



**Thèse**  
entre  
**L'Université Paris 13 - (PARIS-NORD) (France)**  
et  
**L'Université de Tunis (Tunisie)**  
Institut Supérieur de Gestion  
Arrêté du 6 janvier 2005

**THÈSE**  
Présentée par  
**Anji Ben Hamed Amara**

En vue de l'obtention du  
**DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION**

**Contribution à la compréhension des finalités de  
l'essaimage**  
**Vers une modélisation de la stratégie d'essaimage :**  
**Cas des grandes entreprises tunisiennes**

**MEMBRES du JURY**

**Professeur Ali Smida, directeur de recherche**

**Professeur Mehrez Chaher, directeur de recherche**

---

*« L'université n'entend donner ni approbation ni improbation aux opinions spécifiques émises dans ce travail de thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs »*

---

*À mon mari Noamen  
À ma fille Yasmine et mon fils Anas  
À ma mère Hedia  
À la mémoire de mon père  
Et à toute ma famille*

---

## Remerciements

Je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde reconnaissance et remerciements à mes directeurs de thèse, Messieurs les professeurs Ali Smida et Mehrez Chaher, qui ont fait de cette co-direction une véritable collaboration. Je les remercie pour leur encadrement rigoureux, pour leur soutien permanent, pour leurs multiples encouragements et pour la grande abnégation dont ils ont fait preuve durant toutes ces années. Que ces lignes les assurent de ma très sincère reconnaissance.

Je tiens à exprimer également ma gratitude envers les membres du jury de m'avoir fait l'honneur d'accepter d'évaluer ce travail de thèse. Leurs critiques vont certainement contribuer à son amélioration.

Ma reconnaissance va également à toutes les personnes et à toutes les entreprises qui ont rendu cette étude possible. mes remerciements, vont, en particulier aux directeurs et aux responsables des cellules d'essaimage qui ont accepté de me faire part de leurs connaissances et de leurs expériences, pour leur disponibilité malgré un emploi du temps souvent chargé, pour leur soutien dans l'élaboration des cas d'essaimage, et pour les conseils et les recommandations qu'ils m'ont prodigués.

---

# SOMMAIRE

---

INTRODUCTION GENERALE .....	1
1. Problématique, objectif et question de recherche .....	3
2. Contexte général de l'essaimage .....	5
3. Cheminement de la recherche .....	10
CHAPITRE 1 : L'ESSAIMAGE PRATIQUE ENTREPRENEURIAL MULTIPLE.....	12
Introduction.....	16
Section 1. La délimitation du phénomène d'essaimage : une élucidation par le concept de « spin-off » .....	16
Section 2. Essaimage, phénomène entrepreneurial spécifique.....	36
Conclusion.....	46
CHAPITRE 2 : DEVELOPPEMENT D'UNE TYPOLOGIE DE L'ESSAIMAGE.....	47
Introduction.....	47
Section 1. L'essaimage: une pratique entrepreneuriale de développement organisationnel .....	49
Section 2. Vers une typologie de l'essaimage.....	52
Section 3. Finalités et objectifs de la mise en place d'une stratégie d'essaimage.....	65
Conclusion.....	90
CHAPITRE 3 : CADRE OPERATOIRE DE LA RECHERCHE	91
Introduction.....	91

Section 1. Positionnement épistémologique.....	92
Section2. Démarche méthodologique de la recherche.....	99
Conclusion.....	124
<b>CHAPITRE 4 : EXPLORATION DES DIFFERENTES REALITES D’ESSAIMAGE AU SEIN DES GRANDES ENTREPRISES TUNISIENNES.....</b>	<b>125</b>
Introduction.....	125
Section 1. L’expérience tunisienne en matière d’essaiimage.....	126
Section 2. Analyse des Cas d’essaiimage en Tunisie.....	138
Conclusion.....	162
<b>CHAPITRE 5 : EXPLORATION QUALITATIVE DES DIFFERENTES FINALITES DE L’ESSAIMAGE : CAS DES GRANDES ENTREPRISES TUNISIENNES.....</b>	<b>163</b>
Introduction.....	163
Section 1. Des Finalités et des stratégies d’essaiimage hétérogènes .....	164
Section 2. Analyse qualitative préliminaire des cas d’essaiimage en Tunisie .....	179
Conclusion.....	208
<b>CHAPITRE 6 : CARTHOGRAPHIE ET DIMENSIONS DE LA PRATIQUE D’ESSAIMAGE.....</b>	<b>209</b>
Introduction.....	209
Section 1. La cartographie cognitive.....	210
Section 2. La multi-dimensionnalité de la pratique d’essaiimage.....	217
Conclusion.....	256
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>257</b>
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>	<b>275</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>292</b>
<b>TABLE DES FIGURES .....</b>	

---

LISTE DES TABLEAUX .....  
TABLE DES MATIERES .....

# **INTRODUCTION GENERALE**

---

---

**L**a stratégie d'essaimage, pratique entrepreneuriale contemporaine de création d'entreprise, a été adoptée par les grandes entreprises en vue de mieux s'adapter aux exigences de l'environnement et de faire face à la pression accrue de la concurrence. L'essaimage est considéré ainsi comme étant une réponse dynamique permettant d'une part, de mieux favoriser l'élan entrepreneurial au sein des grands groupes, et de faire face à la variabilité de la conjoncture socio-économique actuelle d'autre part (Daval, 1998).

En effet, l'essaimage s'est considérablement développé depuis les années quatre-vingts, suite à la prise de conscience de l'importance de cette pratique volontariste de création d'entreprises. Cette pratique entrepreneuriale particulière consiste pour une entreprise à aider, voire à encourager ses employés à créer leurs propres structures grâce à toute forme d'appui et d'accompagnement. Ce recours massif à l'essaimage repose sur un certain nombre de convictions concernant la capacité de cette stratégie à répondre à la logique de développement organisationnel, à améliorer la flexibilité de l'entreprise, ou encore à stimuler l'esprit entrepreneurial latent (Daval, 1998).

Les conséquences de cette pratique sont la création de petites structures, de taille très réduite, autour d'une organisation de taille conséquente, et bien implantée dans le paysage économique local, qui va ainsi bénéficier des nombreux atouts associés aux petites entreprises. Il résulte de cette opération la redynamisation de l'environnement local, et une compétitivité largement accrue du fait de la synergie qui se développe entre les différentes entités constituant « l'essaim » (Daval, 1998, 2008).

Ce phénomène novateur, a fait l'objet de quelques études récentes notamment celles stratégiques (Brenet 2000, 2000b ; Daval, 2000, 2008; Laviolette, 2003, 2005) qui ont contribué à améliorer et à enrichir nos connaissances sur cette nouvelle procédure entrepreneuriale (Daval, 2001). C'est bien dans cette lignée, que s'inscrit notre travail de recherche.



---

# 1. Problématique, objectif et question de recherche

L'essaimage est devenu au cours de ces dernières années un phénomène très répandu et visible dans un large éventail d'industries dans la mesure où il permet de fournir aux entreprises des réponses adaptées qui prennent en compte l'ensemble des impératifs et des contraintes auxquelles elles sont confrontées. L'essaimage apparaît ainsi comme une source de différenciation stratégique permettant à l'entreprise parente de se doter d'un avantage concurrentiel. Dès lors, la façon dont le processus est opérationnalisé et la manière pour le faire réussir devient pour ces entreprises, plus que pour les autres, un enjeu déterminant.

Malgré la prolifération des recherches sur l'essaimage qui s'accordent sur les conséquences positives de son application en termes de différenciation stratégiques et de performance organisationnelle, un manque de consensus existe toujours quant à sa conceptualisation et le cadre théorique qui lui est approprié. En effet, la littérature existante présente ce processus sous multiples facettes dont elle identifie les caractéristiques. Elle explore également les logiques qui se dissimulent derrière chaque type de stratégie. Toutefois, cette littérature a centré son attention sur la description des configurations d'essaimage au détriment de l'explication des stratégies en elle-même ainsi que des objectifs et motivations qui leur sont associés. Face à cette multi-dimensionnalité, complexité, multipolarité et dynamisme dans le processus d'action, les chercheurs et praticiens prétendent, dans leurs conceptualisations de la pratique d'essaimage ainsi que des finalités et objectifs de sa mise en place, un cadre théorique hybride permettant une meilleure compréhension du processus et cela dans une perspective d'amélioration du système de pilotage des variables élémentaires qui le constituent.

Notre travail de recherche s'inscrit dans une approche « poly-théorique » qui traite de l'essaimage en ayant recours conjointement à l'entrepreneuriat, la prospective, et le management stratégique. Cette approche hybride constitue le soubassement théorique indispensable pour la modélisation de la pratique d'essaimage et l'élaboration d'une typologie des différentes configurations de ce processus. En effet, par opposition avec d'autres pratiques entrepreneuriales, dont les aboutissements, les manifestations et les motivations sont appréhendés à partir d'une approche causale, la modélisation d'une politique d'essaimage s'enracine dans des courants de recherche aussi variés et elle est forgée à partir d'une approche multidimensionnelle qui induit les réflexions de la cohérence, de la conjonction et de l'agrégation de diverses dimensions, plutôt que le « one best way ».

---

En somme, admettons de la sorte que l'approche configurationnelle permet de mieux prédire les finalités fixées par les entreprises mères lors de la mise en œuvre du processus d'essaimage pourvue que cette approche permette de suivre, de gérer et de maintenir les éléments/variables qui conduisent à la modélisation de ce processus et cela selon une vision systémique, intégrative et dynamique. L'approche par les configurations fonde sa réflexion sur la notion de cohérence, d'adéquation ou de « fit » (Khelil et Smida, 2011) privilégiant ainsi la vision systémique du processus qui suppose la focalisation sur toutes les combinaisons et les interactions possibles entre les différentes dimensions plutôt que de faire la distinction entre variables dépendantes et variables indépendantes (Khelil et Smida, 2011). Il est possible également à partir de cette approche configurationnelle de visualiser une typologie des différentes modalités de la stratégie d'essaimage ainsi que des logiques et motivations qui ont poussé les entreprises essaimantes à instaurer une telle politique et cela pour chaque pratique repérée.

Dans l'optique de contribuer à une meilleure compréhension du processus d'essaimage pour une entreprise essaimante, le présent travail propose de concevoir un modèle intégrateur et dynamique qui part du principe de la conjonction des différentes dimensions constitutives de cette pratique ainsi que des finalités et des objectifs qui lui sont associés.

L'objectif de ce travail de thèse est double. Il s'agit dans un premier temps de préciser la véritable portée sémantique du concept d'essaimage en déterminant les limites de son domaine de validité et élucider les multiples réalités relevant de ce domaine en les organisant au sein d'une typologie originale et cela par le recours au modèle SMOCS (Smida, 1995). Cette tentative de clarification des différentes modalités d'essaimage va nous servir de base, dans un deuxième temps pour identifier et caractériser les différentes facettes de ce processus en mobilisant un cadre d'analyse théorique hybride permettant de réconcilier les diverses approches de l'essaimage dans un seul modèle conceptuel. Selon cette perspective, le recours à une approche plutôt configurationnelle s'avère ainsi appropriée pour repenser la « pratique d'essaimage », identifier ses différentes modalités et en appréhender une modélisation.

Ainsi, l'expérience d'essaimage sera étudiée selon une vision synchronique ou le processus sera vu comme un construit complexe composé de plusieurs éléments inter-reliés, et dont l'opérationnalisation sera effectuée par la conjonction et le fit de ces éléments. Une mise en évidence des différents scénarios possibles de cette pratique ainsi que des différentes

---

combinaisons et complémentarités envisageables entre ses multiples dimensions sera également effectuée.

Pour aborder empiriquement cet objet d'étude, nous avons choisi d'étudier le point de vue des grandes entreprises qui ont déjà mis en place en leur sein une politique d'essaimage destinée à promouvoir la création et assurer leur développement organisationnel. Notre projet de recherche porte par conséquent sur la modélisation de la stratégie d'essaimage au sein des grandes entreprises tunisiennes. La variabilité de types de stratégie d'essaimage ainsi que les finalités, les objectifs et les logiques d'actions qui leur sont associés, nous aideront à comprendre la diversité des situations observées en termes de pratique d'essaimage au sein des grandes entreprises tunisiennes.

Des lors, la problématique de ce travail de thèse est de déterminer les multiples facettes de la stratégie d'essaimage ainsi que les finalités qui s'associent à chaque type de stratégie. Cette typologie va nous aider à mieux appréhender les différents scénarios de la pratique d'essaimage dans le cadre des grandes entreprises tunisiennes.

**Plus précisément, cette thèse a pour ambition d'apporter une contribution à la compréhension des logiques et des objectifs d'essaimage dans le contexte tunisien ainsi que les différentes manifestations que peut revêtir cette pratique. On posera ainsi la question de savoir : quelles sont les différentes « dimensions » à concilier en vue de configurer et de modéliser la pratique d'essaimage dans le contexte tunisien ?**

Les réponses apportées à ces questions permettent une meilleure évaluation de l'essaimage et cela selon plusieurs perspectives, et par la prise en considération des divers objectifs et motivations d'actions associées. Ce faisant notre travail concilie plusieurs réflexions liées à la procédure de la mise en place d'une politique d'essaimage. Ainsi les praticiens de ce processus doivent-ils concevoir leurs stratégies en fonction d'un scénario unique ou au contraire, doivent-ils concevoir des scénarios de finalités et de logiques d'action très contrastées et prévoir ainsi des actions différenciées et appropriées à chaque scénario ?

## **2. Contexte général de l'essaimage**

---

Le thème d'entrepreneuriat a connu depuis plusieurs décennies un engouement certain de la part d'une multitude d'acteurs (les pouvoirs publics, les praticiens, les académiques, les entreprises, etc.....). Si cet intérêt varie au gré des conjonctures, force est de constater que, depuis quelques années, l'entrepreneuriat demeure l'une des préoccupations majeures pour certains de ces acteurs et particulièrement pour l'État (Laviolette, 2005). Cette attention particulière se justifie pleinement par la prise en conscience du rôle proactif que joue ce phénomène dans le développement économique et social du pays.

Ce champ d'entrepreneuriat, ne cesse de connaître un essor prompt et sans précédent, vu sa capacité à résorber le problème de chômage. De ce fait, l'aide à la création d'entreprise s'est considérablement développée depuis les années 70 (Daval, 2000 ; Laviolette, 2005). En effet, l'échec des politiques macroéconomiques de lutte contre le chômage, la redécouverte des vertus de la petite entreprise sur les dynamiques locales d'emploi et sur le développement économique du pays ainsi que la nécessité croissante de résoudre le problème de chômage, ont conduit non seulement les pouvoirs publics mais aussi de nombreux acteurs tant publics que privés à développer des initiatives d'aide à la création d'entreprise.

Dans cette conjoncture de faible croissance économique et de taux de chômage élevé, le gouvernement tunisien s'est rappelé à un impératif de performance dans sa politique en faveur de l'emploi et à la nécessité de repenser ses choix stratégiques dans ce sens. Parmi les pistes stratégiques envisageables, nous assistons à un désengagement de l'État via une privatisation accrue. Cette orientation se traduit notamment par l'incitation aux investissements privés, l'émergence des PME, la réduction du taux d'échec par la mise en place d'un système d'appui à la création, le déploiement de la culture entrepreneuriale, la garantie de la pérennité des entreprises sources de richesse et génératrices d'emplois, etc...

C'est dans l'optique de répondre à ces attentes que s'est inscrit le programme national de développement de l'essaimage en Tunisie. L'essaimage, phénomène novateur remarqué dans la nature et exploité dans le domaine économique, représente l'une des plus importantes pistes stratégiques à retenir en Tunisie dont l'objectif est de favoriser l'élan entrepreneurial, absorber le chômage, faire émerger et développer des PME et assurer une croissance économique et sociale.

La politique d'essaimage en Tunisie recouvre diverses situations et repose sur le principe de l'incubation, l'appui et le soutien proposés par une entreprise parente à toute personne, salarié ou non en son sein, indépendamment de la nature de leur emploi et en

---

dehors de toute ségrégation de métier ou de filière et cela dans l'optique de créer une nouvelle activité ou de reprendre une, déjà existante. L'appui de l'entreprise mettant en place une telle politique peut prendre diverses formes autres que le conseil et la fourniture d'informations, des conseils techniques, des apports d'expertises, des aides logistiques, des aides financières ou même transfert de brevet ou d'activité.

Nombreuses sont les actions engagées afin d'incarner la politique d'essaimage dans les grandes organisations tunisiennes (publiques et privées). La mise en place « des cellules d'essaimage » fait partie de ces techniques opérationnelles de renforcement du programme national de développement de l'essaimage qui permettent aux grands groupes (publics et privés) de mieux accompagner et soutenir les nouvelles structures essaimées. Il s'agit ainsi d'une structure indépendante créée à la demande du ministère de l'énergie de l'industrie et des PME et qui est directement rattachée à la direction générale de l'entreprise essaimante. Le fonctionnement de cette cellule est assuré par une équipe hétérogène de responsables de l'entreprise.

