent de réduire les risques de défaillance de l'entité essaimée. Ils peuvent être considérés comme des dons car ce sont des prestations gratuites qui créent des obligations

morales pour le dirigeant d'Usina. Etant redevable, ce dernier est prêt à faire plus d'efforts pour s'adapter aux besoins de Mecanix.

Concernant l'essaimage de Logidis à partir d'Arcadis, l'engagement personnel d'un directeur a fortement facilité la reprise de l'activité logistique par le responsable achat. Ce dernier reconnaît pleinement sa dette envers ce directeur. Aussi, lorsqu'à son tour, le directeur quittera Arcadis pour créer son entreprise, une coopération s'instaure rapidement entre cette nouvelle entité et Logidis compte tenu des liens interpersonnels et des réciprocités qui les entretiennent. Par contre, avec Arcadis, les relations se durcissent à mesure que les relations avec la direction perdent leur caractère informel pour laisser place à des relations plus formelles basées sur la règle de l'équivalence.

Au regard de ces cas, l'efficacité de l'essaimage à des fins d'externalisation tient à la capacité du dirigeant de la PME à s'investir auprès de entrepreneurs et des entités créées. Ces investissements^v sont un ensemble de ressources : des informations, des conseils, des services, du matériel, etc. que le dirigeant accorde en dehors de tout arrangement contractuel. Ils sont « à la marge » attribués comme des dons, des « petits riens » qui contribuent néanmoins à réduire le risque de défaillance de l'entité essaimante. Par conséquent, ils ont un caractère technique, mais apparaît aussi en creux leur dimension affective.

Ces investissements sont des gestes d'attention et de sollicitude. Ils créent du lien social mais aussi des obligations qui limitent le risque d'opportunisme des deux côtés. L'intervalle temporel entre le don et le contre-don et l'imprécision autour de la qualité du don permet à aussi l'échange d'être beaucoup plus flexible. En somme, l'essaimage est un enjeu d'externalisation en PME, car la centralité du dirigeant et les relations informelles favorisent les investissements techniques et affectifs, qui réduisent le risque de défaillance de la nouvelle entité et le risque d'opportunisme des deux parties.

5. L'ESSAIMAGE POUR UNE GESTION TRANSFRONTALIERE DES COMPETENCES INDIVIDUELLES

La reconversion consiste, pour une entreprise, à adapter des actifs techniques et humains, dont elle veut se séparer, à des besoins externes. L'essaimage est un levier de reconversion opportun pour des raisons de coûts essentiellement. D'une part, il permet de limiter les coûts de licenciement grâce à une négociation à l'amiable du départ des salariés plutôt qu'un rapport

unilatéral sans concertation qui donne lieu à un licenciement sec. D'autre part, il permet de réduire les coûts en termes d'image externe. Etant une démarche visant à maintenir voire créer des activités et des emplois, l'essaimage est perçu positivement par les parties prenantes externes : les acteurs publics locaux par exemple.

En grande entreprise, l'essaimage est principalement employé à des fins de reclassement. Les dispositifs instaurés visent à accroître « l'employabilité » du salarié : en l'occurrence, sa capacité à créer son propre emploi. Les grandes entreprises parlent d'un dispositif « d'essaimage à froid » qui, dans l'éventualité d'une restructuration, servira pleinement à reclasser les salariés concernés par un plan social. Toutefois, l'efficacité des dispositifs d'essaimage en grande entreprise est sujette à caution au regard du coût du dispositif. Les dépenses en matière de communication et de sensibilisation des salariés sont parfois très élevés comparativement aux résultats infimes en termes de reclassement comme nous le révèlent Bancel et al. (2004) dans leur étude chez EDF. Ce cas met en doute l'efficacité de l'essaimage à des fins de reconversion au sein des grandes entreprises.

Par contre, nous avançons que l'essaimage est une modalité de reconversion plus efficace en PME. Confronté à un besoin de réduction de son effectif, le dirigeant peut trouver en l'essaimage un bon compromis entre se séparer de certains salariés désireux d'entreprendre, ne pas induire des coûts élevés de licenciement et ménager le moral des salariés restants. En PME, les salariés sont davantage sensibilisés à l'acte entrepreneurial ; les modèles de rôles y sont plus prégnants et la polyvalence des salariés accroît leur disposition à entreprendre. De surcroît, l'essaimage serait moins coûteux en PME qu'en grande entreprise car la « proximité hiérarchique » du dirigeant lui permet d'identifier les entrepreneurs potentiels, de les stimuler et de les accompagner sans dispositif formel d'essaimage. En somme, nous supposons que l'essaimage est un levier de reconversion plus pertinent en PME.

