

## L'essaimage en PME : proposition d'un cadre d'analyse

Par

**Eric Michael LAVIOLETTE**

Docteur en Sciences de Gestion

Professeur associé

Advencia

3, rue Armand Moisant

75015 Paris

Tel : (+33).01.40.64.40.00

Fax : (+33).01.40.64.40.19

Courriel : em.laviolette@laposte.net

### Résumé

Cet article explore les enjeux et les modalités de l'essaimage en PME. L'analyse repose sur l'étude exploratoire de huit cas d'essaimage au sein de six PME de taille et de secteurs variés. Trois enjeux et modalités sont analysés. Ils plaident en faveur de la création d'une entreprise par un salarié aidé dans son projet par la PME qui l'emploie : une incubation intense, une maturation personnalisée et des relations post-crédation durables. Il est avancé que le parrainage du dirigeant intensifie l'incubation de la nouvelle entreprise, que les investissements techniques et affectifs par la réciprocité personnalisent les ressources obtenues et enfin, l'inflexion stratégique, la modularité structurelle de la PME établie et la nouvelle entreprise créée en son sein, accroissent la durabilité de leur coopération.

### Introduction

Dans une conjoncture de faible croissance économique et de taux de chômage élevé, le gouvernement français est sévèrement rappelé par les urnes à un impératif de performance dans sa politique en faveur de l'emploi. Parmi les moyens d'action envisagés, la création d'entreprise est une priorité d'autant que les petites et les très petites entreprises, représentant plus de 90% des entreprises, sont aussi les plus créatrices d'emplois (Duchéneaut, 1995). Si l'importance économique et sociale de ces petites structures n'est plus à démontrer, il est impératif de mieux comprendre ces entités et d'agir en faveur de leur genèse, de leur développement et de leur renouvellement.

Parmi ces processus d'émergence et de développement de petites structures, l'essaimage mérite une attention particulière. Ce processus entrepreneurial « se manifeste lorsqu'un employé entreprend de créer sa propre structure ou de reprendre une entité existante, indépendante de l'entreprise essaimante, en bénéficiant de la part de cette dernière qu'il quitte, de diverses formes d'appui et d'accompagnement, afin de limiter les risques d'échec » (Daval, 2000 : 92). L'accent est placé sur deux caractéristiques particulières : le statut salarial du créateur et le soutien dont il bénéficie de la part de son ex-employeur.

En conservant temporairement son emploi et les ressources afférentes (revenus, réseaux, etc.), le salarié accroît les chances de succès de son projet entrepreneurial. Il bénéficie également de la part de l'entreprise qui l'employait d'un accompagnement explicite : une aide méthodologique (réalisation du plan d'affaires par exemple), un accompagnement technique (cession de brevets, transferts technologiques, etc.) mais aussi un soutien psychologique (soutien moral, affectif, etc.). L'entreprise établie devient pour le salarié un incubateur in situ, à partir duquel se déploie une nouvelle entité avec plus de facilité du fait des liens interpersonnels et inter organisationnels qui unissent les deux entités. L'essaimage représente une conception alternative de l'accompagnement « institutionnel » classique à l'entrepreneuriat dont l'efficacité est souvent mise en doute (Besson, 1998). Cela explique l'attention soutenue dont l'essaimage bénéficie à la fois dans une perspective pratique (Rocchi, 1998 ; Dupont et Clément, 2002 ; Husson, 2004) et scientifique (Daval, 2000 ; Pirnay, 2001 ; Fillion et al., 2004).

Néanmoins, si l'apport de connaissances est indéniable, l'essaimage reste encore cantonné au contexte des grandes entreprises ou des universités, alors que le phénomène est certainement plus répandu ailleurs, notamment en PME... C'est l'arbre centenaire qui nous cache les jeunes pousses de la forêt. En

effet, peu de chercheurs se sont intéressés à l'essaimage dans le « contexte spécifique » de la PME (Julien, 1994). Pourtant, plusieurs études soulignent, avec persistance, 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) qui sont des signes évidents de renforcement et de vitalité économique.

Dans un rapport récent, Husson (2004) insiste également sur le potentiel de l'essaimage en PME à la lumière de difficultés inquiétantes de transmission et de reprise pour bon nombre d'entre elles. Parmi les repreneurs potentiels, le salarié est un candidat de choix de par ses connaissances et ses compétences idiosyncrasiques. Partant de ce constat, Husson lance un appel à des études sur ce phénomène à fort enjeu de création, de développement et de reprise de PME, ce qui n'est finalement qu'un écho aux vœux de Carrier qui avait déjà révélé, dans le cadre de sa thèse, les aspects éminemment positifs de l'essaimage en PME : 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 essaimage 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 suscitent notre interrogation sur les enjeux et les modalités de l'essaimage en PME en posant l'hypothèse que cette structure spécifique est favorable à l'essaimage en tant que pratique d'accompagnement entrepreneurial. 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 », notamment en raison de l'influence de modèles de rôles d'entrepreneurs. Cette idée est également avancée par Shapero et Sokol (1982) qui évoquent un jeu d'influence de ces référents sur le désir d'entreprendre du salarié. Dans cet article, nous allons prolonger cette réflexion en expliquant les enjeux et les modalités de l'essaimage et en défendant la thèse selon laquelle la PME aussi est une structure favorable à l'essaimage.

## 1. Méthodologie : huit étude de cas dans trois secteurs d'activité

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 choisi les cas sur la base de deux critères : celui de la taille pour la définition de la PME (l'effectif de l'entreprise ne doit pas dépasser les 250 personnes conformément aux normes européennes) et celui de l'hétérogénéité des secteurs d'activités, importante à nos yeux afin de suggérer d'autres pistes d'explication que celle de la structure PME.

Deuxièmement, nous avons identifié les cas en appui à un réseau de contacts d'une structure d'accompagnement à la création (Créons) dans le cadre d'un projet sur l'essaimage pour le compte de la région Rhône-Alpes. Grâce à ce réseau professionnel, nous avons identifié une vingtaine de PME où des pratiques d'essaimage étaient manifestes. En définitive, six cas de PME pour huit cas d'essaimages ont été retenus.

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 toute autre personne ayant été impliquée dans le processus d'essaimage. Les entretiens ont été effectués à deux reprises sur un intervalle d'environ six mois pour affiner notre recueil et mieux traduire la temporalité du processus.

Au total, trente neuf entretiens, chacun d'une durée moyenne d'une heure et demi, ont été réalisés pour huit cas d'essaimages à partir de six PME établies. Nous avons complété les entretiens par des données secondaires tels les rapports d'activités, les analyses sectorielles et les articles de presse entre autres

comme l'indique le tableau ci-après.

Enfin, les matériaux ont fait l'objet d'une analyse de contenu selon les principes énoncés par Corbin et Strauss (1990).