Plus récemment, ces politiques d'essaimage ont glissé de la sphère du théorique et du législatif vers celle de la pratique et de l'opérationnel et cela par l'organisation des journées d'information sur les expériences étrangères en matière d'essaimage et surtout par l'élaboration du contrat programme État-Entreprises (publiques et privées) fixant ainsi le rôle de l'entreprise essaimante, les engagements de l'essaimé et les droits et les obligations de chaque partie prenante (voir annexe1). Parmi les principes à respecter dans le cadre de ce contrat programme on a :

- **Le respect de la confidentialité de la démarche du créateur et du projet :** la cellule offre un lieu neutre permettant une expression confidentielle des projets.
- **L'indépendance :** l'entrepreneur est accompagné par la cellule d'essaimage qui assure le conseil, l'orientation, le soutien et l'appui sans intervenir dans le processus proprement dit de la création, chose qui sera purement à la charge du créateur.
- **Le volontariat :** le créateur peut décider à tout moment, avant la création de sa nouvelle structure, d'abandonner, s'il est salarié de reprendre son travail dans l'entreprise parente.
- **Le suivi poste-crédation des entrepreneurs.**

---

Ayant pour objectif de renforcer l'instauration de la stratégie d'essaimage au sein des grandes organisations tunisiennes, un cadre légal rigoureux a été établi par le gouvernement tunisien comportant les incitations et les différents avantages apportés par la politique d'essaimage aux différentes parties prenantes. Parmi ces textes législatifs on a le décret du 16 janvier 2006 qui présente les dispositions réglementaires permettant d'inciter les grandes entreprises à s'adhérer au programme national de développement de l'essaimage et cela par la participation à l'identification de nouveaux projets d'une part et à l'encadrement et le soutien des nouveau promoteurs d'autre part. A ce décret s'ajoute une autre loi aussi importante que le décret portant sur les avantages fiscaux et la possibilité de contribuer au financement des projets créés dans le cadre de l'essaimage. D'autres décrets ont aussi été promulgués en vue d'encore renforcer le cadre législatif de l'essaimage.

Ainsi, les principaux textes qui régissent le mécanisme de l'essaimage en Tunisie se résument comme suit :

- Loi N° 56 – 2005 du 18 juillet 2005 relative à l'essaimage des entreprises économiques a fixé les principaux objectifs de l'essaimage.
- Décret N° 95 – 2006 du 16-01-2006 fixant les conditions de déduction des dépenses engagées pour la réalisation de l'opération d'essaimage de l'assiette de l'impôt.
- Arrêté du ministre de l'industrie et de l'énergie et des PME du 24 avril 2006 approuvant deux conventions pilotes pour la création des projets dans le cadre de l'essaimage.
- Décret n° 1617 de l'année 2003 daté le 16 juillet 2003 fixant les modalités et les procédures d'octroi de congé pour la création d'une entreprise.
- Circulaire du premier ministre n° 17 du 20 avril 2006 relatif aux marchés publics engagés par les entreprises adhérentes.
- Loi N° 120 1993- du 27 décembre 1993 promulguant le Code d'incitation aux investissements.

Tous ces textes constituent une incitation pour la réalisation des projets dans le cadre de du PNDE dont l'objectif inhérent est d'augmenter les chances de réussite de ce programme en garantissant soutien et aide tant pour les entreprises essaimantes que pour les entreprises essaimées.

---

Bien que tous ces facteurs et réglementations, tel que déduits ci-hauts, mettent en valeur la politique d'essaimage et se montrent garants pour une éventuelle réussite de cette politique, il convient de signaler l'existence d'autres qui pourront effleurer la réussite d'une telle stratégie.

Par ailleurs une étude réalisée par la GIZ portant sur l'essaimage en Tunisie a permis de mettre le point sur l'ensemble des résultats marquant du Programme National de Développement de l'Essaimage (PNDE) en Tunisie. Selon cette étude 19 entreprises uniquement parmi, 45 signataires de la charte d'essaimage, ont réalisé des projets d'essaimage dont la majorité sont des établissements publics. Cela renvoie, en fait, à une certaine défaillance dans le programme. Cette étude montre que de multiples entraves de divers ordres (juridique culturel, politique, social, etc.) ont conduit à un échec dans l'opérationnalisation du PNDE.

Pour ce qui est de notre travail de thèse, notre objectif est essentiellement, de clarifier les spécificités de la pratique de l'essaimage dans le contexte des grandes entreprises tunisiennes. Une analyse approfondie des différentes modalités et réalités que couvre le programme national de développement de l'essaimage sera également effectuée.

### **3. Cheminement de la recherche**

La première partie de ce travail de thèse est consacrée au développement théorique et conceptuel de la notion d'essaimage. Le premier chapitre consiste pour l'essentiel à délimiter les frontières sémantiques du concept d'essaimage en identifiant son domaine de validité et élucidant les multiples réalités relevant de cette politique. Le deuxième chapitre vise à appréhender les différentes modalités de cette pratique spécifique en questionnant les finalités fixées par les entreprises parentes lors de la mise en place de ce processus et cela par le recours au modèle SMOCS (Smida, 1992). Enfin le troisième chapitre, permet de poser notre travail de recherche dans une posture épistémologique interprétative dont la démarche méthodologique se base sur une « approche abductive fondée sur l'étude de cas multiples ».

La deuxième partie de ce travail de thèse est consacrée à la présentation et l'analyse de nos cas d'études. Le quatrième chapitre a pour objectif de clarifier les spécificités de la pratique de l'essaimage dans le contexte tunisien d'un point de vue législatif et réglementaire dans un premier temps, puis en termes de résultats et état d'avancement, dans un deuxième temps. A l'issue de cette analyse préliminaire de l'expérience tunisienne en matière

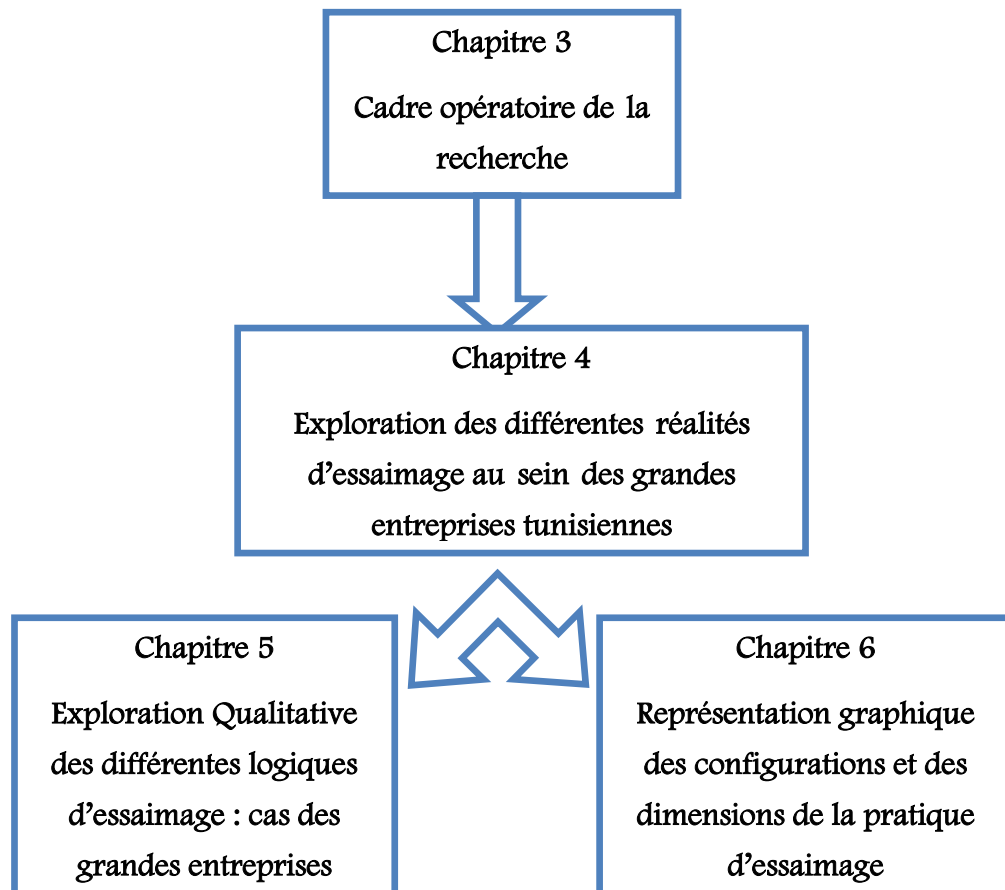
---

d'essaiage, le chapitre cinq consiste en une analyse approfondie des cas dans l'optique de repérer empiriquement les différentes configurations des stratégies et des logiques d'essaiage au sein des grandes entreprises tunisiennes. Cette analyse préliminaire va être consolidée dans le cadre du chapitre six par des cartes cognitives individuelles des personnes interrogées en vue d'identifier les différentes configurations de la pratique d'essaiage. Enfin, nous concluons notre thèse par une synthèse des importants constats, une présentation des contributions et des implications managériales et un recensement des limites de ce travail de recherche.

Ainsi, la structure générale de cette thèse se présente comme suit :







## Chapitre 1

---

## l'essaimage pratique entrepreneurial multiple

*"Good science has to begin with good definitions. Perhaps some empiricists believe they can function without precise definitions, but we doubt it. How, for instance, can empiricists know what phenomena they are studying if they cannot define what they have observed? What is clear is that theorists cannot function without exact definitions"*

---

La création des entreprises, et d'une façon plus large l'entrepreneuriat, emprunte des modalités variées telles que la création ex-nihilo, la reprise d'entreprise, l'intrapreneuriat, l'extraprise, l'essaimage, etc. Ainsi l'entrepreneuriat avec ses différentes modalités se placent aujourd'hui au cœur des discussions économiques, sociales et politiques (Verstraete, 2000 ; Daval, 2001, Brenet, 2005) vue sa capacité à résorber le problème de chômage et à promouvoir le développement économique et social du pays.

Diverses stratégies sont alors préconisées par la communauté scientifique et les praticiens, dans l'espoir de redynamiser la création des entreprises et déployer la culture entrepreneuriale. Ces stratégies sont fédérées autour de trois axes à savoir : (1) le désengagement de l'état via le recours à la privatisation et cela dans l'optique d'augmenter le flux de créateurs et de repreneurs, (2) favoriser l'émergence de projets de qualité et (3) mettre en place une politique d'accompagnement visant à accroître la pérennité des jeunes entreprises et garantir la continuité de leurs activités entrepreneuriales.

La concrétisation de ces stratégies ambitieuses doit obligatoirement, en vue de donner des résultats probants, s'appuyer sur des structures et des systèmes concrets et performants. Dans cette même veine, l'essaimage s'avère ainsi comme étant une procédure spécifique, à priori efficiente, méritant d'être étudiée. Cette voie originale de création d'entreprise se

---

<sup>1</sup> BYGRAVE William D. et HOFER Charles W. (1991, p. 15.)

---

perçoit comme étant un puissant vecteur d'émergence et de croissance des PME répondant parfaitement à la logique de développement et déploiement de l'élan entrepreneurial.

Notre travail de recherche se positionne résolument dans ce nouveau contexte puisqu'il traite d'une technique entrepreneuriale particulière, la création d'entreprise à partir d'une organisation parente dont l'exploration, la prise de conscience et le développement sont relativement récents.

L'essaimage se conçoit comme une pratique volontariste d'appui, d'aide et d'encouragement à la création d'entreprise. Elle consiste pour une entreprise parente à aider, voire à encourager ses employés à créer leurs propres structures indépendantes, grâce à toute forme d'appui et d'accompagnement accordée de sa part afin de réduire les risques d'échec. Elle répond ainsi à une double logique : le développement de la flexibilité de l'organisation et la stimulation de l'esprit entrepreneurial latent. (Daval, 1998).

Les conséquences de cette pratique seront la création de petites structures, de taille très réduite autour d'une organisation de taille conséquente, qui vont ainsi bénéficier des nombreux atouts de la part de l'entreprise mère, chose qui leur permet une meilleure implantation dans le paysage socio-économique local. Il résulte de cette opération la redynamisation de l'environnement local, et une compétitivité largement accrue du fait de la synergie qui se développe entre les différentes entités constituant « l'essaim » (Daval, 1998, 2008 ; Brenet, 2000). L'essaimage s'avère, également, pour l'entreprise mère un puissant vecteur de croissance et de développement et cela en double perspective :

- D'un point de vue stratégique, l'essaimage est considéré comme un processus d'innovation et de croissance permettant à l'entreprise parente d'explorer de nouveaux segments d'activités proches de son "Core Business". Dans la même veine, l'essaimage est également contemplé comme une procédure d'externalisation permettant de mieux exploiter les activités centrales déjà existantes. De ce fait, l'essaimage devient une modalité de développement et de coopération inter-organisationnelle (Koenig, 1989; Laviolette, 2005).
- D'un point de vue gestion du personnel, l'essaimage se présente, d'une part, comme une pratique de développement de l'élan entrepreneurial chez les salariés en

---

encourageant la prise d'initiative chez eux, et comme une pratique de reclassement et de reconversion du personnel d'autre part (Laviolette, 2005). D'emblée, il convient d'admettre que l'essaimage s'inscrit dans une perspective de gestion flexible de ressources humaines consistant à concilier « développement » et « réduction soft » du personnel (Bertherat et Thierry, 1990; Daval, 1999 ; Laviolette, 2005).

En nous appuyant sur cette dualité de logique d'action, l'essaimage devient un «processus stratégique» (Lorino et Tarondeau, 1998) dans la mesure où il permet, d'une part, de faciliter l'implantation et le démarrage des nouvelles structures essaimées dans leur environnement et d'autre part, d'assurer le développement de l'entreprise mère par l'établissement des relations de partenariat et de coopération inter-organisationnelles et la gestion flexible de son personnel (Laviolette, 2005, Daval 2008).

En ce qui nous concerne, il nous semble préférable, de porter nos réflexions sur la combinaison de ces deux perspectives en vue de mieux délimiter notre cadre d'analyse. Il s'agit, en fait, de s'interroger sur les différentes modalités de l'essaimage selon lesquelles cette politique est perçue, d'une part, comme une pratique d'émergence et de développement organisationnel, et d'autre part, comme une pratique de gestion et de réduction soft du personnel.

Selon cette perspective, le propos de ce premier chapitre consiste pour l'essentiel à dissiper quelques ambiguïtés relatives aux notions de *spin-off* et d'*essaimage*, notamment en montrant que l'essaimage n'appréhende qu'une partie des réalités couvertes par le *spin-off*.

Partant d'une analyse de la littérature consacrée à ces pratiques, nous proposons d'articuler notre chapitre en deux points:


- Le recensement des différentes définitions proposées par les chercheurs en la matière relative aux termes *spin-off* et *essaimage*.
- La délimitation des spécificités génériques communes à tout phénomène de *spin-off* et *essaimage* dans l'optique d'établir une périphérie conceptuelle et sémantique permettant de spécifier ce qu'est l'essaimage de ce qui ne l'est pas.

---

L'articulation générale de ce premier chapitre est retracée dans le schéma suivant :

### **Plan du chapitre 1 :**

#### **Délimitation et portée sémantique du concept d'essaimage**

- Établissement d'un inventaire des définitions de l'essaimage et du spin-off
  - Définition du concept d'essaimage : une élucidation via le concept de spin-off.
  - Frontière conceptuelle et sémantique du concept de spin-off et essaimage par rapport aux autres pratiques entrepreneuriales.
- 

## **Section 1. La délimitation du phénomène d'essaimage : une élucidation par le concept de « spin-off »**

Dans le cadre des recherches sur la création des entreprises à partir d'une organisation parente, de nombreux acteurs sont étudiés, et diverses terminologies sont utilisées sans qu'elles représentent toujours la même réalité. On entend couramment parler de « spin-off », et « d'essaimage ».

---

## 1.1. Débat conceptuel du spin-off et d'essaimage

Traduit dans la littérature francophone, sous le terme d'essaimage, le concept de spin-off recouvre une réalité plus large et plus ambiguë. Ainsi, *“A spin off enterprise is defined as company whose founders have drawn heavily upon scientific and technical knowledge while employed at other companies, universities, government agencies or non-profit laboratories”* (Danivlov (1969) cité par Hodgind. J. W).

Eu égard aux contributions théoriques dans le domaine, il apparaît que le terme « essaimage » trouve ses origines dans le concept anglo-saxon « spin-off » depuis les années 70, puis plus récemment dans les pratiques des grandes entreprises Japonaises et scandinaves, dont les caractéristiques ont évolué par la suite pour intégrer la culture entrepreneuriale française. En effet, la pratique d'essaimage a pris, en France, une signification particulière dans la mesure où il n'appréhende qu'une partie des réalités couvertes par le concept de « spin-off ». Les fondements de ces deux pratiques, essaimage et spin-off, sont donc à la fois lointains et délicates à appréhender. De ce fait, une analyse approfondie du contenu des différentes définitions proposées par la littérature est alors préconisée pour restreindre la périphérie de ce concept et mieux retranscrire sa réalité (Pirnay 2000).