Chez Arcadis, l'essaimage de Nobidis illustre que trois salariés « déplacés » (Shapero, 1975), suite à une restructuration, vont prendre l'initiative de créer leur entreprise sur la base des ressources excédentaires : des clients délaissés. Arcadis verra cette initiative d'un bon œil puisqu'elle lui permet de réduire son effectif et aussi de reconvertir une relation client. Elle sera bienveillante à l'égard des entrepreneurs, même si elle ne leur accorde pas de l'aide durant le montage de leur projet. Par la suite, elle accorde un soutien commercial plus concret au moment du démarrage de l'entité. Au final, l'essaimage est une solution « émergente » en réponse à une

problématique de reconversion pour Arcadis. Elle suggère qu'en PME, les salariés sont plus enclins à entreprendre sans dispositif formel d'essai, ni d'encouragement à la création d'entreprise.

Par ailleurs, plusieurs cas suggèrent un emploi très différent de l'essai en PME, notamment pour attirer, maintenir et développer des compétences individuelles.

Par exemple, chez Arcade, l'essai de Rally est clairement un compromis pour retenir les salariés d'une équipe de développement du jeu parmi les meilleurs de la PME établie. En acceptant de les soutenir dans leur démarche entrepreneuriale, Arcade conserve l'usage de leurs compétences et réduit le risque de débauchage de ces salariés par des concurrents particulièrement à l'affût dans un secteur en croissance. L'essai devient un levier de conservation de compétences individuelles à portée d'usage.

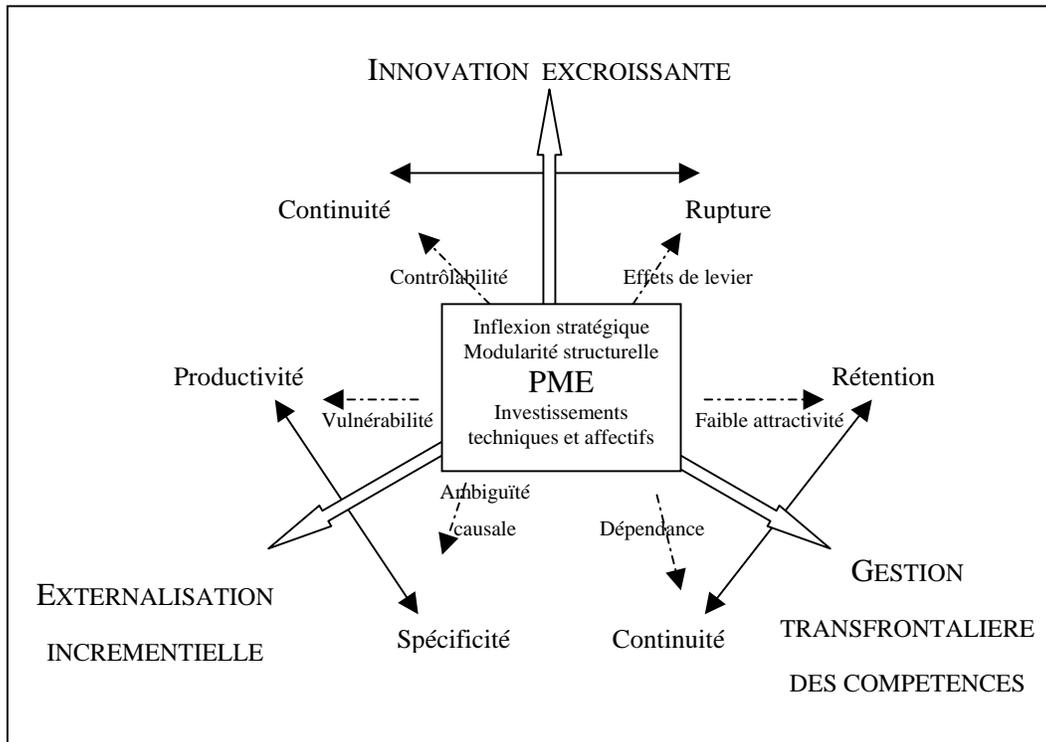
Pour Bativat, l'essai de Valéco permet d'attirer et de retenir des experts en les mobilisant sur des projets de création qui sont très stimulants d'un point de vue professionnel et aussi financier. Les PME ont souvent des difficultés pour le recrutement et le maintien d'un personnel qualifié car les perspectives salariales et d'évolution professionnelle sont souvent peu attractives. L'essai apparaît ici non seulement comme une modalité de recrutement mais aussi de promotion des salariés.