Entreprises essaimantes	Métier	Effectif moyen	Entreprises essaimées	Nombre d'entretiens	Données secondaires
Généco	Ingénierie environnementale	50	Logéco	6	Articles de presse
Batival	Bâtiments et travaux publics	50	Valéco	6	Biographie et rapport interne
Hermetic	Fabrication de pompes	120	Etanche	5	Rapport d'audit
Mécanix	Fabrication de moteurs	80	Usina	5	Analyse sectorielle
Arcade	Edition de jeux vidéo	200	Rally et Gama	10	Rapports d'activité et articles de presse
Arcadis	Distribution de jeux vidéo	90	Logidis et Nobidis	7	

Tableau 1. Liste des PME de la recherche

## 2. Une incubation intense du projet du salarié en PME

L'incubation est un processus d'apprentissage et d'assistance qui permet à un individu d'acquérir les compétences et les ressources nécessaires pour entreprendre (Daval, 2000). Une entreprise peut être un incubateur via trois actions majeures : la stimulation du désir d'entreprendre, la formation d'une disposition entrepreneuriale et la création d'une opportunité d'affaires.

### 2.1. Un désir d'entreprendre renforcé

Les références ou les modèles d'entrepreneurs stimulent fortement le désir d'entreprendre. En effet, l'opportunité d'observer l'exercice d'une activité entrepreneuriale par un homologue constitue une source puissante d'informations qui influent sur la désirabilité perçue de l'acte d'entreprendre d'un individu (Bandura, 1977 ; Shapero et Sokol, 1982).

En grande entreprise, les modèles d'entrepreneurs sont beaucoup plus rares et trop éloignés. Le « référent » est le manager dont les fonctions clés sont de prévoir, d'organiser, de budgéter et de contrôler. Sa logique est celle de l'exploitation et de la continuité. Par contraste, le modèle de l'entrepreneur se traduit par la quête de nouvelles combinaisons indépendamment des ressources contrôlées (Schumpeter, 1912 ; Stevenson et Jarillo, 1990). Sa logique est alors celle de l'exploration et de la rupture.

En PME, les salariés sont davantage sous l'influence de multiples exemples d'entrepreneurs à commencer par le dirigeant lui-même et d'autres gérants du milieu (Bandura, 1995 cité par Krueger, 2000). Les échanges avec ces dirigeants sont plus fréquents et plus simples. Ils sont facilités par les relations informelles typiques des PME. De plus, la création d'entreprise constitue une orientation de carrière susceptible d'être plus crédible en PME étant donné les plus faibles perspectives de promotion hiérarchique. En somme, la représentation de l'acte d'entreprendre est plus positive pour les salariés en PME.

Par exemple, chez Hermetic, le dirigeant fait preuve d'une « persistance entrepreneuriale » (Davidsson, 1991) en « impulsant » des nouvelles organisations (Verstraete, 1999 ; 2002 ; 2003) induites par la

diversification sur les niches du secteur de la chimie. L'impulsion est le déclenchement d'une dynamique d'action en vue de (re)créer à partir d'un existant plus ou moins tangible. Nous rejoignons Verstraete sur l'idée qu'un processus peut être qualifié d'entrepreneurial à partir du moment où un individu (ou plusieurs) impulse(nt) une organisation : « L'entrepreneuriat concerne le phénomène relevant d'une relation dialectique entre l'acteur et l'organisation impulsée par celui-ci. » (2002 : 32).

Chez Hermétic, le dirigeant se comporte ainsi, c'est-à-dire comme un entrepreneur et il suscite un comportement similaire chez l'ingénieur qu'il recrute pour créer une nouvelle activité. Pour l'ingénieur, entreprendre est une voie professionnelle plus crédible après avoir passé huit ans à exercer plusieurs fonctions. Le désir d'entreprendre de l'ingénieur est renforcé par des représentations fortes et positives de l'entrepreneur.

#### Cas Hermetic

Hermetic est une entreprise de taille moyenne fabriquant des pompes industrielles. 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, l'ingénieur 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.

Autre exemple, chez Mecanix, le chef d'atelier est surtout sous influence « d'entrepreneurs référents » issus de son milieu familial. Mais le dirigeant le stimule subtilement à une conduite entrepreneuriale en reconnaissant son désir d'entreprendre lors de son recrutement et aussi en accueillant favorablement son projet de reprise de l'usinage. Le dirigeant est un « mentor » au sens de Shapero et Sokol : « instruire, rassurer et convaincre » (1982 : 78). Par conséquent, le désir d'entreprendre est renforcé par cette relation de parrainage ou de « mentoring » (Carsrud et al., 1987).

#### Cas Mecanix

Mecanix est une entreprise de taille moyenne spécialisée dans la fabrication de moteurs de faible intensité. Confronté à un dilemme sur l'externalisation d'une activité d'usinage relativement spécifique, le dirigeant trouve la solution dans le projet de reprise de cette activité par son chef d'atelier. La relation entre le salarié et le dirigeant est de nature filiale avec une confiance interpersonnelle élevée. En définitive, l'essaimage d'Usina permettra de réduire les coûts de l'usinage tout en conservant une coordination étroite entre les deux entités.

En résumé, ces cas nous permettent de développer l'idée d'un désir d'entreprendre renforcé en PME pour deux raisons. Premièrement, la structure PME est porteuse d'exemples d'entrepreneurs proches à commencer par le dirigeant mais aussi d'autres entrepreneurs que les salariés côtoient régulièrement. La centralité du dirigeant permet une stimulation directe du désir d'entreprendre des salariés dans le cadre d'une relation de parrainage ou de « mentoring » (Carsrud et al., 1987). Deuxièmement, cette voie professionnelle est plus pertinente en PME où les possibilités de carrière ou de promotion hiérarchique sont plus restreintes.

## 2.2. Une disposition entrepreneuriale plus élevée

Par disposition entrepreneuriale, nous voulons dire : un ensemble d'aptitudes qui inclinent un individu à agir dans cette direction : « une tension anticipative vers un comportement » (Danjou, 2004). En grande entreprise, la forte division du travail conduit à une spécialisation plus étroite des postes, un regroupement fonctionnel et généralement une lourdeur bureaucratique des structures. Cette inertie enfreint la démarche expérimentale de tout acte entrepreneurial qui implique l'acquisition de connaissances et de ressources transversales. Les salariés « se heurtent à une disponibilité et une accessibilité problématiques des ressources, dont ils ne peuvent pas anticiper la nature et le niveau d'importance, au moment où ils en ont le plus besoin » (Fayolle, 2004 : 176).