En effet, l'essaimage fait partie des techniques contemporaines de management des entreprises qui permettent aux entités établies de mieux s'adapter aux exigences du marché et assurer le développement organisationnel. Bien que cette pratique soit reconnue dans le monde professionnel par les résultats satisfaisants qu'elle dégage et qu'elle soit largement utilisée par les entreprises comme étant un outil stratégique novateur, elle est encore très méconnue théoriquement vue qu'elle était largement délaissée par les auteurs académiques (Bruyat, 1987 ; Sire 1988, Pirnay, 2000, Laviolette, 2005).

Dans cette même veine, Daval, (1999) affirme que le concept d'essaimage n'a fait l'objet que d'un nombre très peu réduit d'écrits, il postule que l'apport théorique relatif à ce concept demeure très faible ainsi, qu'aucun cadre conceptuel théorique n'est disponible (Desmoutier, 1971 ; Merlant, 1984 ; Bruyat, 1987 ; Sire, 1988 ; Brenet, 2000). Ainsi, parallèlement aux limites conceptuelles que manifeste le terme « essaimage », cette pratique ne repose pas encore sur des fondements théoriques substantiels (Bruyat, 1987 ; Sire 1988 ; Brenet, 2000 ; Pirnay, 2001), voire n'est qu'un thème encore embryonnaire en quête d'identité. Ceci

---

s'explique par la jeunesse du domaine, à laquelle s'ajoute la complexité d'élucidation de son champ de validité.

Dans ce cadre, et pour faciliter la continuité et l'accumulation des connaissances relatives à cette pratique entrepreneuriale particulière, notre travail de recherche prétend se fonder sur les travaux passés effectués dans le domaine. De ce fait, il convient dans un premier temps de délimiter les frontières sémantiques du concept générique « spin-off » avant de se focaliser spécifiquement sur le concept « essaimage » qui n'en constitue qu'une variante particulière et une traduction incomplète du terme anglo-saxon « spin-off ».

### **1.1.1. Élucidation du concept « spin-off »**

Au cours des dernières décennies, le phénomène de spin-off a retenu une attention croissante dans la littérature. En effet, le terme spin-off renvoie à une réalité très répandue et très connue dans les pays nord-américains, scandinaves et au Japon (Scheutz, 1986 ; Johnsson et Hägg 1987 ; Ito, 1995 ; Pirnay, 1998 ; Daval, 2000).

Par ailleurs, les praticiens ainsi que les universitaires mettent l'accent sur les retombées positives des spin-offs sur la valeur de l'entreprise. Ainsi, la plupart des recherches antérieures postulent que la croissance positive de la valeur de l'organisation est due principalement à la stratégie de spin-off mise en place (Iturriaga et Martín Cruz, 2008).

Dans ce contexte la plupart des grandes structures industrielles visant la croissance, le développement et l'ouverture de leur frontière sur le marché international, ont mis en place cette pratique qui présente des attraits considérables et manifeste des effets satisfaisants. (Klofsten et alii, 1988, cité par Daval, 1999, Iturriaga et Martín Cruz, 2008).

### **1.1.2. Genèse et historique du phénomène de « spin-off »**

Les études techniques de l'entrepreneuriat ont souvent noté le rôle crucial joué par les nouvelles structures implantées dans le développement des industries technologiques. En effet, plusieurs nouvelles structures sont créées dans l'optique d'exploiter des opportunités présentées par les industries technologiques mais évitées par des structures conservatrices déjà établies jugeant leur risque comme étant trop élevé. Parfois, ces processus de créations

---

aboutiront à des innovations majeures, permettant d'introduire une nouvelle compétitivité sur le marché (Garvin, 1983, Pirnay 2000, Laviolette, 2005). D'une façon générale, une cadence élevée de création de nouvelles entreprises semble avoir été extrêmement importante pour le succès de plusieurs des industries technologiques qui sont en perpétuelle progression.

Une méthode de mise en place de nouvelles entreprises, communément appelée « spin-off », a suscité une attention particulière en raison de sa large prévalence dans un certain nombre de domaines. Un spin-off se produit normalement quand une nouvelle entité est constituée par des individus quittant une entreprise existante tout en restant dans le même secteur d'activité (Garvin, 1983). Le terme a également été appliqué à de nouvelles entreprises créées par des universitaires et des laboratoires scientifiques cherchant à développer encore les possibilités commerciales de leurs recherches (Carayannis, E., Rogers, E., Kurihara, K., et Allbritton, M, 1998).

Dans la but de mieux approfondir les connaissances sur ce mode d'entrée assez particulier, la littérature technique sur l'entrepreneurship sert de point de départ, ainsi, c'est dans le cadre de champ de recherche que les spin-offs étaient sujettes des premières analyses les plus soigneuses (Garvin, 1983, Pirnay 1999, 2001).

L'article de Cooper (1971) constitue aussi, l'une des premières contributions académiques consacrées à ces phénomènes et que, aujourd'hui encore, la plupart des travaux réalisés dans ce champ de recherche y font explicitement référence comme point de départ de leurs réflexions (Pirnay, 2000, Dval 2001, Laviolette, 2005). Dans sa contribution Cooper (1971), vise à faire prendre conscience au lecteur intéressé de l'existence et des bienfaits du mode d'entrée par spin-off par rapport à d'autres modes d'entrée de nouvelles structures (Cooper, 1971; Bertherat, 1989; Anvert, 1990; Pretet, 1991; Belley et al. 1997).

Dans cette même veine, et parmi les premières contributions sémantiques et conceptuelles apportées au phénomène de spin-off, on trouve aussi celle proposée par Garvin (1983), (Daval. H, 1999). Dans sa conceptualisation du phénomène, Garvin (1983), met en valeur les rôles critiques joués par les nouvelles structures créées, particulièrement les petites structures, dans le déploiement des nouvelles industries de haute technologie. Il a remarqué, également, que de nombreuses entités ont été créées par spin-off dans l'optique de prospecter des domaines nouveaux, en terme de technologies particulièrement, mais également des marchés,



---

dont le risque de leur exploitation était jugé par les grandes firmes déjà établies comme étant trop élevé pour l'assumer.

L'exemple le plus évident de ce phénomène est l'industrie américaine des semi-conducteurs, où les spin-offs, particulièrement dans la région de "Silicon Valley" au nord de la Californie, ont été le mode d'entrée le plus dominant durant plusieurs années. D'ailleurs, ce sont les constatations réalisées en premier lieu sur ce site précurseur et innovant, « "Silicon Valley", qui ont amené Garvin (1983) à qualifier le spin-off comme suit: « *New firms created by individuals breaking off from existing ones to create competing companies of their own.....A spin-off normally occurs when a new firm is formed by individuals leaving an existing firm in the some industry*». Une configuration semblable est évidente le long de l'itinéraire 128 de Boston, où un grand nombre d'entreprises de l'électronique ont été créées selon cette procédure entrepreneuriale particulière.

La plupart des études relatives à cette forme particulière de création d'entreprises se sont concentrées sur les expériences de spin-off dans l'une de ces deux zones, essayant de généraliser les retombées de cette pratique à partir de ces expériences. Seul un nombre rétréci d'autres régions ont été étudiées avec détail, ainsi, d'autres industries similaires ont été également impliquées. L'existence forte répondeuse de spin-offs dans les industries de pointe comme les semi-conducteurs et les ordinateurs est largement reconnue. Ce qui est moins reconnu, c'est souvent leur présence dans une variété d'autres domaines.

Durant les premières années de développement de l'industrie de l'automobile, par exemple, les spin-offs étaient tout à fait le mode d'entrée le plus répliqué. Parmi les exemples les plus célèbres, Chevrolet, Nash Motors Company et Chrysler Corporation ont tous été créés au début du siècle par des cadres et des ingénieurs issus de General Motors<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Chevrolet, créé en 1911 par William Durant - qui était obligé d'abandonner la direction de « General Motors » - en association avec Louis Chevrolet ; les « Nash Motors Company », fondée par Charles. W. Nash et Durant - qui est un successeur de « General Motors » - et « Chrysler Corporation », formée par Walter P. Chrysler - qui est également un ancien exécutif de « General Motors » - sont autant d'exemples représentatifs d'entreprise créée selon cette forme entrepreneuriale particulière à savoir le « spin-off ».

---

L'industrie de la construction a subi également une incidence élevée de spin-offs, ainsi, plusieurs nouvelles structures ont été établies par des employés qualifiés, quittant leur entreprise d'origine dans l'optique de créer leurs propres structures dont l'activité est proche du « core business » de l'entreprise mère.

En effet, l'incidence particulière des spin-offs ne s'est pas limitée au champ de la fabrication et de la construction. Néanmoins, de nouvelles sociétés de consultation ont été souvent formées de cette façon. Dans le domaine du conseil en stratégie, la société « Boston Consulting Group » (BCG) a produit à elle seule plus d'une douzaine de spin-offs dans le domaine, dont la société « Bain » en constitue l'exemple le plus connu. Le même modèle peut être trouvé parmi les agences de publicité. « Doyle Dane Bernbach », qui en est elle-même un spin-off, a au cours des années, engendré un certain nombre d'agences concurrentes dans le domaine. Le spin-off est devenu ainsi un phénomène très répandu et visible dans un large éventail d'industries au début de leur cycle de vie et les industries technologiques n'ont plus le monopole de cette forme d'entrée.

Pour ce qui est des raisons qui ont amené certaines de ces entreprises à mettre en place une stratégie de spin-off, nous pouvons identifier trois (1) créer des complémentarités et des effets de synergie entre les grandes entreprises et les spin-offs, (2) se concentrer sur le « core business », (3) se développer et s'adapter au changement incessant de l'environnement. Plus précisément, les spin-offs sont considérés comme étant une solution stratégique à une évolution structurelle de l'organisation. En effet, les spin-offs permettent aux grandes entreprises d'une part, de mieux s'adapter à la turbulence et la volatilité de l'environnement et d'autre part à accroître ses efforts visant à créer et à développer des compétences qualifiées de basiques. En outre, les spin-offs sont plus fréquents dans les entreprises qui souhaitent exploiter les avantages stratégiques obtenus grâce à l'ouverture vers de nouvelles activités.

Les nouvelles structures créées par spin-off ont la possibilité de s'adapter plus rapidement aux changements incessants de l'environnement et donc de persister dans une perspective de long terme, en bénéficiant de l'appui de la part de l'entreprise incubatrice en terme de savoirs et ressources ainsi qu'une structure de management adoptée au milieu économique. Cette formule est perçue comme un facteur de flexibilité. Néanmoins, l'état de structure et les conditions du marché déterminent les environnements dans lesquels ce mode

---

d'entrée prédomine, avec recours à la technologie de pointe comme étant un élément mineur dans l'univers de la définition des caractéristiques de ce phénomène.

### **1.1.3. La Conceptualisation du « spin-off »**

#### **1.1.3.1. Délimitation sémantique et conceptuelle du spin-off**

L'ampleur de ce phénomène n'a malheureusement pas contribué à la prolifération de travaux et de recherches académiques sur cette pratique. Les recherches bibliographiques montrent que, malgré que certains chercheurs aient pris soin d'explicitier et de traiter ponctuellement ce phénomène, celui-ci souffre d'un réel déficit de réflexions académiques et scientifiques (Garvin, 1983 ; Desmoutier, 1971 ; Merlant, 1984 ; Bruyat, 1987 ; Sire, 1988 ; Brenet, 2000 ; Pirnay.F, 2001 ; Daval, 2000,2001 ; Laviolette, 2005).

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous proposons de synthétiser l'ensemble des acceptions relatives à cette notion particulière en se référant à la littérature tout en élargissant notre base documentaire à plusieurs sources bibliographiques anglo-saxonnes. En effet, plusieurs acceptions très hétérogènes de spin-off, proposées par des chercheurs qui se sont intéressés à élucider ce concept et à l'explicitier, sont repérées dans la théorie. Un inventaire de ces conceptions est présenté dans le tableau suivant :

**Tableau 1.1 : Progression de la littérature sur le spin-off**

Auteurs	Années	Définitions
F. Lopez Iturriaga N- M. Cruz	(2008)	« Spin-offs created by former employees, who subsequently enter into competition with the parent firm, or corporate spin-offs that are created and partially owned by the parent but independently managed ».
Irigoyen.C	(2003)	« Spinoffs, that is employees leaving their employers to start a new firm, are an increasingly important type of entry in human capital-intensive industries,....., spinoffs : people learn the key aspects of the business and later on some of them find optimal to launch their own companies ».
Burgelman's (1983a) cité par Henry Chesbrough	(2003)	The spin-off is initiated voluntarily by the originating company to maintain strategic coherence with the originating company's strategy.
F. Pirnay	(2001)	« Une « spin-off » implique par conséquent un changement important dans la dynamique de carrière d'un individu, à savoir <i>quitter</i> une organisation, avec ou sans le consentement de cette dernière, pour en <i>créer</i> une nouvelle ».
Ahlstrom Soderling (cité par F. Pirnay)	(1999)	« When one or more individual (s) is/are leaving an organization (quitting his/her/their employment) with the intention to start a new firm that is based on elements from the firm he /she / they is / are leaving and where the existing organisation (the employer) do not have a dominant influence in the new firm, either according to ownership or power »

Carayannis, E., Rogers, E., Kurihara, K., et Allbritton, M.	(1998)	The term “spin-off” usually means a new company that arises from a parent organization. Typically, an employee (or employees) leaves the parent organization, taking along a technology that serves as the entry ticket for the new company in a high-tech industry. Spin-offs are also know as “start ups” and “spin-outs”.
Carayannis, E., Rogers, E., Kurihara, K., et Allbritton, M.	(1998)	« .....defining a <i>spin-off</i> as a new company that is formed (1) by individuals who were former employees of a parent organization, and (2) around a core technology that originated at a parent organization and that was then transferred to the new company ».
Dahlstrand.A.L	(1997)	« A spin-off has simply been defined, as a new firm whose founder had left his previous job to start a business of his own ».
A. Parhankangas, I. Kauranen (cité par Pirnay)	(1996)	« A spin-off firm is an independent firm the founder of which has left his previous job to start up a business of his own to exploit an idea deriving in some way from his previous employment ».
S. Kassicieh, R.Radosevich, J.Umbarger	(1996)	« ...occur when laboratory technical staff members leave the laboratory to exploit proprietary intellectual property and know-how ».
B.Johannisson, T. Arvidsson, T. Johnsson	(1994)	« ...spin-off venturing is associated with new business based on unique internal company resources which are commercialized when an employee gives notice in order to start a career as an independent business person ».

R. Knight	(1988)	« Spin-off entrepreneurs are corporate managers who leave the corporation to become independent ».
T. Johnsson, I. hagg	(1988)	« A technician or a white-collar leaves his employment at a – usually larger- firm with the purpose of establishing a separate firm that either completes or completes with his previous employer ».
S. lloyd ; C. seaford	(1987)	« ... small businesses which arise from corporate executives collectively abandoning their organisation and setting up independent ventures ».
Danivlov (1969) cité par Hodgind. J. W	( 1986)	« A spin off enterprise is defined as company whose founders have drawn heavily upon scientific and technical knowledge while employed at other companies, universities, government agencies or non-profit laboratories ».
Rogers, E, M (cité par Carayannis, E et al (1998)	(1986a and 1986b)	A spin-off is a mechanism of technology transfer because it is usually formed in order to commercialize a technology which originated in a government R&D laboratory, a university, or a private company.
C. Scheutz	(1986)	« Creative employees who leave a company to carry into effect a firm on their own ».
D. Garvin	(1983)	« new firm created by one or more individuals who in the industry being entered and the impetus for starting the new firm originates with these individuals ».
D. Garvin	(1983)	« New firms created by individuals breaking off from existing ones to create competing companies of their own.....A spin-off normally occurs when a new firm is formed by individuals leaving an existing firm in the some industry».

---

Il ressort du Tableau 1.1 que de nombreuses définitions avaient été utilisées en vue d'avoir une délimitation sémantique et conceptuelle de terme spin-off. Le spin-off est, en effet, un phénomène qui ne se laisse pas facilement saisir car variant et couvre des logiques d'actions différentes. Il en résulte que de multiples angles d'analyse et d'études coexistent et que le champ est fragmenté. Une analyse plus creusée du contenu de ces définitions est alors recommandée en vue de mieux approfondir nos connaissances sur cette pratique novatrice et délimiter sa périphérie.

Les auteurs anglo-saxons intègrent dans leur conceptions du spin-off toutes les entités incarnées par des salariées qui ont décidé de quitter volontairement leurs entreprises. Pour ces chercheurs, un spin-off se produit normalement lorsqu'un ou plusieurs individus quittent leur entreprise d'origine avec l'intention de lancer leur propre structure (D. Garvin, 1983; C. Scheutz, 1986; S. Lloyd ; C. Seaford, 1987 ; R. Knight, 1988 ; Dahlstrand, A. L 1997 ; A. Soderling, cité par F. Pirnay, 1999; Irigoyen, 2003 ; C. Iturriaga et Cruz, 2008 ), avec l'hypothèse sous-jacente de rester dans la même industrie (« *A spin-off normally occurs when a new firm is formed by individuals leaving an existing firm in the some industry*»). (Garvin, 1983; T. Johnsson, I. Hagg, 1988; B.Johannisson, T. Arvidsson, T. Johnsson, 1994; A. Parhankangas, I. Kauranen, 1996).