En somme, l'essai apparaît comme modalité d'attraction, de maintien et de développement des compétences des salariés. Il apparaît particulièrement pertinent en PME où la faiblesse des moyens appelle à démultiplier les accès à des compétences au-delà de celles détenues juridiquement. Cette gestion transfrontalière des compétences est efficace en PME car elle a la capacité de générer des obligations auprès de certains individus qu'elle accompagne. En leur accordant des ressources, elle génère des réciprocity qui lui garantissent un accès plus aisé et flexible aux compétences des salariés.

6. CONCLUSION

En conclusion, nous affirmons que l'essai présente des enjeux stratégiques en PME. Nos cas illustrent les trois principaux enjeux spécifiques de l'essai en PME : l'innovation « ex-croissante » ; l'externalisation « incrémentielle » et la gestion « transfrontalière » des compétences individuelles.

Figure 1 - Les principaux enjeux de l'essaimage en PME



L'essaimage est un enjeu stratégique d'innovation « excroissante » qui permet un dépassement des savoir-faire maîtrisés en mobilisant fortement des salariés tout en conservant les routines relationnelles et techniques entre la PME créée et la PME établie. Cette dialectique rupture/continuité est inhérente à l'innovation, mais elle est plus problématique en PME. En effet, cette dernière se caractérise par un dirigeant préoccupé par la « contrôlabilité » de la structure de son entreprise et des marchés visés. En même temps, les ressources limitées de la PME appellent leur dépassement par des stratégies à « effet de levier » ou d'innovation qui sont essentielles en PME. Donc, la tension entre rupture et continuité est plus forte en PME. L'essaimage est une alternative d'équilibre de cette tension, qui est plus efficace en PME, car elle dispose d'une capacité plus élevée d'inflexion stratégique et de modularité structurelle.

L'essaimage est également un enjeu stratégique d'externalisation « incrémentielle » au sens où il permet de manière progressive d'impartir une activité en préservant les routines qui font la spécificité des actifs de la PME tout en aspirant à une meilleure productivité. Cette dialectique productivité/spécificité est aussi intrinsèque à tout processus d'externalisation mais elle est plus problématique en PME. La faible spécialisation fonctionnelle induit une forte « ambiguïté causale » car les savoir-faire sont délicatement imbriqués, ce qui induit un risque élevé de

sélection adverse. Tout en étant préoccupée par la préservation de la spécificité de ses actifs, la PME recherche aussi des gains de productivité, comme d'autres entreprises, mais aussi parce qu'elle est généralement plus vulnérable. L'essaimage permet de concilier recherche de productivité et conservation de la spécificité des actifs. Il est aussi une modalité stratégique adéquate, car la PME dispose d'une capacité élevée d'investissement technique et affectif de la direction auprès des entrepreneurs. Ces investissements réduisent le risque de défaillance de l'entité créée et le risque d'opportunisme des essaimés.

Enfin, l'essaimage est un enjeu de gestion « transfrontalière » des compétences individuelles ; il permet, d'une part, le recrutement et le maintien d'une main d'œuvre qualifiée autrement peu accessible, et d'autre part, il permet le reclassement ou la « promotion externe » de salariés désireux d'entreprendre en conservant un accès à leurs compétences. Cette dialectique rétention/reconversion est inhérente à une GRH flexible. Toutefois, elle est plus problématique en PME. L'attraction et la fidélisation d'une main d'œuvre qualifiée est plus difficile en PME en raison de la faible attractivité des salaires et des carrières. En même temps, la reconversion est aussi cruciale en PME en raison d'une certaine dépendance à l'égard des salariés. L'essaimage est une alternative intéressante pour résoudre ce dilemme. Par ce biais, la PME conserve un accès à leur savoir-faire, par exemple en nouant des relations coopératives avec l'entité essaimée. Par ailleurs, le dirigeant en PME dispose d'une capacité à s'investir auprès des entrepreneurs, ce qui permettrait de garantir un accès différé et souple à leurs compétences.