Par contre, la PME est, en soi, une structure favorable à la genèse d'une disposition à entreprendre pour deux raisons. Premièrement, la faible spécialisation fonctionnelle favorise la polyvalence des salariés

qui développent des compétences variées sur différentes facettes de la gestion de la PME. Cette transversalité accroît la perception du salarié de sa capacité à entreprendre : l'« auto-efficacité » au sens de Bandura (1977). Ainsi, ce dernier développe une disposition individuelle plus élevée à entreprendre. Deuxièmement, les relations informelles favorisent l'apprentissage « à entreprendre » avec le dirigeant et des collègues expérimentés sur les problématiques spécifiques aux petites structures. C'est aussi l'occasion pour le salarié de trouver auprès de ces personnes « des disponibles : c'est-à-dire des ressources dont dispose le créateur pour mener à bien son projet » (Verstraete, 1999 : 38). Le salarié peut aussi percevoir une disposition collective à entreprendre : « ils sont prêts à m'aider » voire « nous pouvons le faire ensemble » (Krueger, 2000).

Par exemple, chez Mecanix, le chef d'atelier a développé une disposition à entreprendre en occupant plusieurs fonctions dont celle de directeur de l'usinage. Il a une perception très positive de son « efficacité personnelle » (Bandura, 1977). La reprise de l'usinage est facilitée par la bonne insertion du salarié au sein de la PME. Elle lui permet d'accéder à des ressources plus facilement : convaincre des salariés de l'atelier et obtenir le soutien financier du dirigeant et l'aval du directeur des achats.

Autre exemple, chez Généco, le jeune ingénieur développe une disposition individuelle à entreprendre grâce à l'action protectrice du dirigeant. Nous sommes clairement dans une relation de parrainage (Carsrud et al., 1987). Elle prédispose le jeune ingénieur à l'acte d'entreprendre. Ce dernier complète ses savoir-faire par ceux d'autres experts de cette petite entité « adhocratique » (Mintzberg, 1982) où les échanges informels sont particulièrement développés. Grâce à ces accès souples à des expertises diversifiées, le jeune ingénieur est « porté » par ses collègues ; il perçoit une disposition collective à entreprendre (Bandura, 1995 : 13).

En résumé, ces cas nous permettent de développer l'idée d'une disposition à entreprendre plus élevée en PME pour trois raisons. Premièrement la faible spécialisation fonctionnelle favorise le développement de compétences transversales. De fait, la perception du salarié de son efficacité personnelle est positive. Elle accroît sa disposition individuelle à entreprendre. Deuxièmement, en occupant une position centrale, le dirigeant peut influencer directement la capacité à entreprendre du salarié en l'encourageant voire en l'accompagnant. Troisièmement, les relations directes et informelles en PME favorisent la mobilisation souple des ressources et des compétences. Le salarié perçoit « des disponibles » : des ressources mobilisables qui accroissent sa disposition à entreprendre.

### 2.3. Une création d'opportunité d'affaires plus aisée

La création d'une opportunité d'affaires est entendue comme un processus de construction d'une idée potentiellement génératrice de valeur dont la concrétisation est amorcée par la mobilisation et la combinaison de ressources. Elle suppose une démarche de créativité et de pragmatisme d'une idée en une situation désirable et faisable (Stevenson et Jarillo, 1990).

En grande entreprise, cette démarche est freinée par une spécialisation des postes et un regroupement par fonctions qui rendent plus difficile l'engagement du salarié dans la création d'une opportunité d'affaires. Pour favoriser de telles initiatives, les grandes entreprises ont mis en place des dispositifs de formation par des accompagnateurs et de mise en relation avec des entrepreneurs (Dupont et Clément, 2002). L'incubation se passe souvent « ex situ » ou en dehors de l'entreprise.

En PME, la faible spécialisation fonctionnelle induit une polyvalence et une autonomie plus prononcées pour les salariés dans l'exercice de leur travail. Disposant de connaissances plus variées, le salarié en PME développe une acuité à percevoir des informations et à les combiner en des idées de création. De surcroît, les ressources limitées prédisposent le dirigeant et les salariés de la PME à faire preuve d'une « intelligence pragmatique » (Jullien, 1996 ; Danjou, 2004). Par ailleurs, la PME établie a valeur d'exemple pour un entrepreneur potentiel, car la structure est proche de celle d'une nouvelle entité. Elle est une « structure-test in situ » pour la formation d'une opportunité entrepreneuriale. En somme, la création d'une opportunité d'affaires en PME est facilitée car les salariés sont plus enclins à être créatifs

et pragmatiques.

Par exemple, chez Hermetic, l'ingénieur a exercé des fonctions variées tout en disposant d'une grande autonomie au sein de l'entreprise. Ainsi, il a pu développer des connaissances multiples qui accroissent sa capacité à percevoir « des différences » (Bateson, 1984). En outre, il a été fortement stimulé par le dirigeant à suggérer des nouvelles idées, comme celle du rotor noyé, et le développement de nouveaux marchés, comme celui du segment de la chimie. L'ingénieur a aussi fait preuve de pragmatisme en mobilisant les ressources de proximité : un réparateur détenant un savoir-faire spécifique en « rotor noyé », les savoirs techniques du bureau d'études et l'infrastructure commerciale de l'entreprise essaimante.

#### Cas Batival

Batival est une entreprise d'ingénierie et de construction de bâtiment de type industriel. 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.

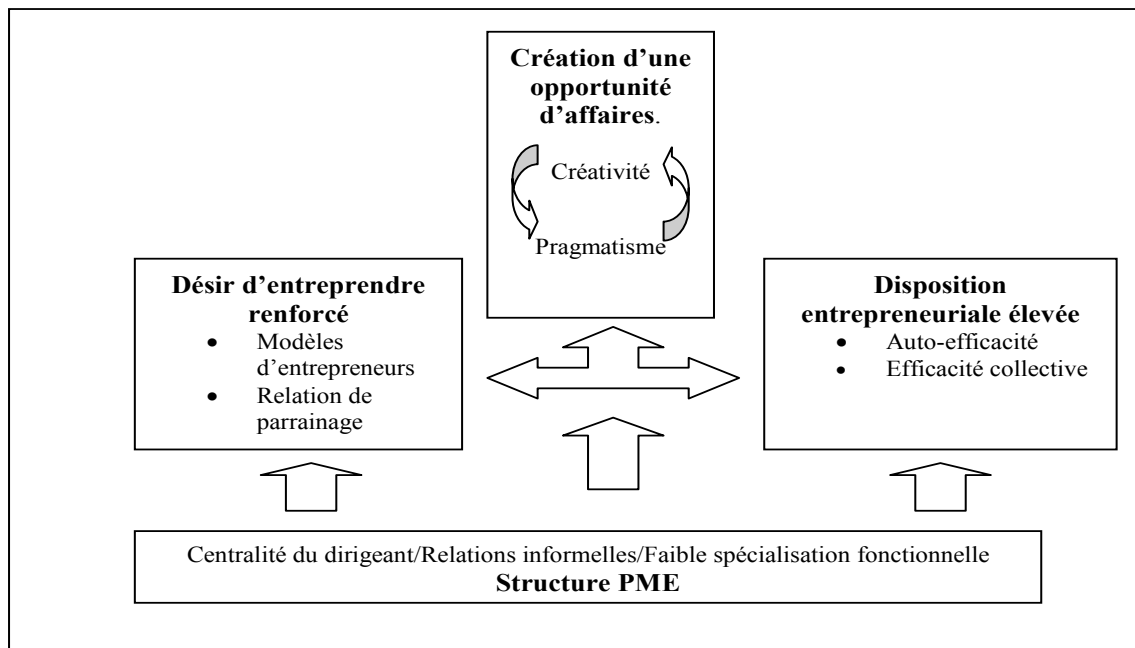
Autre exemple, chez Batival, l'ingénieur, une fois recruté, s'engage dans une « interaction respectueuse » avec le dirigeant où chacun suscite, accueille et transforme l'idée de l'autre pour parvenir à une vision commune stabilisée (Weick, 2001). La créativité est ici pleinement partagée. L'ingénieur et le dirigeant font conjointement preuve de pragmatisme en mobilisant au maximum les ressources en présence : ménager la relation avec l'ex-employeur de l'ingénieur car il s'agit d'un client potentiel, négocier le « débauchage » d'un collègue et positionner la nouvelle activité en complémentarité et non en concurrence de celle de Batival.