Cette option de proximité d'activité est garante, pour ces nouvelles entités, de la réussite et de l'épanouissement, vu que cette situation leur permet de conserver des liens privilégiés formels et informels avec l'entreprise parente et bénéficiaire, par conséquent, de sa part de l'appui (financier, logistique, technique et psychologique) et de l'accompagnement.

Le terme a été également appliqué à de nouvelles sociétés créées par des académiques et des laboratoires recherchant à développer plus loin les possibilités commerciales de leur recherche (« *A spin-off is.....to commercialize a technology which originated in a government R&D laboratory, a university*»), (Danivlov (1969) cité par Hodgind. J. W, 1986; S. Kassicieh, R.Radosevich, J.Umbarger, 1996, Rogers, E, M (cité par Carayannis, E., Rogers, E., Kurihara, K., et Allbritton, M, 1998.).

A la lecture des contributions d'auteurs consacrées aux phénomènes de spin-off, il apparaît d'emblée que les auteurs anglo-saxons s'accordent sur la réflexion de la prédominance du créateur dans le processus de création d'entreprise par spin-off. Ils postulent

---

que ce processus est initié volontairement, délibérément et spontanément par un employé qui choisit de quitter son entreprise d'origine dans l'optique de créer sa propre structure.

A ce propos, Garvin, (1983) (« .... *by individuals breaking off from existing ones..* »), C. Scheutz (1986) (“*Creative employees who leave a company....*”), S. Lloyd et C. Seaford (1997) (“.....*corporate executives collectively abandoning.....*”), T. Johnsson, I. hagg (1988) (“.....*leaves his employment.*”), R. Knight (1988) (« *Spin-off entrepreneurs are corporate mangers who leave the corporation to become independent* »), B.Johannisson, T. Arvidsson, T. Johnsson (1994) (“.....*an employee gives notice in order to start a career as an independent business person*”), S. Kassicieh, R.Radosevich, J.Umbarger (1996) (“.....*staff members leave the laboratory.....*”), A. parhankangas, I. Kauranen (1996) (“.....*the founder of which has left his previous job to start up a business.....*”), Dahlstrand.A.L (1997) (“.....*whose founder had left his previous job...* ”), Carayannis, E., Rogers, E., Kurihara, K., et Allbritton, M. (1998) (“.....*by individuals who were former employees of a parent organization .....*  » ; « .....*an employee (or employees) leaves the parent organization.....*  »), Ahlstrom Soderling (1999) (« *When one or more individual (s) is/are leaving an organization (quitting his/her/their employment.....*”), Pirnay (2001) (“.....*à savoir quitter une organisation, avec ou sans le consentement de cette dernière....*  »), Irigoyen.C (2003) (« *Spinoffs, that is employees leaving their employers.....*”), Lopez Iturriaga N.Martín Cruz (2008) (« *Spin-offs created by former employees...*  »), mettent tous davantage l'accent, dans leur acception du phénomène de spin-off, sur le caractère individuel, délibéré, spontané, et proactif de tout projet de création d'entreprise mené par des individus qui, après avoir détecté une opportunité et l'avoir traduite dans un projet entrepreneurial sont littéralement tirés hors de l'entreprise par les perspectives prometteuses de leur projet ( Pirnay, 2001).

### **1.1.3.2. Le positionnement du phénomène de spin-off dans le champ de l'entrepreneuriat**

Au terme des contributions théoriques menées dans le champ de l'entrepreneuriat en général et celui du spin-off en particulier, force est de constater que la périphérie de ce concept témoigne d'une réelle complexité. Une telle proximité conceptuelle, si elle n'est pas strictement établie, amène des risques de confusion sérieuse. De ce fait, il s'avère nécessaire de distinguer les multiples réalités entrepreneuriales ainsi que les logiques d'actions sous-jacentes qui se dissimulent derrière le concept de spin-off et d'en fixer les contours.



---

#### 1.1.3.2.1. Détermination des caractéristiques communes du phénomène

En vue de délimiter la périphérie du phénomène d'essaimage par rapport aux autres pratiques entrepreneuriales et en se référant aux différentes conceptions d'auteurs tel que reproduites dans la littérature, nous tenterons dans ce travail de recherche de déterminer les principes généraux permettant d'identifier une pratique d'essaimage et de la caractériser pleinement.

En effet, l'analyse approfondie du contenu des définitions proposées dans la littérature nous permet de repérer un ensemble de paramètres qui semble essentiel pour qualifier une pratique de spin-off et arriver à la différencier par rapport aux autres pratiques entrepreneuriales voisines. Ainsi, un certain nombre de constats issus de la littérature permet de visualiser la position conceptuelle de ce terme dans le champ de l'entrepreneuriat.

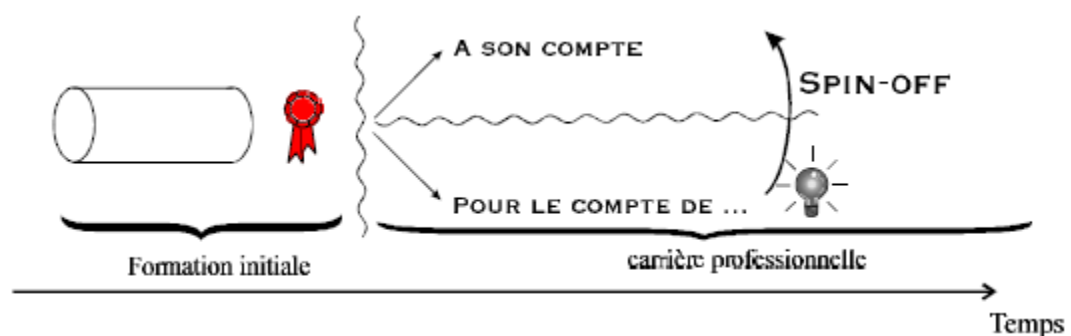
Telle que traduite dans la littérature francophone sous le terme "*essaimage*", cette notion présente une acception indéfinie avec des réalités couvertes qui n'ont pas toujours été de même type (Daval, 2001). Nonobstant, il reste possible de se placer plus précisément dans les sillons de Pirnay (2000) qui, dans ses travaux de recherches synthétiques de cette pratique, référencé les contributions de tout ordre consacrées aux spin-offs et essaimage, a apporté une contribution sémantique précise de ce concept.

D'une manière plus générale, Pirnay, (1998, 2001) a essayé dans ses travaux de recherches de délimiter la zone de définition du spin-off en général et de l'essaimage en particulier, en recensant les propriétés communes de ce phénomène. Ainsi, ils stipulent qu'un phénomène entrepreneurial observable prétend recevoir la qualification de spin-off dès lors qu'il satisfait de manière simultanée et entière les conditions suivantes :

- Une pratique entrepreneuriale qui se déroule au sein d'une organisation d'origine dite **entreprise mère**, quelle que soit sa forme juridique, sa raison sociale, et son domaine d'activité.
- Cette pratique concerne **un ou plusieurs salariés** de l'entreprise mère quelque soit leur statut et leur position dans l'organisation.

- Le départ effectif de ces salariés qui ont détecté une nouvelle opportunité à l'extérieur et désirent l'exploiter ;
- **La création** par le ou les salariés d'une nouvelle structure indépendante de l'organisation d'origine ;
- L'existence d'une relation privilégiée entre l'entreprise mère et la structure nouvellement créée.

Ainsi, dans le cadre de sa représentation schématique du « parcours d'un individu » dans un contexte de création par spin-off, Pirnay (2001) stipule que les phénomènes de spin-off appréhendent un parcours particulier, à savoir la création des entreprises nouvelles par des individus ayant choisi de sortir de leur formation initiale, une perspective de carrière professionnelle du type "pour le compte de ..." (cf. figure 1.1) (Pirnay, 2001).



**Figure 1.1 : Représentation schématique du "parcours" d'un individu : mise en évidence du phénomène de "spin-off" (Pirnay, 2001)<sup>3</sup>**

A partir de ces conditions d'identification des phénomènes de spin-off, il convient d'emblée de constater que cette pratique entrepreneuriale spécifique appréhende un parcours particulier, à savoir la création d'une entreprise par un ou plusieurs individus, qui désirent quitter une organisation pour en créer une nouvelle, avec l'hypothèse sous-jacente de l'existence d'une relation privilégiée entre l'entité nouvellement créée et celle d'origine. La contribution de l'entreprise mère dans ce cas peut être formelle ou informelle, et dans certains cas elle se limite à un lien d'influence ou à un transfert parfois involontaire des compétences. (Brenet, 2000 ; Daval, 2000 ; Pirnay, 2001).

<sup>3</sup> F. Pirney (2003) « la valorisation économique des résultats de recherche universitaire par création d'activité nouvelle (Spin-off universitaires) proposition d'un cadre procédurale d'essaimage », Thèse de Doctorat en science de gestion, Université de Lille 2.p. 92.

---

Dans ce contexte, les chercheurs et théoriciens en la matière, intègrent dans leurs présentations conceptuelles de spin-off toutes les structures qui sont incarnées par des salariés qui, après avoir détecté une opportunité au sein de leur environnement, vont quitter leurs entreprises mères, tout en exerçant leurs activités dans des domaines connexes, en amont ou en aval de celui de l'organisation "mère". Cette option de proximité d'activité va faire évoluer la relation entre l'entreprise parente et les nouvelles structures vers de véritables relations partenariales et de coopération inter-organisationnelle (Garvin, 1983 ; Johnsson, Hagg 1988, Johannisson et al. 1994; Parhankangas et Kauranen, 1996).

Selon la conceptualisation sémantique proposée par les auteurs, lorsque la création d'entreprise par essaimage est évoquée, vient naturellement à l'esprit, l'image de l'individu qui, d'une façon délibérée ou non, va quitter son entreprise d'origine en vue de créer et développer sa propre structure. Cette analyse sémantique proposée par les académiques permet de disséquer le concept de spin-off et les propriétés génériques communes, ainsi explicitées ci-haut, permettent de distinguer les phénomènes qui relèvent des spin-off de ceux qui n'en sont pas. Néanmoins, cette étape de caractérisation de phénomène ne nous permet que de délimiter partiellement les frontières de ce phénomène, de plus, la proximité de ce concept avec d'autres pratiques entrepreneuriales voisines renforce encore davantage la confusion qui entoure ce champ de recherche.

#### 1.1.3.2.2. **Rapprochement entre spin-off et pratique entrepreneuriale voisine**

La périphérie du concept spin-off témoigne d'une réelle ambiguïté, due à la confusion avec d'autres pratiques entrepreneuriales. En effet, le spin-off se met en situation d'enchevêtrement de pratiques voisines. Parmi ces derniers, il convient d'en mentionner quelques-uns tels que l'Extrapreneuriat, l'Intrapreneuriat, la PMIsation, l'externalisation ou la reprise d'entreprise qui, bien que proches à certains égards du spin-off, ne peuvent toutefois prétendre à cette appellation. Ces pratiques ainsi répertoriées présentent des fortes similitudes avec cette pratique entrepreneuriale spécifique. Ce sont ces ressemblances qui nous amènent à dire qu'une analyse comparative semble alors indispensable en vue de mieux délimiter les frontières de cette pratique entrepreneuriale spécifique.

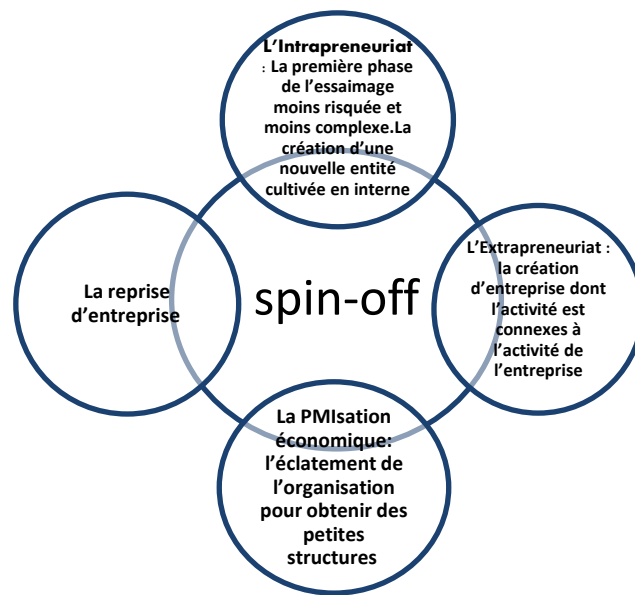


Figure 1.2. Une vision périphérique du spin-off.

**Tableau 1.2: Rapprochement entre quelques pratiques entrepreneuriales et spin-off**

Pratique entrepreneuriale	Différence et similitude
<p><b>L'intrapreneurship</b> : est défini comme "<i>entrepreneurs who implement new ideas inside established companies and who, though employed in a corporate position, are nevertheless given the freedom and incentives to create and market their own ideas</i>" (Gibb, 1990).</p> <p>Pinchot (1986) de sa part présente l'intrapreneuriat comme «un mode organisationnel permettant à des employés, donc des entrepreneurs à l'interne, d'exprimer leur potentiel créatif en bénéficiant d'une liberté et d'une certaine marge de manœuvre » (Daval, 1999).</p> <p>L'intrapreneurship constitue ainsi une « tentative d'inoculer le virus entrepreneurial au corps engourdi des grandes firmes bureaucratiques » (Daval, 1999).</p>	<p>La distinction entre spin-off et Intrapreneuriat s'avère un peu compliquée, elle a fait l'objet de plusieurs controverses entre les chercheurs. Certains supposent que le spin-off peut se concevoir comme une modalité externe de l'intrapreneuriat (Burgelman (1983) et Vachon-Carrier (1992), alors que d'autres stipulent que ces deux concepts sont très distincts et cette distinction réside dans la question de l'autonomie de la structure incarnée. (Daval, 2001).</p> <p>En effet, le spin-off se distinguerait de l'intrapreneuriat parce qu'il se basait essentiellement sur le principe de l'indépendance. Ainsi, qui dit spin-off dit indépendance juridique (c'est à dire la plus grande part du capital ne doit pas être détenue par une autre organisation) et économique. Cependant, les situations d'intrapreneuriat fait abstraction complète de ce principe. Dans une intraprise l'indépendance n'est pas requise. On ne peut pas parler alors de structure juridiquement autonome.</p> <p>En conséquence, le spin-off ne peut pas être assimilé à une modalité intrapreneuriale (Daval, 1999). La forme juridique de la structure nouvellement créée varie au gré de la situation : une entité juridiquement autonome sera incarnée dans la situation de création par spin-off, alors que de nouvelles entités seront cultivées en interne dans le cas du processus</p>

	<p>d'intrapreneurship.</p> <p>Intéressons-nous, à présent, à la relation susceptible de se trouver entre ces deux pratiques. La relation qui peut réunir ces deux pratiques entrepreneuriales n'intervient que dans le temps, le fait que l'intrapreneuriat est considérée comme la phase initiale, moins risquée du processus de spin-off. (Daval, 1999).</p>
<p><b>l'extrapreneuriat :</b> c'est la création d'entreprises dont l'activité est proche à celle de l'entreprise source. Ce cas de figure paraît coïncider avec ce que Johnsson &amp; Hagg (1987) entendent par <i>l'extrapreneurship</i>, à savoir : "... <i>an enterprise that supplies the previous employer, the mother company, or that company's customers with a product of a supplementary nature</i>" (pp. 64-65).</p>	<p>Le rapprochement entre spin-off et extrapreneuriat permet de mettre en évidence l'existence de plusieurs similitudes. En effet, la majorité des contributions associant ces deux concepts affirment que l'extrapreneuriat est l'une des modalités repérées du spin-off qui se limite à la création d'entreprise relevant d'une logique de complémentarité en ce sens que l'entreprise créée vise à exercer ses activités dans des domaines complémentaires et, partant, non concurrents du "core business" de l'entreprise "mère". (Pirnay, 2001).</p> <p>L'introduction des considérations relatives à la proximité des activités exercées par les organisations nouvellement créées permet d'aborder une dimension importante à savoir l'établissement de relations de partenariat et de coopération inter-organisationnels basés sur la confiance et établis sur le long terme. L'avantage de ce type de relation réside dans l'effet de synergie qui se produit entre les activités respectives, au cœur d'un même secteur stratégique (Daval, 1999 ; Pirney, 2001).</p> <p>Ainsi, le spin-off touche un champ entrepreneuriale plus étendu que celui couvert par</p>

	<p>l'extrapreneuriat, lequel restreint la création à des projets d'entreprises qui exerceront leurs activités sur des marchés complémentaires à ceux de l'entreprise mère. Ces activités se trouvent en amont ou en aval de celle de l'entreprise parente, c'est-à-dire situées au cœur d'un même secteur stratégique.</p>
<p><b>La PMIsation économique :</b> Bruyat (1993) définit la PMIsation comme « <i>le transfert par une entreprise d'une activité existante dans une structure juridique nouvelle, filiale de l'entreprise ou contrôlée par une quasi-intégration.</i> également Nunès (1991) la définit comme: « <i>L'éclatement de la structure actuelle de l'organisation est obtenu par la vente de branches d'activités soit à des repreneurs de forme PME, soit au personnel lui-même</i> ».</p>	<p>La pratique de spin-off présente beaucoup de similitude avec la PMIsation. En effet, la PMIsation tel qu'avancée par Nunès (1991) et Bruyat (1993) s'appuie sur l'idée de l'éclatement de l'organisation pour obtenir des petites structures. Dans cette perspective, la PMIsation apparaît alors très proche du phénomène de spin-off et particulièrement celui de <b>l'essaimage par externalisation</b> dans la mesure où le processus d'essaimage conduit à la création de nouvelles structures essaimées de taille réduite chose qui correspond à la modalité de PMIsation économique (Bernet, 2000).</p>
<p><b>La reprise d'entreprise :</b> « <i>La reprise correspond à la création d'une entreprise par un individu qui n'était pas auparavant un dirigeant propriétaire, l'entreprise reprenant tous ou une partie des activités ou des moyens d'une entreprise existante</i> » Bruyat (1993) « <i>ou ayant cessé récemment son activité</i> » (Bruyat, 1994).</p>	<p>Les frontières entre, d'une part le spin-off et particulièrement l'essaimage et la reprise d'entreprise d'autre part sont parfois difficiles à délimiter notamment dans le cadre de récréation des entreprises en difficultés. Dans cette même veine il convient de signaler que les théoriciens francophones supposent la reprise d'entreprise comme une des modalités de l'essaimage.</p>

---

Ainsi, la **création d'entreprise par spin-off est un concept à facettes multiples qui se révèlent dans le temps.**

Notre travail de recherche porte sur un aspect spécifique du spin-off : il s'agit de l'essaimage qui n'en constitue qu'une traduction incomplète de ce concept anglo-saxon et dont le fondement théorique sont aussi à rapprocher à ceux relatifs au spin-off. En effet, l'essaimage, même s'il apparait à priori très proche de spin-off, n'en demeure pas moins un phénomène spécifique à la culture française dont les spécificités ne sont pas clairement établies.