REFERENCES

- Alter N. (2000), *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF.
- Bancel L., N. Barletta, S. Chanut et G. Monnard (2004), *La politique essaimage au sein de l'entreprise EDF en région Rhône-alpes*, Document interne.
- Barreyre P.Y (1992), « La sous-traitance à l'heure des nouvelles politiques d'impartition », *Encyclopédie du Management*, Tome 2, 2^{ème} édition, Paris, Vuibert, 759-772.
- Barthélemy J. (2000), *L'outsourcing : analyse de la forme organisationnelle et des ressources spécifiques externalisées : Test d'un modèle issu de la théorie des coûts de transaction et de l'approche par les compétences*, Thèse de doctorat ès sciences de gestion, HEC.
- Bayad M., H. Mahé de Boislandelle, D. Nebenhaus et P. Sarnin (1995), « La gestion des ressources humaines et performances des PME », *Gestion 2000*, Management et Prospective, n° 1, 92-94.
- Bouchard V. (2001), « Exploring Corporate Entrepreneurship : A Corporate Strategy Perspective », Cahiers de recherche de l'EM-Lyon, 2001/12.
- Bourdieu P. (1994), *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*, Editions du Seuil, Paris.

- Brenet P. (2000), « Stratégie d'essaimage des grandes entreprises et création de PME », 5^{ème} congrès International Francophone sur la PME, Lille, 25-27 octobre, actes sur cédérom.
- Carbone M., J. Howells, A. Tubke et P. Moncada-Paterno-Castello (2000), *The Impact of Corporate Spin-offs on competitiveness and employment in the European Union – A first study*, rapport pour la Commission Européenne, Brussels-Luxembourg.
- Carrier C. (1992), *L'intrapreneuriat dans la PME : une étude exploratoire du phénomène à partir des représentations des principaux acteurs concernés*, Thèse pour le doctorat ès Sciences de Gestion, Faculté de droit et de sciences économiques, Université de Montpellier I.
- Corbin J.M et A.L Strauss (1990), *Basics of qualitative research*, London, Sage.
- Danjou I. (2004), *Entreprendre : la passion d'accomplir ensemble*, Paris, L'harmattan.
- Daval H. (2000a), « L'externalisation d'activités chez Thomson : une application du modèle des ressources et compétences à l'essaimage », IX Conférence de l'A.I.M.S., Actes sur cédérom, Montpellier, 24-26 mai.
- Daval H. (2000b), *Le processus entrepreneurial d'essaimage*, Thèse pour le doctorat ès Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France, Grenoble 2.
- Debray C. (1997), *Structures et Stratégies de l'hypogroupe*, thèse de doctorat ès Sciences de gestion, Université Paul Valéry, Montpellier I.
- Debray C. et C. Leyronas (1996), « Réseau et hypogroupe : émergence de stratégie organisationnelle en petite entreprise », *Actes des 12^{ème} Journées Nationales des IAE*, Toulouse.
- Dupont D. et T. Clément (2002), Synthèse : Politiques et Pratiques d'essaimage de grands groupes en France, Juin.
- Eisenhardt K.M. (1989), « Building theory from case study research », *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, 535
- Euro-PME (2002), *Gros plan sur les PME, principaux résultats de l'observatoire des PME européennes*, rapport pour la Commission Européenne.
- Filion L.J., D. Luc et P-A. Fortin (2003), *L'essaimage d'entreprises, vers des nouvelles pratiques entrepreneuriales*, Collection Entreprendre, Transcontinental et Fondation de l'entrepreneurship : Québec.
- Froehlicher T. (1998), « Les liens sociaux entre les dirigeants et le déclenchement de la coopération interentreprises », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n° 1, mars, 99-124.
- Gilly J.P. et Torre A. (2000), *Dynamiques de Proximité*, L'Harmattan.
- Granovetter M. (1985), « Economic action and social structure : A theory of embeddedness » *American Journal of Sociology*, n° 91, 481-510, in Granovetter M. (2000), *Le Marché autrement*, Paris, Desclée de Brouwer, 75-114.
- Granovetter M. (2000), *Le Marché autrement*, Paris, Desclée de Brouwer, 75-114.
- Guilhon A. (1993), *Etude de la relation entre le changement organisationnel et l'investissement intellectuel dans les PME*, Thèse de doctorat ès sciences de gestion, Université Paul Valéry, Montpellier I.
- Guilhon A. (1998), « Vers une nouvelle définition de la PME à partir du concept de la contrôlabilité » in Torres O. (dir.), *PME : De Nouvelles Approches*, Paris, Economica, chapitre 2, 55-67.
- Hamel G. et C.K. Prahalad (1993), « Strategy as Stretch and Leverage », *Harvard Business Review*, mars.