Au regard de nos cas, la création d'une opportunité d'affaires en PME est facilitée. L'explication est celle d'une plus grande capacité des salariés à s'engager dans une boucle créativité/pragmatisme qui conduit à la formation d'une opportunité d'affaires. En PME, la créativité est clairement stimulée suite à l'occupation de plusieurs fonctions ou encore par un dirigeant qui incite les salariés à faire preuve d'un tel comportement. Les acteurs ont aussi une propension à être plus pragmatiques en PME du fait de ses ressources limitées. Typiquement, la PME n'a pas les ressources, l'énergie ou le temps d'explorer un nouveau marché. C'est tout l'intérêt d'une création contrôlée et guidée en son sein que d'exploiter des potentiels difficilement accessibles, par le moyen de l'essaimage.

## 2.4. Synthèse sur l'incubation de l'essaimage en PME

En définitive, la PME est une structure beaucoup plus favorable à l'incubation du créateur : c'est-à-dire une phase où la personne développe une disposition entrepreneuriale, un désir d'entreprendre avant de s'engager dans la création d'opportunités d'affaires. Le schéma ci-après permet d'illustrer la dynamique à l'œuvre durant l'incubation.

Figure 1. Phase d'incubation de l'essaimage en PME



### 3. Une maturation personnalisée du projet de l'essaimé

La maturation consiste en des prestations et des ressources diverses que l'entité essaimante apporte au salarié engagé dans la création de son entreprise. L'entreprise essaimante devient une structure d'appui à la création d'entreprise. Elle prodigue trois types d'aides : l'appui financier, le soutien logistique et l'accompagnement à la création (Albert, Fayolle et Marion, 1994).

#### 3.1. Un appui financier adapté

L'appui financier consiste en des apports pécuniaires et des conseils, pour l'obtention de financements externes par exemple. En grande entreprise, les dispositifs sont particulièrement compliqués avec des critères d'obtention différents et cumulatifs (Dupont et Clément, 2002). De surcroît, l'obtention d'un appui financier passe souvent par l'analyse d'un cabinet externe ou encore d'un jury d'évaluateurs. Si une telle sélectivité peut améliorer, a priori, la qualité des projets, elle conduit aussi à rigidifier le dispositif d'appui et à le rendre beaucoup moins attractif. En somme, l'obtention d'un appui financier en grande entreprise est souvent si fastidieuse que le dispositif en devient inopérant.

Par contraste, en PME, l'appui financier est moins formalisé, plus limité mais aussi plus adapté au projet du créateur. En effet, ce dernier peut obtenir des fonds à discrétion en négociant directement auprès du dirigeant. Bien entendu, tout dépendra de sa capacité à susciter l'intérêt du dirigeant, mais, quoi qu'il en soit, il sera vite fixé sur ses prétentions. Ainsi, le salarié peut obtenir rapidement des ressources financières sans engager des démarches longues et fastidieuses malvenues à un moment où son temps est précieux.

En PME, l'appui financier est adapté. Chez Mecnix, le chef d'atelier bénéficie de plusieurs aides financières adaptées au projet : crédits pour la reprise du matériel, délais de paiement plus courts et paiements comptants. Ces aides sont perçues comme des dons par le créateur. Elles ont été accordées spontanément par le dirigeant selon une logique de réciprocité, ce qui permet au créateur d'accéder très rapidement au soutien complémentaire dont il a besoin. Toutefois, l'acceptation de ces aides induit des obligations de « retours » non déterminés à l'avance (Mauss, 1950).

Chez Batival, les entrepreneurs obtiennent un soutien financier à hauteur de 80% du capital de l'entreprise créée. Cette prise de participation substantielle est considérée par les créateurs comme une « concession » de la part du dirigeant ; ce dernier accepte d'assumer l'essentiel des risques financiers de la création en attendant qu'ils puissent investir. Il y a de la part du dirigeant un refoulement du calcul : le soutien est apporté spontanément sans qu'il y ait tergiversation, négociation ou contractualisation. Toutefois, le don entraîne des obligations ou des dettes implicites.

En résumé, nos cas confirment l'adaptabilité de l'appui financier pour deux raisons. Premièrement, la centralité du dirigeant permet au salarié de négocier en direct l'aide appropriée en fonction de ses besoins. Ainsi, il évite les errements habituels lors de la recherche de financement par des voies plus formelles et institutionnelles. Deuxièmement, les relations informelles en PME permettent au salarié d'obtenir des ressources selon un principe de don/contre-don (Mauss, 1950), ce qui permet souvent au créateur d'accéder à des appuis financiers substantiels sans perdre de temps dans la contractualisation classique.

### 3.2. Un soutien logistique adapté

Le soutien logistique regroupe tous les services d'assistance qui contribuent à faciliter la création et le démarrage d'une entité nouvelle (Daval, 2000) : par exemple, un aménagement du temps de travail, l'utilisation des locaux, le téléphone, le secrétariat, etc.

Certaines grandes entreprises, comme France Télécom, proposent ces prestations en interne mais l'accès est loin d'être aisé pour l'essaimé car ses relations avec la hiérarchie sont souvent tendues. En effet, le départ des salariés est généralement mal perçu car il implique une réduction de l'effectif, une réorganisation et une surcharge de travail pour la base. Les tensions sont si fortes que le salarié préfère renoncer au soutien logistique. De même, le salarié peut bénéficier d'un soutien logistique de la part d'une pépinière privée mais une telle aide reste inaccessible pour la plupart des projets (Albert, Fayolle et Marion, 1994).