## Section 2. Essaimage, phénomène entrepreneurial spécifique

L'essaimage a fait l'objet de plusieurs travaux de recherches selon des approches aussi variées que la variabilité des réalités élucidées de ce concept. Compte tenue de cette variété conceptuelle, La définition idoine dans ce cas reste celle de Daval (2001) qui présente l'essaimage comme suit : *« il s'agit d'une pratique qui 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 cette dernière qu'il quitte, de diverses formes d'appui et d'accompagnement, afin de limiter les risques d'échec »*. Il suppose que l'objectif de la mise en place d'une telle pratique *« est donc, pour des firmes établies, d'aider leurs salariés, créateurs potentiels, à se lancer dans l'aventure entrepreneuriale en mettant en place un système d'accompagnement plus ou moins élaboré »*. L'implication de l'entreprise mère, *« dans le processus entrepreneurial conduit par l'un de ses salariés, est une chance pour celui-ci qui dispose alors d'un mécanisme d'appui à priori performant et, en tout état de cause, sécurisant »*. Cette profusion d'expressions liées à l'essaimage témoigne certes d'un intérêt pour la pratique mais aussi du manque de clarté qui l'entoure.

Ce manque de clarté a été nuisible aux études théoriques, empiriques et pratiques de l'essaimage, et a entraîné des confusions entre les auteurs travaillant sur ce phénomène sur ces limites comme étant sujet d'étude, sa particularité et ses spécificités par rapport au spin-off et au autre pratiques entrepreneuriales voisines (Daval (2000, 2001 ; Pirney, 2001, Laviolette, 2005). Afin d'éviter une telle confusion terminologique et phénoménale, il est nécessaire de clarifier l'essaimage et ses relations avec d'autres construits connexes.



---

En effet, Spin-off et essaimage, deux termes trop souvent confondus dans l'esprit de nombreuses personnes, et qui renvoient généralement à des pratiques différentes et ne désignent pas une seule et même réalité. Le terme spin-off recouvre dans la littérature une très large variété de phénomènes dont l'essaimage ne constitue qu'une manifestation possible. (Pirnay, 1998 ; 2000).

Il s'agit ainsi dans ce qui suit, tout en s'appuyant sur une analyse approfondie de la littérature, de préciser d'une part la véritable portée sémantique du concept « essaimage » en déterminant les limites de son domaine de validité et d'élucider d'autre part les multiples réalités relevant de ce domaine en essayant de les organiser au sein d'une typologie originale.

## **2.1. Conceptualisation de l'essaimage**

Le concept d'essaimage, inspiré du terme anglo-saxon « spin-off » (Pirnay, 1998), a pris, en France, une signification particulière. Ce processus particulier de création d'entreprise s'est considérablement développé au début des années quatre-vingt dans un contexte de récession économique et de restructuration des RH. L'essaimage a fait, en effet, l'objet de plusieurs travaux et recherches (Bruyat, 1987 ; Danvert, 1988 ; Sire, 1988 ; Bertherat, 1989 ; Lafrance, 1994 ; Belley, Dussault et Lorrain, 1997 ; Daval, 1998 ; 2000 ; Pirnay 1998, 2001 ; Brenet, 2000 ; Laviolette, 2003 ; 2005 ; Vallet et Chebbah, 2006) qui cherchent tous à mieux l'explicitier et l'enrichir.

L'essaimage fait partie des techniques contemporaines de management des entreprises qui permettent aux entités établies de mieux s'adapter aux exigences du marché en favorisant l'élan entrepreneurial. Bien que cette pratique soit reconnue dans le monde professionnel par les résultats satisfaisants qu'elle dégage et qu'elle soit largement utilisée par les entreprises comme étant un outil stratégique novateur, elle est encore très méconnue théoriquement. (Bruyat, 1987 ; Sire 1988 ; Daval, 2001). Ainsi, l'ampleur de ce phénomène n'a malheureusement pas contribué à la prolifération de travaux et recherches académiques sur cette pratique. Les travaux effectués montrent que, malgré que certains chercheurs aient pris soin d'explicitier et traiter ponctuellement ce phénomène, celui-ci souffre d'un réel déficit de réflexions académiques et scientifiques (Garvin, 1983 ; Desmoutier, 1971 ; Merlant, 1984 ; Bruyat, 1987 ; Sire, 1988 ; Brenet, 2000 ; Pirnay, 2001, Daval, 2001, Laviolette, 2005).

---

Dans l'optique de synthétiser l'ensemble des apports théoriques qui sont faits du concept aussi bien par les académiques que par les praticiens, nous avons mis en parallèle les définitions que nous avons pu répertorier à partir d'une base documentaire multi-sources. Cette lecture synthétique permet de mettre en évidence l'existence d'une pluralité de visions, chose qui accentue le flou qui entoure les connaissances développées de l'essaimage (Daval 1999). En effet, les chercheurs qui se sont intéressés à élucider le concept, saisissaient d'une façon hétérogène les différents aspects de l'essaimage.

Dans cette même veine Daval, (1999), de sa part, dans un travail de recherche, recensait 27 définitions de l'essaimage. Pirnay (2000) a également référencé les contributions de tout ordre consacré aux spin-off et à l'essaimage. Il en ressortait de l'analyse de ces définitions, que les travaux de recherches employaient rarement la même définition. Ainsi chacune d'entre elles saisissait un aspect particulier de l'essaimage. Un inventaire de ces définitions sera présenté dans le tableau ci-après (*cf.* tableau 1.3) :

**Tableau 1.3 : Définition de l'essaimage**

Auteurs	Définitions
F. Pirnay (2001)	« Une « spin-off » implique par conséquent un changement important dans la dynamique de carrière d'un individu, à savoir <b>quitter</b> une organisation, avec ou sans le consentement de cette dernière, pour en <b>créer</b> une nouvelle ».
M. Descamps (2000)	« L'essaimage stratégique est l'implication et l'appui d'une entreprise à un projet de création d'entreprise nouvelle, reposant sur l'externalisation et la mise en valeur d'une de ses activités, et sur le transfert des compétences et des emplois des salariés affectés à cette activité ».
H. Daval (2000)	« L'essaimage implique généralement la création d'une société nouvelle, indépendante de l'entreprise qui essaime, qui a pour vocation de développer une idée ou une activité dont la nouveauté serait difficilement exploitable au sein de la maison mère. Grâce aux relations privilégiées qui vont s'instaurer entre l'entreprise d'origine et la société essaimée, la nouvelle entité reçoit des appuis de la part de la source».
P. Brenet (2000)	« La création d'une entreprise par une personne (ou une équipe) qui a quitté son entreprise d'origine, avec l'existence d'un lien formel ou d'influence entre ces deux entreprises ».
H. Daval (1998)	« L'essaimage 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 ».
H. Daval (1998)	« l'essaimage est une pratique volontariste consistant pour une entreprise à aider, voire à encourager ses employés à créer leurs propres entreprises, grâce à toute forme d'appui et d'accompagnement. Elle répond ainsi à une double logique de stratégie de développement de la flexibilité de l'organisation et de stimulation de l'esprit entrepreneurial

	<i>latent ».</i>
P.Laurent et R.Heldert (1998)	<i>« l'essaimage prend parfois une dimension stratégique et commerciale, il permet de développer une technologie, de renforcer un réseau de distribution ».</i>
Queuniet (1997)	<i>« le véritable essaimage est un dispositif d'appui et d'accompagnement déployé par une entreprise à l'égard d'un salarié, leur permettant de créer ou de reprendre une entreprise et entraînant un taux de réussite et un taux de développement supérieurs aux moyennes nationales des nouvelles entreprises ».</i>
A. Belley, L.Dussault, J. Lorrain (1997)	<i>« .....choix délibéré d'une entreprise d'appuyer, par des mesures variables, la création d'entreprises par ses employés ».</i>
S.Leblood (1996)	<i>« l'essaimage est la volonté d'une entreprise de se séparer d'une de ses activités ou de ses fonctions et de la sous-traiter à l'un de ses cadres détaché à cet effet. C'est donc une démarche très volontariste, mûrie, qui s'opère à froid ».</i>
M.Lenoble-pinson (1996)	<i>« l'essaimage est une pratique par laquelle une entreprise favorise le départ de certains de ses salariés et les aide pour qu'ils fondent leurs propres entreprises ».</i>
P.Louart de Bort, cités par S.Leblood (1996)	<i>« l'essaimage est une politique volontariste qui peut répondre à une demande stratégique de l'entreprise liée à ses activités mais l'essaimage peut également répondre à une demande stratégique liée à la GRH, développement de l'esprit entrepreneurial, facilitation de la mobilité interne »</i>
S.Leblood (1996)	<i>« l'essaimage est la volonté d'une entreprise de se séparer d'une de ses activités ou de ses fonctions et de la sous-</i>

	<i>traiter à l'un de ses cadres détaché à cet effet. C'est donc une démarche très volontariste, mûrie, qui s'opère à froid ».</i>
M.Lenoble-pinson (1996)	<i>« l'essaimage est une pratique par laquelle une entreprise favorise le départ de certains de ses salariés et les aide pour qu'ils fondent leurs propre entreprise ».</i>
P.Louart de Bort, cités par S.Leblood (1996)	<i>« l'essaimage est une politique volontariste qui peut répondre à une demande stratégique de l'entreprise liée à ses activité mais l'essaimage peut également répondre à une demande stratégique liée à la GRH, développement de l'esprit entrepreneurial, facilitation de la mobilité interne ».</i>
Leblood (1996)	<i>« l'essaimage est la volonté d'une entreprise de se séparer d'une de ses activités ou de ses fonctions et de la sous-traiter à l'un de ses cadres détaché à cet effet. C'est donc une démarche très volontariste, mûrie, qui s'opère à froid ».</i>
S. Pouverreau (1996)	<i>« Est devenu un outil stratégique qui permet d'externaliser une activité ou de développer un produit de la société mère ».</i>
D. Lecoq (1996)	<i>« L'essaimage est une manœuvre liée à la politique de l'emploi visant à permettre à moyen terme, l'adaptation de l'entreprise aux évolutions dans le temps. C'est une manœuvre connue en stratégie, un moyen de valoriser une entreprise citoyenne qui contribue au développement local, enfin une opportunité offerte aux salariés particulièrement utile en cas de réduction prévisibles d'effectifs ».</i>
Lafrance (1996)	<i>« La création d'une entreprise par un salarié à partir de l'entreprise dans laquelle il travaille ».</i>
Y.Darlay (1995)	<i>« l'origine de l'essaimage provient de la volonté de l'entreprise de se séparer dans des conditions particulières d'une ou plusieurs activités jugées insuffisamment rentables, les salariés deviennent alors sous-traitants de l'entreprise..... ».</i>

Y.Darlay (1995)	<i>« l'essaimage est un moyen privilégié de répondre aux orientations nouvelles des entreprises en permettant l'accomplissement des hommes, et la participation à la création et au développement du tissu économique diversifié ».</i>
M.mary, E.b.n cité par T. Mahé (1994)	<i>« la vocation de l'essaimage est de dynamiser en créant les conditions propices pour de nouvelles entreprises exploitant des possibilités négligeables pour les organisations existantes ».</i>
A. Bariet et S. la baras (1993)	<i>« l'essaimage se définit comme toute forme d'appui et d'accompagnement qu'une entreprise apporte à un salarié (ou à un groupe de salariés) à un projet de création ou de reprise d'entreprise, en vue de limiter les risques d'échec ».</i>
M.Pretet (1991)	<i>« Essaimer, c'est offrir aux salariés la possibilité de créer leurs propre affaire en bénéficiant d'aide financière, d'un soutien logistique et d'un droit de retour en cas d'échec ».</i>
L. danvert (A.N.C.E) (1990)	<i>« L'essaimage peut être un outil de gestion des sureffectifs, mais il est surtout destiné aux entreprises en croissance qui veulent dynamiser leurs relations sociales ».</i>
J. Bertherat et Thierry (1990)	<i>« Un moyen d'une gestion dynamique des ressources humaines et des stratégies économiques plus offensives ».</i>
J. Bertherat (cité par F. Pirnay) (1989)	<i>« ...tout processus de création d'entreprise ou de développement économique par un salarié ou un groupe de salariés, à partir d'une activité de l'entreprise mère ».</i>
Chausse (1989)	<i>Un modèle courant d'essaimage est le départ d'un ou plusieurs cadres appartenant à un grand groupe, pour fonder une PMI de haute technologie avec le soutien de leur ancien employeur.</i>
J. Bertherat (1989)	<i>« l'essaimage, ....., se caractérise par le développement d'une entité nouvelle par un salarié qui quitte alors son</i>

	<i>entreprise, aidé dans sa démarche de création par son ancien employeur ».</i>
L. danvert (1988)	<i>« L'essaimage est l'action dynamique d'une entreprise visant à appuyer tous les projets de création et de reprise d'entreprise par les salariés ».</i>
B. Sire (1988)	<i>« L'essaimage consiste en la création ou la reprise d'une entreprise par un des salariés avec le soutien de son employeur».</i>
Ch. Bruyet (1987)	<i>« L'essaimage est une pratique volontariste consistant pour une entreprise à aider, voire à encourager, ses employés à créer leurs propres entreprises ».</i>
P. Merlant (1984)	<i>« Appliqué au domaine économique, c'est l'entreprise qui essaime, et non certains de ces membres, ce qui suppose de sa part une action volontaire et concertée ».</i>
P. Merlant (1984)	<i>« Dans un sens plus large, on désigne par essaimage tout processus qui amène les salariés d'une grosse structure à la quitter pour monter leur propre affaire ».</i>
P. Merlant (1984)	<i>« on désigne généralement par essaimage tout processus qui amène les salariés d'une grande structure à la quitter pour développer leur propre entreprise. On met alors en place différents programmes destinés à supporter ses individus dans leur projet entrepreneurial »</i>
Desmoutier (1971)	<i>« Un phénomène de création d'entreprise technologique dont l'activité est liée à celle de l'organisation incubatrice ».</i>

Ce concept, certes très spécifiques, d'essaimage est marqué par une absence d'écrit, de discussion, de débat. Seuls quelques auteurs ( Marlant, 1984 ; Bruyatn 1987 ; Sire, 1988, Mustar, 1997 ; Daval, 1998, 1999 ; Brenet, 2000 ; Pirnay, 1998, 2000) se sont efforcés de décrire et comprendre ce phénomène. Ces chercheurs reconnaissent de façon unanime que depuis son apparition, le terme « essaimage » n'a pas réussi à réunir un consensus quant à sa délimitation sémantique, voire que « le seul consensus envisageable dans ce sens est justement de reconnaître qu'il ne peut y avoir de consensus quant à la délimitation sémantique et conceptuelle de cette pratique entrepreneuriale (Verstraet, 2001 ; Daval, 1999).