- Husson G. (2004), *Mission d'étude sur l'essaimage*, Rapport pour le compte du Ministère délégué des petites et moyennes entreprises, au commerce, à l'artisanat et aux professions libérales et à la consommation, avril.
- Jullien F. (1996), *Traité de l'efficacité*, Paris, Grasset.
- Koenig G. (1989), « Le développement de l'entreprise », *Encyclopédie de Gestion*, sous la direction de Joffre P. et Y. Simon, tome 1, 938-957
- Loiseau H. (2001), « Des groupes de la taille d'une PME : un phénomène en plein essor », *INSEE PREMIERE*, n° 764, Mars 2001.
- Marchesnay M. (1991), « De l'hypofirme à l'hypogroupe : naissance, connaissance et reconnaissance », *Les Cahiers du Lerass*, Toulouse, n° 23.
- Mauss M. (1950), « Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », *Sociologie et anthropologie*, Paris, PUF : 143-279 (édition originale 1902).
- Michun S. (1994), « Phénomènes de proximité et petite entreprise », *Actes de la 39^{ème} Conférence Mondiale de l'I.C.S.B.*, 27-29 juin, Strasbourg, 227-235.
- Nunès P. (1991), *Les opérations de PMisation : pratique ou stratégie ?*, Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France, Grenoble.
- Paturel R. (1992), « Stratégie de croissance externe », in *Encyclopédie du Management*, Tome 2, 2^{ème} édition, Paris, Vuibert, 407-417.
- Reed R. et R.J Defillippi (1990), « Causal ambiguity, Barriers to imitation and sustainable competitive advantage », *Academy of Management Review*, vol. 15, n°2, 88-102.
- Rocchi, J-F (1998), *Spin-Offs by Employees in France: A study for the OECD*. Leed Programme Report.
- Saporta B. (1989), « Stratégies des petites et des moyennes entreprises », *Encyclopédie de Gestion*, sous la direction de Joffre P. et Y. Simon, tome 3, 3105-3128.
- Schumpeter J.A. (1912), *Théorie de l'évolution économique*, traduction française, Paris, Payot, 1942/1972.
- Shapero A. (1975), « The displaced uncomfortable entrepreneur », *Psychology Today*, 83-88.
- Torres O. (2000), « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME », *5^{ème} Congrès International sur la PME*, 25-27 octobre, Lille, actes sur cédérom.
- Williamson O. (1975), *Markets and hierarchies. Analysis and antitrust implications*, New York, The Free Press.

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

ii Guilhon développe cette idée avec le concept de « contrôlabilité » défini comme « la capacité du dirigeant de garder la maîtrise de la mise en œuvre et du développement d'un ensemble de ressources matérielles et immatérielles. » (1998 : 60-61).

iii Dans le domaine biologique, l'excroissance est généralement présentée comme une anomalie ou un dysfonctionnement (Larousse encyclopédique). Ici, au contraire, la métaphore de l'excroissance, en tant que forme hybride entre la croissance interne et la croissance externe (Paturel, 1992).

iv C'est l'idée de progressivité que nous voulons mettre en avant. Nous pensons, à l'instar de Martinet, que ce principe anime le développement des PME : « les PME ont tendance à se développer par extension à partir de savoir-

faire existants ou de marchés maîtrisés » (1981). Saporta (1989) parle aussi de diversification par « petits pas » (1989 : 311)

v La notion d'investissement traduit l'idée d'un intérêt, au sens premier du terme, « interesse : en être participer, donc admettre que le jeu mérite d'être joué, et que les enjeux qui s'engendrent dans et par le fait de le jouer méritent d'être poursuivi, c'est reconnaître le jeu et reconnaître les enjeux (...) » (Bourdieu, 1994 : 151).

vi Nous empruntons cette idée de gestion transfrontalière de l'emploi et des compétences à Brenet qui la décrit comme une gestion élargie des compétences individuelles en s'appuyant sur le travail d'Atkinson (1984) qui distingue trois catégories d'emplois : emplois permanents, emplois périphériques et emploi extérieur. Les exemples qu'elle donne sont issues de grandes entreprises, mais la gestion flexible et élargie des compétences individuelles est aussi pleinement à l'œuvre en PME comme le suggèrent Bayad et al., 1995.