#### Cas Arcade

Arcade est une entreprise moyenne d'édition de jeu vidéo. Leurs postes étant supprimés, une équipe de développeurs décide de reprendre à leur compte un projet de conception de jeu en désuétude. Ils bénéficieront d'un soutien important du dirigeant et d'autres membres d'Arcade, tous préoccupés par la reconversion de leurs collègues et amis. Gama est essaimée sur la base de ressources relativement importantes, mais suite à des erreurs de gestion dans un secteur globalement en crise, elle tombera en faillite.

Par contre, en PME, l'obtention d'un soutien logistique est susceptible d'être plus souple suite à un accord à l'amiable entre le dirigeant et le salarié. Similairement à l'obtention de l'appui financier, le salarié obtiendra, à discrétion, le droit d'employer certaines des ressources matérielles de l'entreprise dans le cadre de son projet. L'aval du dirigeant est susceptible de taire toute contestation éventuelle de la part de collègues (Carrier, 2000). Enfin, les relations informelles peuvent rendre plus aisée la mobilisation de certaines ressources sans qu'il y ait de blocage particulier. En somme, le soutien logistique sera plus adapté en PME.

Nos cas confirment largement cette idée. Chez Arcade, les entrepreneurs négocient facilement auprès du dirigeant des services qui s'apparentent à ceux d'une pépinière : local, matériel, secrétariat, services comptables, etc. Ces prestations ont été obtenues relativement facilement après accord amiable du dirigeant. Les relations informelles avec les collègues leur ont permis d'accéder librement à des conseils et des prestations.

Dans le cas Arcadis, l'entrepreneur de Logidis a clairement consacré une partie de son temps de travail et il a pleinement utilisé la PME comme structure d'appui pour le montage de son projet. Quant aux entrepreneurs de Nobidis, autre structure essaimée au sein d'Arcadis, ils ont monté leur projet en étant



encore en poste sur la base des ressources d'Arcadis sans aval explicite de la direction mais selon leur bon-vouloir, voire même dans un climat de bienveillance.

#### Cas Arcadis

Arcadis est la filiale de distribution de jeux d'Arcade. Chargé d'externaliser l'activité logistique, le directeur financier trouve en son collègue et ami, le responsable achat, un repreneur potentiel, qu'il finira par convaincre. 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.

En résumé, nous pouvons affirmer que l'appui logistique en PME est plus adapté pour deux raisons. Premièrement, la centralité du dirigeant permet aux essaimés d'aboutir très rapidement à une entente concernant le montage du projet en situation de travail. Deuxièmement, les relations informelles avec le dirigeant et les autres salariés simplifient fortement l'accès aux ressources ; ce qui peut parfois se traduire par une forme de « détournement de ressources » selon des modalités de retour assez floues.

### 3.3. L'accompagnement à la création souple et personnalisé

L'accompagnement est « une pratique d'aide à la création d'entreprise fondée sur une relation qui s'inscrit dans la durée entre un entrepreneur et une personne externe au projet de création » (Cuzin et Fayolle, 2004 : 87). Nous distinguons trois grands types d'accompagnement : l'accompagnement méthodologique, l'accompagnement technique et l'accompagnement psychologique.

En grande entreprise, l'accompagnement est plutôt méthodologique ; il est formalisé en trois étapes distinctes : une première phase de prise de contact où le projet est évalué, une deuxième phase où le projet est approfondi avec un accompagnateur attitré et enfin une dernière phase où le projet est soumis à un jury d'évaluateurs composé de plusieurs membres de l'entreprise (Daval, 2000). Un essaimé d'une grande entreprise de télécommunication souligne que l'accompagnement fut tellement long et procédural qu'il se demande après coup si ce n'était pas une perte de temps compte tenu de l'attractivité de son projet en externe.

En PME, au contraire, l'accompagnement est susceptible d'être plus souple et plus personnalisé avec un rôle prépondérant du dirigeant. Dans la mesure où ce dernier est accessible de par sa « proximité hiérarchique » (Torres, 2000), les salariés porteurs de projets seront mieux disposés à « frapper à sa porte » pour lui faire part de leurs idées (Carrier, 1996). En cas d'accord, il s'en suivra un accompagnement beaucoup plus souple et plus personnalisé qui sera non seulement méthodologique mais également technique et psychologique.

Par exemple, chez Généco, le jeune ingénieur bénéficie de conseils du dirigeant plus expérimenté. La relation de parrainage est très explicite avec une connotation quasi parentale : une autonomisation progressive du créateur (Sammot, 2003). De manière progressive, l'ingénieur est conduit à prendre la gérance de l'activité que le dirigeant a créée avec lui en amont. Le dirigeant se place donc aussi comme un « co-créateur » mais il envisage de se positionner en retrait à mesure que son protégé s'autonomise.

Chez Bativat, les deux ingénieurs disposent d'un encadrement méthodologique avec l'aide à la rédaction d'un plan d'affaires, d'un accompagnement technique illustré par des conseils avisés en finance ou en droit mais surtout un soutien psychologique du fait des paroles rassurantes sur leur capacité à entreprendre ou encore de l'acceptation à prendre certains risques qu'ils estiment trop lourds. Par exemple, la prise de participation du dirigeant souligne qu'il y a intérêt, mais le calcul est « refoulé » (Mauss, 1950 ; Bourdieu, 1994) afin qu'il apparaisse comme un engagement personnel, une marque de confiance avec une forte dimension affective.

En résumé, nos cas soulignent que l'accompagnement est plus souple et personnalisé en PME pour deux raisons. Premièrement, la « proximité hiérarchique » du dirigeant, mais aussi d'autres directeurs, permet