La quête conceptuelle de l'essaimage étant souvent contingente. De ce fait, il est très difficile de comprendre de manière claire le phénomène, et par conséquent, de se positionner de facto par rapport aux théories existantes. Le phénomène est, en effet, étudié selon des approches et logiques d'action aussi variées que la variation des angles d'analyse retenus, tels que l'approche économique, managériale, stratégique, technologique, GRH, et entrepreneuriale, chacune ne référant qu'à ses propres concepts. De plus, au sein de chaque approche les définitions varient selon les auteurs.

## **2.2. Genèse de la pratique d'essaimage**

Les définitions de l'essaimage telles que présentées dans le tableau peuvent être réparties en trois grandes approches qui permettent de comprendre la genèse de cette pratique et d'appréhender son évolution dans le temps.

Au cours des années 70, l'essaimage était considéré comme une traduction littérale de la notion de spin-off dans le vocabulaire anglo-saxon désignant ainsi le processus de création d'entreprises par des salariés dans des secteurs technologiques dont l'activité est liée au « core business » de l'entreprise parente. L'approche retenue dans ce cadre était principalement à tendance économique. (Desmoutier, 1971 ; Bertherat, 1989 ; Laviolette, 2005).

Dans les années 80, les grandes entreprises se sont trouvées dans un contexte de récession économique et de restructuration des RH. L'essaimage s'est avéré ainsi comme un outil pertinent de gestion flexible des ressources humaines (Bertherat et Thierry, 1990). L'approche dominante de l'essaimage dans ce contexte est devenue alors plutôt sociale. Il s'agit pour l'entreprise qui a mis en place cette politique d'un moyen de reconversion et de



---

réduction « soft » de ses personnels. Plus récemment cette stratégie a glissé de la sphère sociale vers celle de la politique générale. Elle est en effet devenue une pratique établie de reclassement et de gestion flexible de la mobilité et du développement du personnel hors plans sociaux (Merlant 1984 ; Bruyat, 1987 ; Danvert, 1988 ; Sire 1988 ; Bertherat 1989 ; Chausse, 1989 ; Lafrance, 1996 ; Daval, 1999, 2001 ; Laviolette 2005).

Enfin, depuis les années 90, la logique d'action des entreprises essaimantes est devenue plutôt stratégique. L'essaimage est utilisé comme une pratique d'innovation et de développement organisationnel et cela par l'établissement d'un système de réseautage et coopération entre l'entreprise mère et les entreprises satellites ainsi créées. (Bruyat, 1993; Daval, 1999; Laviolette, 2005).

En guise de synthèse, et suite à la lecture fouillée de l'ensemble des définitions ainsi recensées par ces auteurs, il apparaît que toute pratique entrepreneuriale prétend recevoir la dénomination d'essaimage, dès lors qu'elle réunit simultanément les conditions suivantes (Pirney, 2000 ; Vallet et Chebbah, 2006):

- La création ou la reprise d'une nouvelle structure indépendante de l'entreprise d'origine ;
- Un ou plusieurs salarié(s) qui a (ont) détecté une nouvelle opportunité à l'extérieur et désire (ent) l'exploiter ;
- Le processus peut être déclenché indifféremment par l'individu comme par l'entreprise mère.
- L'absence d'obligation de proximité d'activité entre l'essaimeur et l'essaimé
- L'existence d'une relation privilégiée entre l'entreprise mère et l'entité nouvellement créée.

On peut avancer alors que l'essaimage implique la création d'une nouvelle entité au départ d'une organisation parente par une personne (ou une équipe) avec le consentement, l'encouragement, l'accompagnement et l'appui de l'entreprise mère. La contribution de l'entreprise mère dans ce cas peut être formelle ou informelle, et dans certains cas elle se limite à un lien d'influence ou à un transfert parfois involontaire des compétences. (Brenet, 2000 ; Daval, 2000 ; Pirnay 2001).

---

## Conclusion

Face à toute situation problématique, une question, désarçonnante de simplicité, pourrait parfaitement s'imposer: « *Mais, de quoi donc s'agit-il ?* ». Conformément à cette logique de pensée, ce chapitre tend pour l'essentiel à élucider, en s'appuyant sur un cadre théorique peu abondant, un ensemble de pratiques reconnues chez les anglo-saxons par le terme *spin-off*, et d'*essaimage* dans le contexte francophone.

Ainsi, après avoir recensé les différentes conceptions proposées par les chercheurs anglo-saxons du terme *spin-off* et leur collègues francophones du terme *essaimage*, l'analyse approfondie de ces définitions a permis de dessiner les frontières de ces concepts et cela en mettant en évidence les différentes caractéristiques communes à tout *spin-off* et *essaimage*.

Cette frontière conceptuelle clairement établie nous a permis de faire disséquer le concept d'*essaimage*. Les propriétés génériques communes, ainsi explicitées, ont permis de distinguer les phénomènes qui relèvent de l'*essaimage* de ceux qui n'en sont pas.

Cette analyse sémantique contribuera notamment à mettre en évidence l'intérêt que présente cette pratique pour les grandes entreprises vues sa capacité à couvrir un périmètre beaucoup plus large que les autres pratiques entrepreneuriales voisines. L'*essaimage* s'avère donc comme une réalité plurielle dont les frontières ne sont pas clairement définies, chose qui entraîne de profondes lacunes théoriques et conceptuelles avec les concepts qui le jouxtent.

Une meilleure connaissance des frontières et du champ d'action de ce phénomène entraînera certainement une relance des processus d'*essaimage* mis en œuvre. De ce fait, une élucidation des multiples réalités relevant de ce domaine s'avère alors appropriée. C'est dans

---

ce cadre que s'inscrit le second chapitre qui propose, à travers une organisation permettant de mieux baliser ce phénomène mal cerné et diversement traité par les chercheurs, une typologie originale des différentes modalités d'essaimage. Les modalités ainsi mises en évidence seront présentées par la suite dans un modèle synthétique.

---

## Chapitre 2 : Développement d'une typologie de l'essaiimage

*"Qui ne sut se borner, ne sut jamais écrire ..."*  
Boileau

---

L'essaiimage, s'apercevait comme une pratique entrepreneuriale contemporaine, permettant aux entreprises établies de mieux s'adapter aux exigences du marché en favorisant un esprit entrepreneurial en leur sein. Elle représente pour ces entreprises une réponse proactive et dynamique dans une conjoncture socio-économique fluctuante (Daval, 1998). Bien que cette politique soit reconnue dans le monde professionnel par les résultats satisfaisants qu'elle dégage et qu'elle soit largement pratiquée par les entreprises en tant qu'outil stratégique novateur, elle reste encore méconnue théoriquement vue la diversité des configurations qui se dissimulent derrière (Bruyat, 1987 ; Sire 1988 ; Daval, 2001).

Les propriétés génériques communes à tout phénomène d'essaiimage contribuent certes à réduire cette méconnaissance du concept et permet, par conséquent, de délimiter les frontières de cette pratique spécifique. Néanmoins, il faut aller plus loin pour discriminer les différentes modalités qui relèvent de l'essaiimage de ceux qui ne le sont pas. Une analyse thématique des différentes définitions déjà recensées permet de repérer trois axes qui nous apparaissent discriminants des différentes formes d'essaiimage à savoir : le contexte économique, la proximité de l'activité et l'identité de l'initiateur (Laviolette, 2003). Ces trois

---

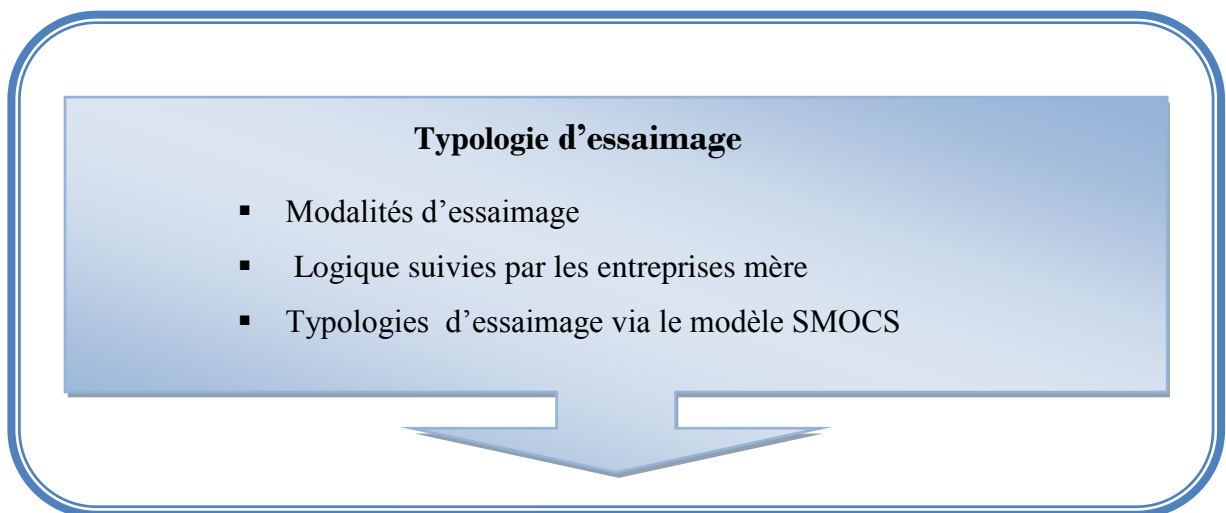
axes constituent des facteurs clés de discrimination, en ce sens qu'ils permettent d'établir une ségrégation entre plusieurs types de l'essaimage.

Il est possible également de visualiser une autre typologie des logiques qui poussent les entreprises à instaurer une politique d'essaimage et cela par le recours au modèle SMOCS (Smida, 1992) en faisant la conjonction de ses trois dimension à savoir: les objectifs, les moyens et l'environnement.

En effet, après avoir défini le concept d'essaimage et délimiter ses frontières sémantiques, nous allons appréhender dans ce deuxième chapitre les différentes modalités de cette pratique spécifique en questionnant les logiques suivies par les entreprises mères lors de la mise en œuvre de cette pratique et cela pour chaque typologie repérée.

La structure générale de ce chapitre est retracée dans le schéma suivant :

### **Plan du chapitre 2**



---

## Section 1. L'essaimage: une pratique entrepreneuriale de développement organisationnel

L'essaimage s'aperçoit, en effet, comme un concept à facettes multiples dont le périmètre est plus large que celui des autres pratiques entrepreneuriales préalablement précitées (Daval, 1999 ; Pirnay, 2000 ; Brenet, 2000 ; Laviolette, 2003, 2005). Sharma et Chrisman (1999) de leur part stipulent également que l'essaimage est la forme de « corporate venture » parmi les plus indépendantes de l'entreprise mère sur un continuum partant de l'intrapreneuriat « internal venture » à la prise de participation « financial venture » en passant par l'entreprise conjointe « joint-venture » (Laviolette, 2005).

### 1.1. Caractéristiques communes de l'essaimage

Ces propriétés génériques communes à toute pratique d'essaimage contribuent certes à délimiter les frontières de leur domaine d'action, mais il faut aller plus loin pour arriver à mieux discriminer les phénomènes d'essaimage dans la réalité.

Une analyse thématique des différentes acceptions recensées dans le chapitre précédant (chapitre 1) permet de repérer deux dimensions distinctives de la pratique d'essaimage à savoir **l'autonomie, et le support de l'entreprise mère** (Laviolette, 2003).

#### 1.1.1. L'autonomie

L'analyse des définitions fait apparaître la notion d'indépendance qui fait référence au concept d'autonomie de l'entreprise nouvellement créée. Ainsi Gravin (1983) parle de “*New firms created by individuals breaking off from existing ones to create competing companies of their own*”; Merlant (1983) cité par Laviolette (2005) dans sa définition de l'essaimage évoque le concept de l'autonomie de la nouvelle entité: « *dans un sens plus large, on désigne par essaimage tout processus qui amène les salariés d'une grosse structure à la quitter pour monter leur propre affaire* » ; Johannisson et al (1994) insistent sur l'indépendance des individus : « [.....] *independent business person* ».

Il apparaît ainsi que l'essaimage est un processus d'autonomisation par lequel une nouvelle entité autonome s'établit, affirme son identité tout en gardant des liens privilégiés avec son aînée. (Laviolette, 2005).

---

### 1.1.2. Le support de l'entreprise mère

Le deuxième constat que l'on peut tirer suite à la lecture des acceptions proposées de l'essaimage est l'implication de l'entreprise mère. L'implication sera étendue au sens de la participation de l'entreprise d'origine à l'émergence de la nouvelle entité. L'entité essaimage est alors perçue comme étant un acteur capital dans le processus de création apportant des ressources à une nouvelle entité réceptacle. Grâce aux relations privilégiées instaurées entre l'entreprise mère et l'organisation essaimage, cette dernière reçoit des appuis divers de la part de son aînée (« [...] *Choix délibéré d'une entreprise d'appuyer, par des mesures variables, la création d'entreprises par ses employés* », (Belley, Dussault et Lorrain, 1997).

Daval, (1999) dans sa définition attribue à l'entité essaimage un rôle actif et fondamental dans le processus d'émergence de ce phénomène. Ainsi, selon cet auteur « *l'essaimage se manifeste lorsqu'un employé entreprend de créer sa propre structure ou de reprendre une entité existante, indépendante de l'entreprise essaimage, 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* ».

### 1.2. L'essaimage : une pratique à multiple-facettes

L'essaimage représente pour les entreprises désireuses de la croissance un puissant vecteur de développement. Le développement est ici considéré comme un processus d'extension de réduction et d'externalisation d'activités (Koenig, 1998) et cela selon deux logiques essentielles à savoir l'exploration d'activités nouvelles et le renforcement d'activités familières. La pratique d'essaimage représente un excellent moyen permettant à l'entreprise mère de réunir simultanément ces deux logiques de développement, chose qui s'avère non valable pour une autre pratique entrepreneuriale.

D'un point de vue stratégique, la stratégie d'essaimage permet à l'entreprise parente de valoriser, dans de petites entités juridiquement et économiquement indépendantes, une nouvelle activité, non encore exploitée, qui sera ainsi à la base du projet de création de l'essaimage. Brenet (2000), affirme que la pratique d'essaimage représente pour l'entreprise mère un excellent outil permettant de mieux explorer des opportunités d'innovation et de diversification en ayant recours à des formes organisationnelles plus flexibles.

---

Dans ce sens, l'essaimage est considéré comme une des modalités de « corporate venture » sous sa forme la plus « externe » (Sharma et Chrisman, 1999 ; Lavolette, 2005). Dans cette même veine, Daval (2001) qualifie cette logique d'essaimage d'extrapreneuriat. Il avance que l'extrapreneuriat est l'une des modalités repérées de l'essaimage qui se base sur le principe de l'exploration d'une activité nouvelle proche du core business de l'entreprise parente et cela au sein d'une nouvelle structure totalement indépendante. Ainsi, l'essaimage couvre un champ plus large que celui couvert par l'extrapreneuriat qui restreint la création d'entreprises aux activités connexes à celles de l'entreprise mère, c'est-à-dire respecter le principe de la proximité des activités.

Restant toujours dans un contexte stratégique, l'essaimage représente aujourd'hui pour l'entreprise l'un des outils les plus pertinents de son management stratégique. Par ce biais, elle a la possibilité, de faire externaliser, tout en les gardant soit en amont soit en aval dans leur réseau, des activités périphériques à son activité de base ; il s'agit de se recentrer sur les activités principales et faire exploiter dans des nouvelles structures juridiquement indépendantes des activités qu'elle juge non viables à l'intérieur mais qui s'avèrent potentiellement viables à l'extérieur et qui peuvent représenter un véritable potentiel d'enrichissement et de croissance pour l'entreprise à terme.

L'essaimage peut s'identifier dans ce cas à une pratique d'externalisation ou cela consiste à inciter un salarié à créer sa propre structure en reprenant une activité conduite auparavant par l'entreprise d'origine et qui ne représente plus pour elle un caractère stratégique ou encore celle qui appartient à un secteur qu'elle souhaite quitter progressivement.

Dans cette même perspective, l'essaimage devient un outil stratégique pour les grandes entreprises dans la mesure où il permet à ces dernières de mieux exploiter et optimiser ses ressources et compétences mal exploitées (Daval 2000b ; Lavolette, 2005). Par la stratégie d'essaimage, l'entreprise parente a en effet la possibilité de se débarrasser des activités qu'elle juge peu stratégiques et/ou peu rentables mais qui sont en revanche utiles pour son activité de base (Paturel, 2000 ; Lavolette, 2005). Ces activités imparties seront



---

alors conservées dans le réseau restreint de l'entreprise autour de ses activités centrales soit en amont soit en aval (Daval, 1999).