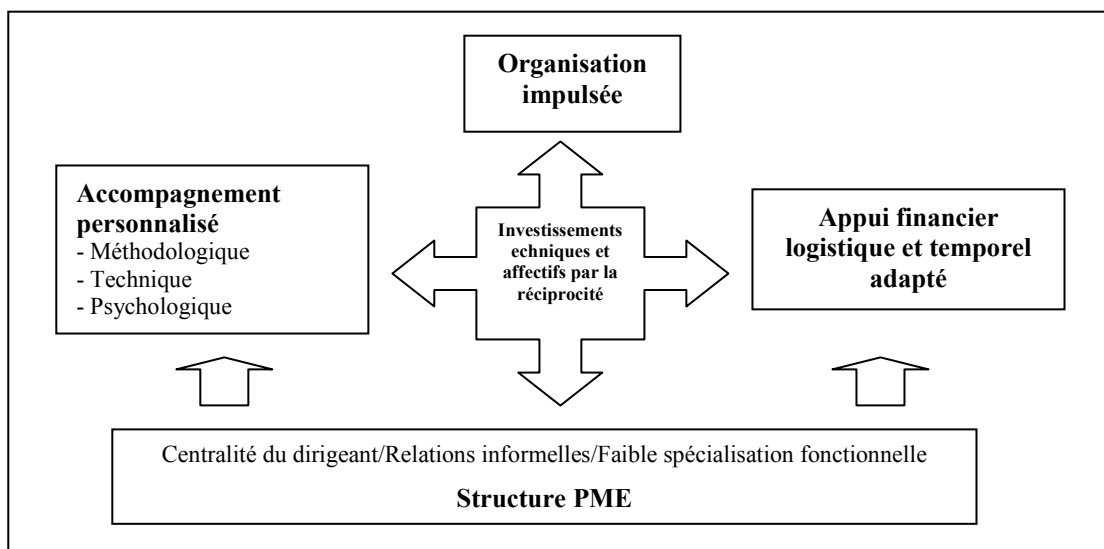
une adaptabilité au projet de création ; la direction peut proposer un encadrement méthodologique et des conseils techniques en temps réel à mesure que le projet évolue. Deuxièmement, la structure informelle des relations en PME offre aux créateurs un soutien affectif ou psychologique de la part du dirigeant mais aussi d'autres collègues proches.

Plus généralement, l'accompagnement s'inscrit dans une logique de réciprocité et de confiance : les engagements sont toujours intéressés mais le calcul est souvent placé au second plan ou refoulé. De fait, des obligations se créent entre les acteurs et elles sont décalées dans le temps. Elles contribuent à l'adaptabilité de l'accompagnement, mais aussi à sa durabilité et à sa force. C'est l'absence de contrat explicite formel qui engage l'essaimé à reconnaître sa « dette » à l'égard de l'essaimant et qui le préserve d'actions futures malveillantes de ce dernier à son encontre.

### 3.4. Synthèse sur la maturation en PME

En définitive, à partir de nos cas, la PME est une structure favorable à la maturation qui consiste, pour le créateur potentiel, en un accès à des prestations et des ressources pour mener à bien son projet. Nous les avons regroupées en trois formes : l'appui financier, l'aide logistique et l'accompagnement à la création. Le schéma ci-après permet d'illustrer la dynamique à l'œuvre durant la maturation.

Figure 2. Phase de maturation de l'essaimage en PME



## 4. Des relations post-crédation durables

Suite aux travaux de Daval (2000), nous distinguons deux formes de relations post-crédation. A un premier niveau interpersonnel, la relation consiste pour l'entreprise essaimante à apporter des conseils en gestion, du soutien moral et des réseaux à l'entrepreneur au moment du démarrage de son entreprise. A un deuxième niveau inter organisationnel, la relation est de nature coopérative que ce soit à des fins commerciales ou techniques dans le cadre de contrats de sous-traitance, de co-traitance ou de partenariat.

### 4.1. Un suivi post-crédation pérenne

Comme son nom l'indique, le suivi post-crédation consiste en un prolongement de l'accompagnement que ce soit à un niveau méthodologique, technique ou psychologique. La plupart des grandes entreprises font valoir l'existence de tels dispositifs qui comprennent un suivi financier lorsqu'un prêt est accordé,

des conseils en gestion et une mise en relation avec d'autres essaimés (Dupont et Clément, 2002).

Toutefois, dans les faits, le suivi post-crédation est loin de tenir ses promesses. Chez EDF, par exemple, nombreux sont les essaimés à exprimer leurs déceptions. La plupart d'entre eux affirment avoir peu ou pas rencontré leurs accompagnateurs une fois leur entreprise créée. Pour ceux qui en ont bénéficié, ils considèrent que l'accompagnement est essentiellement d'ordre méthodologique et trop « global » alors que leurs besoins deviennent plus techniques au moment du démarrage (Bancel et al., 2004). En résumé, le suivi post-crédation en grande entreprise semble pêcher par sa faible personnalisation et sa brièveté.

Par contraste, en PME, le suivi post-crédation risque d'être personnalisé et durable. La personnalisation tient à la centralité du dirigeant et à son expérience en matière de gestion de PME voire en création d'entreprise. Par ailleurs, les relations informelles en PME favorisent les investissements de nature technique et affective. Ils facilitent le démarrage de l'entité essaimée et ils sont aussi source de réconfort pour l'essaimé. Par conséquent, le suivi post-crédation serait intensifié et pérennisé.

Par exemple, chez Mecanix, le dirigeant et le directeur achat se sont fortement investis auprès du fondateur d'Usina, ils le conseillent sur l'amélioration de la productivité de son atelier, ils l'introduisent auprès de leur consultant attitré, ils l'aident à développer sa clientèle et ils le présentent auprès de certains de leurs clients. Les relations informelles entre ces trois acteurs ont facilité ces investissements techniques. De même, les investissements ont une dimension affective : un désir manifeste reconnu par les deux directeurs de contribuer à la réussite professionnelle de l'ex-salarié qu'ils connaissent de longue date. Par conséquent, la structure PME favorise ces investissements et le suivi post-crédation est pérennisé.

Chez Hermetic, le dirigeant est aussi très investi auprès des deux entrepreneurs. Le suivi consiste en une préoccupation constante de leurs difficultés, des invitations à participer à des réunions commerciales, des informations sur des clients potentiels et des conseils sur la gestion. Ces investissements disséminés dans le temps visent à faciliter le démarrage de la nouvelle entité mais l'enjeu affectif est explicite. Ils permettent d'entretenir les liens avec des personnes qu'il apprécie particulièrement. La position centrale du dirigeant et ses relations informelles avec les salariés le prédisposent à un engagement de nature affective. Par conséquent, le suivi est plus durable.

En résumé, nos cas soulignent que le suivi post-crédation est personnalisé et durable en PME. Concernant la personnalisation, les explications avancées pour l'accompagnement à la création lors de la maturation s'appliquent parfaitement au suivi qui en est le prolongement. Quant à la durabilité, la centralité du dirigeant et ses relations informelles avec les salariés le prédisposent à des investissements techniques et affectifs qui intensifient et pérennisent le suivi.

## 4.2. Des coopérations inter-entreprises durables

Une fois l'entreprise essaimée, elle peut développer des relations commerciales et/ou industrielles avec l'entreprise « mère » si leurs activités sont proches et/ou complémentaires.

En grande entreprise, l'essaimage donne rarement lieu à la formation de collaborations malgré un discours ambiant qui le suggère fortement (Daval, 2000). Dans les faits, les coopérations sont mineures car les activités essaimées sont, pour la plupart, très éloignées du cœur de métier de la grande entreprise. Si des coopérations se développent suite à l'essaimage, elles ne sont pas toujours durables. Chez Thomson, l'essaimage conduit à la formation de coopérations mais, pour la plupart, il s'agit de relations de sous-traitance qui relèvent clairement de l'assistanat commercial sur une période déterminée sous contrat. Par essence, les relations avec l'entité essaimée sont plutôt brèves.

Par contraste, la coopération entre la PME essaimante et la PME essaimée durent car leurs dirigeants ont une capacité 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 œuvre (Saporta, 1989). La modularité structurelle est permise par la centralité du dirigeant qui dispose d'une grande capacité de contrôle « sur le système organisationnel qu'il dirige » (Guilhon, 1998).

Cette double flexibilité procure plus de possibilités de coopérations entre les deux entités. Par ailleurs, en PME les actions économiques sont généralement « encastrées » dans un réseau de relations sociales qui favorisent la confiance et réduit le risque d'opportunisme (Granovetter, 1985 ; 1992). De fait, l'existence de ce réseau « de liens forts » est susceptible de consolider et de pérenniser la coopération entre la PME établie et la PME essaimée. En résumé, les coopérations entre PME et entités essaimées serait plus durables.

Nos cas étayent cette idée. La coopération entre Généco et Logéco se déroule comme suit : Généco apporte des finances, son savoir-faire en ingénierie et sa structure commerciale à Logéco qui développe des logiciels en génie environnemental pour Généco mais aussi pour d'autres bureaux d'ingénierie. Les deux entités travaillent aussi sur des projets d'ingénierie comprenant la conception d'un logiciel pour le client. Les interdépendances techniques sont importantes car les dirigeants disposent d'une forte capacité à infléchir leurs stratégies et les structures de manière concertée. Comme pour les cas précédents, les échanges s'opèrent aussi sur un mode réciproque : un engagement sans réserve et sans préoccupation manifeste de l'intérêt. Le don et le contre-don participent à la construction du lien social et à « l'encastrement » de la coopération.

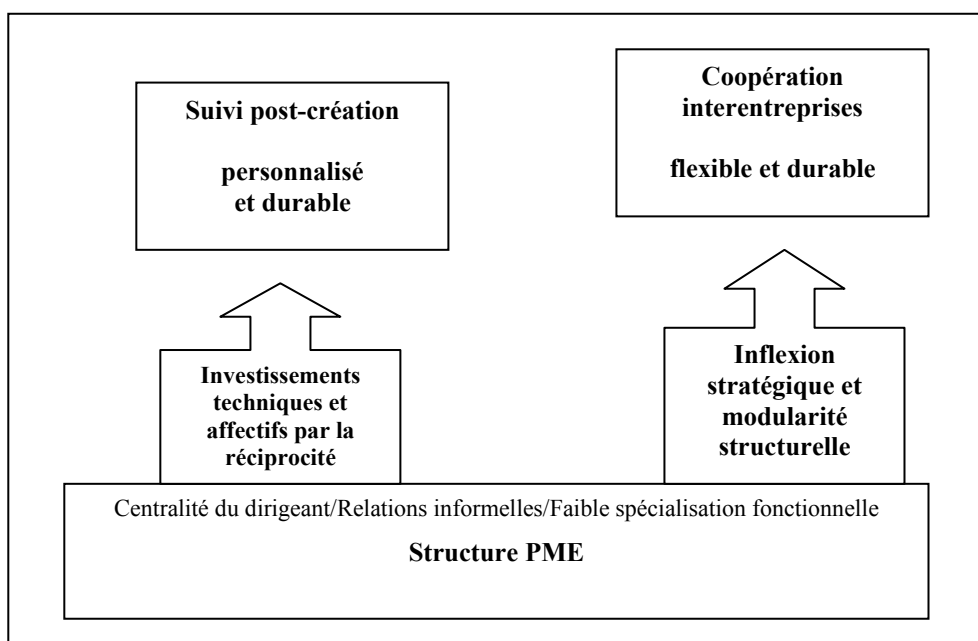
La coopération entre Rally et Arcade consiste en l'apport de finances, des moyens techniques ainsi qu'un contrat commercial de la part d'Arcade alors que Rally développe une compétence spécifique, une réputation en création de jeu de simulation automobile et une capacité de production plus élevée. La durabilité de la coopération tient à cette relation étroite de l'entrepreneur et du dirigeant. La coopération est « encastrée » dans un système d'interactions durables entre ces deux personnes ; ce qui permet d'instaurer la confiance et de réduire le risque d'opportunisme (Granovetter, 1985 ; 1992).

En résumé, les cas révèlent que les coopérations entre PME essaimantes et essaimées sont plus durables. Nous retenons deux explications. La première est celle d'une capacité d'inflexion stratégique et de modularité structurelle qui accroissent les possibilités d'ajustements entre les deux entités ; elle leur permet de tendre vers une évolution symbiotique. De fait, la coopération est plus durable. La deuxième explication est celle d'un niveau d'encastrement élevé de la coopération, la force des liens étant entretenue par les « investissements » des acteurs dans la transaction notamment en refoulant le calcul. La logique du don et de contre don apparaît clairement comme une grammaire de l'échange explicative de la durabilité de la coopération, mais aussi de sa flexibilité. En PME, cette dynamique s'opère plus aisément avec la centralité des dirigeants au sein des structures de petite taille où les relations informelles prédominent.

### 4.3. Synthèse sur les relations post-crédation

En définitive, nos cas nous permettent d'affirmer que la structure PME est favorable à la formation de relations durables avec l'entité essaimée. Ces relations post création se déclinent à un niveau interpersonnel (le suivi post-crédation) et à un niveau interorganisationnel (les coopérations interentreprises).

Figure 3. Phase de relations post-création en PME



## Conclusion

Le principal apport de ce travail de recherche est une analyse des enjeux et des modalités de l'essaimage en PME. En appui sur huit cas d'essaimage au sein de six PME, nous développons l'idée que cette structure spécifique est favorable à la formation en son sein de nouvelles entités par des salariés. Les explications avancées résident principalement dans les caractéristiques structurelles de la petite structure : centralité du dirigeant, ressources limitées, relations informelles et pour mieux appréhender l'essaimage en PME, nous proposons un cadre d'analyse en trois temps : l'incubation intense, la maturation personnalisée et les relations post-création durables. Il en ressort que les PME établies constituent « en soi » des structures à fort potentiel d'accompagnement sur la base desquelles il convient désormais de penser des formes alternatives et plus performantes de soutien à la création d'entreprise. Toutefois ce travail est loin d'être exempt de limites. La principale est une opposition quasi-systématique de la grande entreprise et de la PME avec un regard très critique sur la première et inversement plus prosélyte envers la seconde.