D'autres réalités et dimensions se dissimulent également derrière le terme essaimage. Parmi ces dimensions on trouve celle relative au recours à la forme PME. En outre, la forme PME voit son rôle de plus en plus apprécié dans le dynamisme économique, vue sa flexibilité et sa réactivité. Le recours à la PMIsation permet ainsi à l'entreprise d'origine de mieux faire face à de nouvelles formes de concurrence et de contraintes de l'environnement (Daval, 1999). L'essaimage s'avère ainsi comme étant l'une des techniques permettant à l'entreprise de PMIsier certaines de ses activités. L'objectif est alors d'obtenir de nouvelles structures plus flexibles et plus performantes.

## **Section 2. Vers une typologie de l'essaimage**

### **2.1. Premier facteur de discrimination : Contexte économique**

Une première typologie de l'essaimage a été élaborée et s'est basée sur les finalités poursuivies par chaque organisation, et a mis en avant le fait qu'elles diffèrent, selon que son contexte économique lui est favorable ou pas. Dans ce constat, Sire (1988), Bruyat, (1988) ; Belley et al (1997), Pirnay (1997) ; Daval (1998) ; Brenet (2000) font la distinction entre l'essaimage à chaud (contexte économique défavorable) et l'essaimage à froid (contexte économique favorable).

#### **2.1.1. L'essaimage à froid**

L'essaimage à froid, appelé aussi essaimage dynamique (Daval, 1998), est une politique volontariste que mène délibérément une organisation à stimuler l'élan entrepreneurial chez ses salariés afin de générer par eux des projets novateurs. Ainsi l'essaimage selon cette perspective se situe dans une vision future et novatrice de création d'entreprise.

La politique d'essaimage à froid doit son dénomination en raison à la fois de son caractère volontariste et délibérée et également de sa bonne exploitation de la ressource temps. Par ailleurs, la mise en pratique de cette modalité d'essaimage est généralement associée à l'hypothèse sous-jacente de l'existence de l'entreprise essaimante dans un contexte

---

économique et social favorable en raison des moyens et ressources que ce type de politique nécessite (Sire, 1988 ; Bruyat, 1988).

Afin de s'engager dans une politique d'essaimage à froid, l'organisation mère doit se trouver dans un contexte économique favorable, traduisant une position concurrentielle relativement forte sur le marché de la profession, et présentant quelques perspectives de croissance et de développement organisationnels (Bartherat, 1989 ; Pirnay, 2000).

Ce contexte favorable et cette situation financière saine qui en résulte autorise l'organisation « parente » de mener une gestion dynamique et « soft » de son personnel. L'essaimage dans ce cas s'avère le révélateur d'une nouvelle vision entrepreneuriale dans l'organisation ce qui suppose la mise en place, de la part de cette dernière, d'un style de management approprié à cette vision novatrice. Il s'agit, en effet, non pas de se débarrasser de ses salariés, mais plutôt d'engager de nouvelles relations avec eux. L'entreprise va mener dans ce sens une politique de soutien et d'appui aux salariés qui saisissent une opportunité et viennent proposer un projet entrepreneurial.

L'entreprise source vue sa puissance financière devient ainsi une force de proposition qui laisse le choix à ses salariés désireux de l'indépendance et de l'autonomie de gérer leurs carrières et de réaliser leurs épanouissement personnel (Daval, 1998). Pour ce faire, l'entreprise mère va consacrer une partie de ses ressources à la formation de ses salariés en vue de préparer et favoriser leurs départ (Daval, 1998 ; Johnsson et Hagg, 1987). Ce comportement dans l'apparence paradoxale est rapidement expliqué par les objectifs prédéfinis par l'entreprise lors de la mise en œuvre d'une telle stratégie.

En se référant aux contributions de Daval (2000) dans ce cadre, l'essaimage apparaît, essentiellement, comme une manifestation de l'Entrepreneuriat organisationnel (Corporate Entrepreneurship) (Sharma et Chrisman, 1999) permettant de favoriser la dynamique et le comportement entrepreneuriale au sein de l'organisation ainsi que de gérer des situations d'ordres stratégique, social et de gestion flexible de ressources humaines.

Une entreprise pratiquant une politique d'essaimage à froid prédéfinit généralement des objectifs d'ordre stratégiques permettant de préparer l'avenir de l'entreprise, de dynamiser

---

la synergie avec l'environnement, et d'assurer la diversification de son portefeuille d'activités (Daval, 1998, Doutriaux, 1992).

La stratégie d'essaimage à froid permet d'une part, à l'organisation mère de créer un réseau d'entreprises dont les activités sont proches de son « core business ». Ces nouvelles structures satellites, quelques soit en amont ou en aval, établissent des véritables relations de partenariat avec l'organisation essaimante, chose qui permet à cette dernière de stabiliser son environnement immédiat (Johannissons et al, 1994). D'autre part, la tolérance et l'incubation des velléités entreprenantes des salariés, représentent pour l'entreprise mère de réelles perspectives de croissance et de développement.

La stratégie suivie dans ce cas consiste à favoriser le développement de petites structures dont la mission est de promouvoir l'activité existante et de garantir la présence de l'entreprise mère au sein de l'environnement socio-économique. Cela permet à l'entreprise parente de valoriser des idées novatrices inexploitées à l'interne en raison de la non congruence des caractéristiques de ces idées avec la stratégie actuelle de l'entreprise mère (Sire, 1988 ; Daval ; Pirney, 2000) et cela d'une manière plus efficiente. La valorisation de ces idées novatrices dans des projets de création autonomes et flexibles facilite, dans ce cas, la réactivité de l'entreprise mère face à son environnement et garantit sa continuité et sa survie.

La politique d'essaimage à froid implique des cadres de l'entreprise désireux d'incarner leurs propres structures ce qui suppose un taux de rotation élevé du personnel de l'organisation pratiquant cette politique, chose qui garantit l'arrivée périodique de jeunes diplômés motivés. L'essaimage devient avec une telle option, en addition avec les autres objectifs qu'elle entend poursuivre et les avantages qu'elle pourrait parcourir, l'un des éléments moteurs d'un réel management participatif intégrant le personnel dans le processus de développement organisationnel.

### **2.1.2. L'essaimage à chaud**

Les entreprises qui se trouvent dans une situation économique défavorable (incapacité de maintenir l'activité à son niveau actuel vue le manque de perspectives commerciales suffisantes) et/ou qui sont confrontées à une crise structurelle durable sont obligées dès-lors à

---

mener une politique de restructuration de leurs activités et à retracer leurs stratégies d'action dont les conséquences se doivent d'être rapides et consistantes et cela dans l'optique de faire face et de surmonter cette situation chaotique chose qui les amène souvent à réduire l'effectif de leur personnel par le recours notamment au licenciement « secs » et les mises en préretraite (Bruyat, 1987) .

En effet, toutes les pistes classiques utilisées pour arriver à compresser les coûts d'exploitation des entreprises opérant dans des situations jugées défavorables (recentrage sur le « core business », externalisation, sous-traitance, abandon et/ou cession d'activités périphériques et/ou non stratégiques) nécessitent le plus souvent des réductions majeures de l'effectif du personnel. Toutefois, cette situation de compression d'effectif a souvent un effet dramatique tant sur l'échelle sociale que politique.

De ce fait, les organisations en période de restructuration, et qui sont exposées à de vives critiques et plusieurs formes de pression sociopolitique formulées et exercées principalement par les pouvoirs publics et les syndicats, vont mettre en place des mesures de réparation permettant d'une part de compenser les pertes d'emplois et de maintenir et protéger le tissu socio-économique du pays d'autre part.

Parmi les mesures abondamment utilisées dans ce sens, il s'agit notamment de recourir à la création ou la contribution à la création de filiales de reconversion destinées à compenser les baisses d'activités économiques et les pertes d'effectif et cela par l'appui des PME existantes ou celles en cours de création (Brenet, 2000). A titre d'illustration, il convient bien sûr de mentionner les pratiques d'essaimage qualifiées « à chaud » qui révèlent de ce type particulier de mesure de compensation tant économique que sociale. « *L'urgence des résultats escomptés et le manque de sérénité qui prévaut dans la plupart de ces situations justifiant le qualificatif "à chaud" »* (Pirnay 2000).

L'essaimage à chaud consiste, en effet, en une pratique volontariste et délibérée s'inscrivant dans une perspective de gestion flexible et sociale des RH (Bertherat et Thierry, 1990) et qui est menée par une entreprise en vue de procéder à une réduction « soft » du nombre de son personnel. Par cette pratique, les organisations visent d'une part à compenser les réductions d'effectif de leur personnel et à améliorer leurs images internes et externes

---

d'autre part. Ainsi la pratique d'essaimage à chaud permet, au-delà des simples objectifs quantitatifs, de faire valoir une image d'organisation citoyenne soucieuse de maintenir et de protéger l'activité économique sur ses sites d'implantation.

Par cette pratique qui semble particulièrement opportune, les grandes entreprises visent à entretenir des relations privilégiées notamment avec les acteurs institutionnels et politiques (Brenet, 2000 ; Laviolette, 2005). Par ailleurs, une telle pratique permet de reclasser "en douceur" un personnel dont l'organisation veut se débarrasser, à un moindre coût social et financier, tout en implantant des activités nouvelles permettant de préserver son image de marque auprès de son environnement.

Certes, l'objectif majeur de l'essaimage à chaud reste celui de gérer l'effectif du personnel de façon plus flexible en créant de nouvelles potentialités de reconversion pour les salariés. La création de nouvelles entreprises figure parmi ces alternatives. Il s'agit « d'une nouvelle réponse, un outil complémentaire » pour confronter ce problème de restructuration Danvert (1990). Néanmoins, réduire l'essaimage à une modalité ponctuelle est un peu «honteux». Le licenciement « soft » suppose que la création d'entreprise va devenir dans ce cas comme étant la seule alternative au chômage à la quelle le salarié licencié va être conduit par défaut.

Dans cette même veine, Daval (2000b) suppose que le recours à l'essaimage dans un contexte défavorable et en situation de gestion urgente des effectifs du personnels, va engendrer un risque d'échec relativement élevé de la création. Cela s'explique en partie par l'absence de sensibilisation préalable des salariés à cette voie de carrière. Ces derniers, animés par des motivations négatives, ne voyant en l'essaimage qu'une pratique entachée d'une conception plutôt négative, une pratique d'incitation à la création d'entreprise un peu insidieuse de la part de l'entreprise mère et qui représente pour eux la seule alternative au chômage. L'essaimage serait ainsi perçu par les salariés, comme étant une forme de licenciement « édulcoré » (Coiffard et al, 1998 citée par Laviolette, 2005).

Sire (1988), conduisant une étude au sein d'une centaine d'entreprises essaimantes de la région Midi-Pyrénées, conclut que la mise en place d'une stratégie d'essaimage dans un contexte de restructuration, c'est-à-dire essaimage « à chaud », engendre le plus souvent la création de nouvelles entités dont l'activité est loin du « core business » de l'entreprise mère.

---

Il démontre aussi, que les salariés expliquent le recours à la création de leur propre entreprise par l'absence de potentialité au chômage. Ils stipulent que cette alternative de création est une échappatoire au licenciement et au chômage à la quelle ils ont été orientés par défaut. Par opposition, la politique d'essaimage « à froid » conduisent à la création d'activités proches de celle de l'entreprise parente. L'essaimage deviendrait dans ce cas un vrai outil dynamique de motivation et de valorisation qui découle plutôt d'une stratégie sociale active et/ou d'une stratégie économique (Daval, 2000b). Cette distinction entre les deux modalités d'essaimage ainsi que la présentation de leurs caractéristiques nous semble importante. Elle permet d'aider les chercheurs ainsi que les praticiens à connaître les limites d'application de chaque modalité.

## **2.2. Second facteur de discrimination : identité de l'initiateur**

L'origine disciplinaire des chercheurs travaillant sur l'essaimage ainsi que la divergence de leurs orientations expliquent la variété des conceptions et des typologies proposées pour cette pratique entrepreneuriale spécifique. Par exemple, les chercheurs dans le contexte français, mettent plutôt l'accent sur la volonté délibérée de l'entreprise mère d'appuyer (Danvert, 1988), de soutenir (Sire, 1988) ou encore d'aider, voire d'encourager, ses employés à quitter l'entreprise en vue de créer leurs propres entités (Bruyet, 1987).

Par ailleurs, l'acception francophone de l'essaimage, tel que les français préfèrent le nommer et dont l'origine est un terme apicole<sup>4</sup>, reconnaît explicitement le rôle déterminant joué par l'organisation "mère", en tant qu'initiateur du processus d'essaimage, et qui tente par divers moyens de favoriser, d'encourager et d'appuyer le départ de ses employés, ces derniers pouvant dès lors être considérés comme étant *poussés* à quitter l'entreprise (« *push spin-off* ») chose qui diffère de ce qui a été déjà avancé par les anglo-saxons sur le caractère proactif et volontaire du phénomène (« *pull spin-off* »).

---

<sup>4</sup> En apiculture, l'essaimage est un départ d'abeilles autour d'une nouvelle reine de leur ruche de naissance pour en fonder une nouvelle. Plus généralement, il désigne « le fait pour une collectivité d'émigrer pour former ailleurs un nouveau groupe » (Larousse encyclopédique).

---

### **2.2.1. Le pull spin-off**

A partir de l'analyse approfondie des écrits anglo-saxons, il est possible de distinguer le caractère proactif, volontaire et spontané dans le processus de création d'entreprise par un salarié qui après avoir identifié une opportunité de développement personnel et l'avoir traduite en un projet commercialisable, a décidé de quitter l'entreprise mère en vue d'en créer une nouvelle entité indépendante. Se sont dans ce cas des motivations positives telles que l'autonomie, l'indépendance, l'épanouissement professionnel et personnel qui ont tirées (pull) l'individu en dehors de l'organisation mère. Le déclencheur de ce processus entrepreneurial particulier serait alors le salarié (« *pull spin-off* »).

Cette dualité observée dans les productions théoriques en la matière semble davantage résulter de la disparité culturelle voir idéologique des réalités qui l'ont vu naître (Bruyat, 1993). Il convient d'admettre à cet égard que la culture nord-américaine repose sur des valeurs davantage empreintes de libéralisme et d'individualisme qui, couplées à une grande tolérance vis-à-vis de l'échec, constituent un terreau particulièrement fertile pour l'éclosion d'initiatives individuelles de création d'entreprise par des employés (Mansfield, 1995 cité par Pirney, 1999).

### **2.2.2. Le push spin-off**

La culture européenne paraît davantage marquée par des valeurs collectives et institutionnalisées qui, combinées au déshonneur généralement lié à toute forme d'échec, constituerait des facteurs inhibiteurs des comportements entrepreneuriaux en général, et de l'essaimage en particulier (Pirney, 2000). Les européens (non anglo-saxons) privilégieraient dès lors la création d'entreprises nouvelles à partir d'organisations existantes, uniquement en étroite collaboration avec ces dernières, aux fins notamment d'en limiter les risques commerciaux et financiers (Sire, 1988 ; Pirney, 2000).

Cette dominante culturelle influencerait également les scientifiques francophones qui, dans le cadre de leurs travaux sur l'entrepreneuriat, limiteraient leurs études aux seuls phénomènes de spin-off institutionnalisé et négocié, qu'ils ont par ailleurs conceptualisés sous le terme d'*essaimage* (Pirney, 2000, Daval, 2001, Vallet et Chebbah, 2006).

---

La prise en compte de cette variété culturelle, nous permet de mieux comprendre la genèse du phénomène d'essaimage, d'en mieux appréhender son évolution chronologique et d'en établir une distinction claire entre deux catégories de spin-off : d'un côté, « le pull spin-off » dont l'équivalent francophone est « l'essaimage entrepreneurial/ sauvage/ naturel », et de l'autre, le « push spin-off » qui correspond au concept d'essaimage stratégique.

### **2.3. Troisième facteur de discrimination : Le degré de complémentarité des activités (proximité d'activité)**

L'analyse de contenu des différentes définitions recensées dans la (maigre) littérature existante permet de mettre en évidence un autre facteur d'hétérogénéité significative à savoir la proximité d'activité qui fait référence au lien social existant entre l'entreprise essaimée et celle parente et/ou au lien technique entre ces deux parties. (Pirnay, 2001; Laviolette, 2003). C'est dans ce sens que Desmoutier (1971) présente l'essaimage comme étant : “ *un phénomène de création d'entreprise technologique dont l'activité est liée à celle de l'organisation incubatrice*”. Cette définition met l'accent sur le degré de connexité existant entre les activités exercées par les organisations pratiquant une stratégie d'essaimage et celle exercée par l'entreprise essaimée.

Ainsi, en nous appuyant sur la dimension degré de proximité du « core business » de l'entité nouvellement créée par essaimage et celle de son entreprise "mère", trois situations génériques peuvent avoir lieu: l'essaimage "competitive", "neutral" ou "supplementary" (“...a separate firm that either completes or competes with his previous employer”) (Scheutz, 1986; Johnsson & Hågg, 1987; Johannisson et al, 1994; Parhankangas & Kauranen, 1996 cités par Pirney, 2000).