Pour dépasser cette limite, une piste de recherche stimulante,   visée plus prescriptive, consiste à s'interroger sur la performance des dispositifs d'essaimage en PME, notamment en instruisant des cas d'échec. Dans cette optique, le modèle proposé peut servir de cadre d'analyse en identifiant les défaillances et les améliorations éventuelles aux trois niveaux décrits. Par exemple, durant l'incubation, la relation de parrainage peut se révéler trop personnalisée et sa « diversification » passerait par d'autres référents via un réseau d'entrepreneurs établis. Lors de la maturation, peuvent être identifiés des besoins en conseils spécialisés auxquels les structures d'appui à la création pourraient y répondre. Au niveau post-création, les apports financiers de l'essaimage peuvent se révéler insuffisants face aux besoins croissants de l'essaimé, ce qui conduit cette dernière à rechercher des partenaires de plus grande taille. En suggérant « d'ouvrir » le modèle proposé, l'ambition est de tendre vers une conception plus systémique de l'essaimage en dépassant cette opposition de la grande entreprise et de la PME, même si nous convenons de leurs différences.

## Bibliographie

ALBERT P. ; FAYOLLE A. ; MARION S. (1994), « L'évolution des systèmes d'appui à la création d'entreprises », *Revue Française de Gestion*, n° 101, p. 100-112

BANCEL L. ; BARLETTA N. ; CHANUT S. ; MONNARD G. (2004), *La politique essaimage au sein de l'entreprise EDF en région Rhône-alpes*, Document interne

BANDURA A. (1977), « Self-efficacy : Toward a unifying theory of behavioral change », *Psychological Review*, vol. 84, n°2, 1977 191-215

BANDURA A. (1995), « Exercise of personal and collective efficacy in changing societies », in A. Bandura (éd.), *Self-efficacy in changing societies*, New York, Cambridge University Press

BATESON G. (1984), *La nature et la pensée*, Paris, Seuil

BOURDIEU P. (1994), *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*, Editions du Seuil, Paris

BRUYAT C. (1993), *Création d'entreprise : Contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès France, Grenoble II

CARBONE M. ; HOWELLS J. ; TUBKE A. ; 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 en Sciences de Gestion, Faculté de droit et de sciences économiques, Université de Montpellier I

CARRIER C. (1996), « Intrapreneurship in small businesses : an exploratory study », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 21, n°1, p. 5-20.

CARRIER C. (2000), « L'intrapreneuriat. A la recherche de complices innovants et entreprenants », dans T. Verstraete (dir.), *Histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat*, Éditions Management et Société (EMS), Paris, p.199-210.

CARSRUD A.L., GAGLIO C.M. ; OLM K.W. (1987), « Entrepreneurs –Mentors, Networks, and successful new venture development. An exploratory study. », *American Journal of Small Business*, vol. 12, n° 2, p. 13-18

COOPER A.C. (1985), « The role of incubator organizations in the founding of growth oriented firms », *Journal of Business Venturing*, vol 1, n° 1, p. 75-86

CORBIN J.M ; STRAUSS A.L., *Basics of qualitative research*, London, Sage, 1990

CUZIN R. ; FAYOLLE A. (2004), « Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 210, p. 77-88

DAVAL H. (2000), *Le processus entrepreneurial d'essaimage*, Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France, Grenoble 2

DAVIDSSON P. (1991), « Continued entrepreneurship : Ability, Need and Opportunity as Determinants of Small Firm Growth », *Journal of Business Venturing*, vol. 6, n° 6, p. 405-429

DUCHENEAUT B. (1995), *Enquête sur les PME françaises. Identités, Contextes, Chiffres*, Paris, Maxima

DUPONT D. et CLEMENT T. (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, p. 535-550

FAYOLLE A. (2004), *Entrepreneuriat : apprendre à entreprendre*, Dunod

FILION L.J. ; LUC D. ; FORTIN P-A. (2003), *L'essaimage d'entreprises, vers des nouvelles pratiques entrepreneuriales*, Collection Entreprendre, Transcontinental et Fondation de l'entrepreneurship : Québec

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, p.75-114

GRANOVETTER M. (1992), « Problems of Explanation in Economic Sociology », in Nohria N. et R.G. Eccles (Eds.), *Networks and Organization : Structure, Form and Action*, Cambridge, Harvard University Press, p. 25-56

GARANOVETTER M. (2000), *Le Marché autrement*, Paris, Desclée de Brouwer

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

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

JULIEN P.A. (1994), *Les PME : bilan et perspectives*, Paris, Economica, 1ère édition

JULLIEN F. (1996), *Traité de l'efficacité*, Paris, Grasset

KRUEGER N.F. (2000), « The cognitive infrastructure of opportunity emergence », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 24, n° 3, 5-23

MAUSS M. (1950, édition originale 1902), « Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », *Sociologie et anthropologie*, Paris, PUF : 143-279

ROCCHI, J-F. (1998), *Spin-Offs by Employees in France: A study for the OECD*. Leed Programme Report

SAMMUT S. (2003), « L'accompagnement de la petite entreprise en création : entre autonomie, improvisation et créativité », chapitre 1 in Marion S., X. Noel, S. Sammut et P. Sénicourt, *Réflexions sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise*, Les Editions de l'ADREG, 13-37 (ouvrage consultable en ligne à l'adresse suivante : [www.editions-adreg.net](http://www.editions-adreg.net))

SAPORTA B. (1989), « Stratégies des petites et des moyennes entreprises », *Encyclopédie de Gestion*, sous la direction de Joffre P. et Y. Simon, tome 3, p. 3105-3128

SCHUMPETER J.A. (1942/1972), *Théorie de l'évolution économique*, traduction française, Paris, Payot

SHAPERO A. ; SOKOL L. (1982), « Some social dimensions of entrepreneurship », *Encyclopedia of Entrepreneurship*, *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Calvin A. Kent (ed.), NJ, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, p. 72-90

STEVENSON H. ; JARILLO J.C. (1990), « A paradigm for entrepreneurship : Entrepreneurial management », *Strategic Management Journal*, special issue, n° 11, p. 17-27

TORRES O. (2000), « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME », *5ème Congrès International sur la PME*, 25-27 octobre, Lille

VERSTRAETE T. (1999), *Entrepreneuriat. Connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, L'harmattan

VERSTRAETE T. (2002), *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche*, Les éditions de l'ADREG (ouvrage consultable en ligne à l'adresse suivante : [www.editions-adreg.net](http://www.editions-adreg.net))

VERSTRAETE T. (2003), *Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat :  $PhE = ff(C \times S \times P) \subset (E \times O)$* , Les éditions de l'ADREG (ouvrage consultable en ligne à l'adresse suivante : [www.editions-adreg.net](http://www.editions-adreg.net))

WEICK K.E. (2001), *Making sense of the organization*, Malden, Blackwell Business