#### **2.3.1. l'essaimage "competitive" et "supplementary"**

Pour « l'essaim » dont les activités sont dans un rapport de type "competitive", la nouvelle structure entend exercer des activités concurrentes aux "core business" de l'entreprise "mère". Par opposition à cette dernière situation, l'essaimage de type "supplementary" reflète quant à lui une logique moins conflictuelle dans la mesure où l'entreprise essaimée entend opérer dans des domaines d'activités complémentaires du "core business" de l'entreprise essaimante (Pirney, 1999).



---

Dans cette même veine, Johannisson et al, (1994) avancent que dans ce cas de figure, des relations de partenariat et de coopération inter-organisationnelle sont susceptibles de s'établir entre les différentes entités constituant « l'essaim ». Daval (2000) dans sa définition de l'essaimage, va plus loin en postulant que l'instauration de tels liens privilégiés entre les deux principales composantes de l'essaimage peut être source de synergie et facteur de motivation pour les deux entités. (Laviolette, 2003).

### **2.3.2. l'essaimage "neutral"**

Pour ce qui est de l'essaimage de type "neutral" ou « *divergent* » tel que nommé par Scheutz (1986), l'entreprise parente ne suscite aucun intérêt particulier envers l'organisation nouvellement créée. Ce désintérêt s'explique par la nature des activités exercées par les entités nouvellement incarnées. Ces activités sont supposées sans relation avec le "core business" de l'entreprise mère (Parhankangas & Kauranen, 1996, cités par Pirney, 2000).

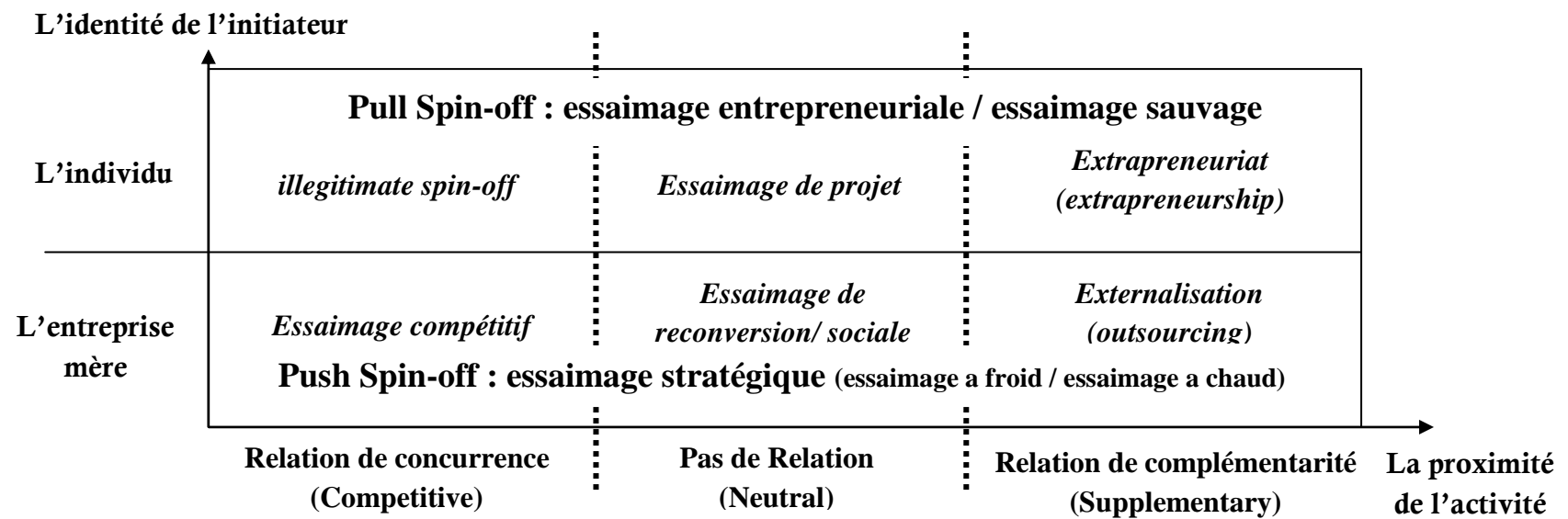
En guise de synthèse, il nous semble que le regroupement de ces trois facteurs clés de discrimination, à savoir le contexte économique, l'identité de l'initiateur et la proximité d'activité, contribue certes à mieux caractériser les différentes réalités qui se dissimulent derrière le concept de « spin-off- essaimage ». Ces trois facteurs ainsi que les typologies qui ont résulté sont récapitulés dans le tableau ci-après (*cf.* tableau 2.1). L'essaimage est donc présenté comme une réalité plurielle, chose qui nous amène à douter que les auteurs parlent réellement d'un même concept et à poser la question suivante « mais de quoi s'agit-il exactement ? ».

**Tableau 2.1 : Récapitulatif des Typologies d'essaimage : état de la littérature**

<b>Critère de discrimination</b>		<b>Typologie proposée</b>	<b>Références</b>
<b>Contexte économique</b>	<b>L'identité de l'initiateur</b>	<b>L'individu : le salarié</b>	<b>Pull spin-off</b> : Essaimage entrepreneurial/ essaimage sauvage/ essaimage naturel  Cooper (1985) ; Sire (1988) ; Johannisson et al., (1994); Belly et al (1995, 1997); Daval (1998, 1999, 2000); Pirnay (1999, 2000); Brenet, (2000) ; Surlemont, Wacquier et Pirnay (2001) ; Laviolette (2003, 2005) ; Henry Chesbrough (2003); Irigoyen (2003); Jonhansson, Jacob et Hellstrom (2005) ; Rose et Lto (2005) ; Paturel, De Freyman et Richomme-Huet (2006) ; Vallet et Chebbah, (2007) ; Iturriaga et Cruz (2008) ; Hewitt (2008).
		<b>L'entreprise mère</b>	<b>Push spin-off</b> : Essaimage stratégique  <b>L'essaimage a froid</b> (essaimage dynamique) : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contexte économique et social favorable.</li> <li>• Caractère volontariste et délibéré de l'entreprise mère</li> <li>• Stratégie à long terme de dynamisation interne du personnel.</li> <li>• Stratégie de croissance et d'innovation.</li> </ul>
		<b>L'essaimage à chaud</b> (essaimage curatif) : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contexte économique et</li> </ul>	Bruyat (1987); Sire (1988); Bruyat (1988); Bertherat et Thierry (1990); Belley et

			<p>social défavorable.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obligation d'agir dans l'urgence pour faire une restructuration de son personnel.</li> <li>• Stratégie de gestion des ressources humaines.</li> </ul>	<p>al., (1995, 1997); Lorino et Tarondeau (1998). Pirnay (1999, 2000, 2001); Brenet (2000); Daval (2000, 2001) ; Surlemont, Wacquier et Pirnay (2001); Simounet (2003) ; Vallet et Chebbah, (2007),</p>
La proximité de l'activité	<b>Relation de concurrence (concurrence)</b>	Essaimage entrepreneurial (pull spin-off)	<i>illegitimate spin-off</i>	<p>Scheutz (1986); Johnsson &amp; Hågg (1987); Johannisson et al, 1994; Parhankangas &amp; Kauranen (1996); Laviolette (2003, 2005) ; Daval (1998, 1999, 2000, 2001); Descamps (2000) ; Filion et al., (2003) et Vernier, (2004) ; Pirnay (1999, 2000, 2001), Brenet, (2000) ; Paturel (2000) ; Surlemont, Wacquier et Pirnay (2001) ; Henry Chesbrough (2003); Ferrary (2005) ; Paturel, De Freyman et Richomme-Huet (2006); Lopez, Iturriaga Cruz (2008) ; Vallet et Chebbah, (2007) ; Iturriaga et Cruz (2008).</p>
		Essaimage stratégique (Push spin-off)	<b>Essaimage compétitif</b>	
	<b>Relation de complémentarité (partenariat)</b>	Essaimage entrepreneurial (pull spin-off)	Extrapreneuriat (extrapreneurship) ;	
		Essaimage stratégique (Push spin-off)	Externalisation (outsourcing)	
	<b>Pas de relation</b>	Essaimage entrepreneurial (pull spin-off)	Essaimage de projet	
		Essaimage stratégique (Push spin-off)	Essaimage de reconversion/ sociale	

**Figure 2.1. Schéma récapitulatif<sup>5</sup>**



<sup>5</sup> Classification adaptée à celle de Daval. H (2001), « Des processus d'essaimage différenciés : l'analyse des logiques des Firmes essaimantes », acte du Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique

---

## **Section 3. Finalités et objectifs de la mise en place d'une stratégie d'essaimage**

Si les acceptions déjà avancées par les chercheurs et les praticiens établissent les frontières du phénomène d'essaimage, force est de constater que les pratiques qui s'y déroulent sont loin de présenter une facette unique et homogène. C'est pourquoi il importe à présent, après avoir délimité les domaines d'action de l'essaimage, d'aborder plus précisément les spécificités de ce phénomène en élaborant une classification capable véritablement d'en appréhender la diversité.

### **3.1. Taxinomie des Stratégies d'essaimage**

#### **3.1.1. La stratégie d'essaimage sociale**

L'essaimage social, qui relève d'une politique délibérée des grandes entreprises, s'avérait le cas de figure le plus souvent évoqué par les auteurs francophones. Il s'agit en fait, d'un processus, particulièrement, pratiquée par des entreprises opérant dans un contexte socio-économique défavorable. Ces entreprises sont confrontées à des baisses de personnel souvent très lourdes dont la compensation sera par la mise en œuvre des processus et des dispositifs d'appui au développement local susceptibles de renforcer la création d'emploi et de richesse dans les sites d'implantation (Brenet, 2000 ; Daval et al, 2008).

La finalité sociale domine nettement ce type de stratégie qui fait, en fait, partie des dispositifs d'aide et de valorisation sociale de l'image de l'entreprise au même titre que les aides financières. Il s'agit dans ce cas, d'appuyer la création de nouvelles structures extrêmement diverses, avec ou sans rapport avec le « core business » de l'entreprise mère. Ces projets essaimés sont généralement fortement médiatisés, car ils s'inscrivent dans la politique de valorisation de l'image des entreprises dans l'environnement et leur permettent de montrer leur citoyenneté (Brenet, 2000).

En effet, la stratégie d'essaimage social peut avoir un effet positif sur l'image de l'entreprise auprès de l'opinion publique. L'entreprise qui appuie, volontaire, la création de nouvelles structures indépendantes par ses salariés pourra être perçue comme une entreprise

---

citoyenne soucieuse de concourir à un développement réfléchi de l'environnement socio-économique et à la création d'entreprises, d'emplois et de richesses nouvelles (Daval, 2008). L'entreprise essaimante pourra bénéficier indirectement de l'image émise par les salariés ayant quitté l'entreprise parente dans une relation gagnant/gagnant (Brenet, 2000 ; Daval 2008).

### **3.1.2. La stratégie d'essaimage industriel**

Les nouvelles réflexions sur l'organisation des systèmes productifs mènent certaines entreprises à remettre en question leurs stratégies de gestion des ressources et de réduction des coûts. Suite à ce changement d'orientation, l'essaimage industriel prend progressivement sa place dénonçant la vision unique des relations de partenariat inter-organisationnelles et d'entreprise réseau. La mise en pratique d'une telle stratégie va donner lieu à la naissance de nouveaux types de relation de partenariats socio-économiques entre les différentes entités constituant l'essaime, chose qui permet à la structure essaimante de se focaliser sur ce qu'elle estime être sa vocation principale tout en externalisant en amont ou en aval des activités périphériques. Selon cette perspective, l'essaimage correspond à une stratégie d'externalisation de certaines activités auparavant menées à l'interne (Johnsson & Hågg, 1987 ; Daval, 2000, Brenet, 2000). Cette externalisation, s'opère par la création de nouvelles structures essaimées par des entrepreneurs potentiels qui, après avoir décidé de quitter l'entreprise mère, vont reprendre une activité auparavant menée par l'entreprise parente. Il peut s'agir à titre d'illustration d'un atelier, d'une unité de production, d'une activité de maintenance, ou d'un service (la gestion des ressources humaines, gardiennage, nettoyage, transport, call center etc.) (Brenet, 2000).

La stratégie d'essaimage industriel peut s'identifier dans cette situation à une stratégie de recentrage des grandes entreprises, de repositionnement sur une chaîne de valeur ou à une réduction du niveau d'activités sur des marchés spécifiques. Il s'agit ainsi pour l'entreprise essaimante à se séparer d'une activité jugée non pertinente avec sa vocation et/ou qui n'est plus entièrement ni viable ni stratégique pour elle et cela sans coût social important. Il en résulte alors l'apparition de relations de partenariat inter-organisationnelles et des connexions synergétiques entre essaime (Daval, 2000) opérant sur le même territoire et subissant les mêmes contraintes. Brenet (2000) affirme que ces relations verticales de partenariat se fondent sur des logiques d'impartition : recherche des économies de production, choix

---

d'investissement, variabilisation des charges fixes, recentrage sur les compétences jugées prioritaires, recours à des entreprises fortement spécialisées, recherche d'une plus grande flexibilité ; qui désigne que l'entreprise mère, placée devant l'alternative « faire » ou « faire-faire », adopte le second terme de l'alternative et délègue, de la sorte, à une entreprise partenaire une partie de son système productif global.

Cette dernière fournit à son partenaire toute sorte d'aide et d'appui (financier, logistique, technique et psychologique) en vue de réduire les risques d'échec et faire augmenter ses chances de réussite. La spécificité de cette relation de partenariat nous amène à positionner l'essaimage comme une politique industrielle, de désintégration verticale, d'entreprise transactionnelle (Frery, 1996 cité par Brenet, 2000).

### **3.1.3. La stratégie d'essaimage de gestion de l'innovation (Essaimage stratégique dit technologique)**

L'essaimage de l'innovation consiste à appuyer la création de nouvelles structures essaimées sur la base d'une technologie initialement développée au sein de l'entreprise essaimante. Il s'agit ainsi de faire développer en externe une innovation technologique difficilement exploitable en interne, et/ou une activité qui peut paraître trop spécifiques, ou trop risquées pour l'entreprise parente (Daval, 2000). Il peut s'agir par exemple d'une équipe de cadres techniques qui ont développé une innovation technologique très pointue ou très spécifique, et ont été conduits vers la valorisation de leur idée au sein de leur propre projet.

Les PME nouvellement incarnées vont manifester une grande flexibilité et souplesse dans leur démarche de développement de l'innovation technologique. Des liens de proximité s'établissent alors entre les deux structures faisant de l'entreprise parente, des lors, un client privilégié de la PME essaimée. Des effets de synergie en résultent permettant à l'entreprise essaimante de bénéficier des avancées technologiques ainsi que de la souplesse et la réactivité des PME (Daval, 2000). Un réseau de nouvelles start-ups qui travaillent sur orbite, se développe permettant à l'entreprise souche de démultiplier ses forces et de trouver des alliés en amont et en aval pour franchir de nouveaux marchés. Ainsi, en encourageant ses personnels à créer des PME dans le même secteur d'activité ou dans un secteur de proximité, l'entreprise

---

parente se constitue un maillage de clients et de fournisseurs très efficient (Dubini et Adlrich, 1991 cité par Daval, 2000 ; Brenet, 2000).

Selon Brenet (2000), la valorisation des résultats de la recherche et des idées d'innovation dans le cadre d'un réseau de nouvelles start-up indépendantes peut à terme être un vecteur de diversification ou d'innovation dans lequel la nouvelle start-up joue un rôle de « poisson pilote ».

L'essaimage abordé, selon cette optique, s'inscrit dans une logique de gestion de l'innovation et du « corporate venturing » (Roberts, 1995) qui fait concilier la recherche d'opportunités et une gestion spécifique du risque fondée sur un mode entrepreneurial. Cet essaimage stratégique correspond à la forme la plus proche, à la fois dans sa mise en œuvre et ses enjeux, au processus de la création d'entreprise par des chercheurs issus de la recherche publique.

Partir de ces différentes configurations de la stratégie d'essaimage, on peut extraire les principales caractéristiques qui leur sont constamment associées : (1) les finalités ; (2) la relation engendrée ; (3) la relation d'activité.



**Tableau 2.2. Typologie des stratégies d'essaimage<sup>6</sup>**

	<b>Essaimage social</b>	<b>Essaimage industriel</b>	<b>Essaimage de gestion de l'innovation</b>
<b>(1) Finalités</b>	La création de l'emploi ; la réduction du taux de chômage ; la création de valeur sur territoire ; le développement socio-économique de l'environnement ; l'opérationnalisation de la RSE	Externalisation des activités périphériques Désinvestissement et impartition ; Réduction du coût ; Gestion des actifs stratégique/ nœud de contrat	Désinvestissement et veille, croissance et développement / PMSisation ; valorisation des résultats de la recherche scientifique ; développement des projets a hautes valeurs ajoutées ; gestion de l'innovation
<b>(2) Relation engendrée</b>	Relation d'aide ; d'accompagnement et de soutien (logistique, financier, technique et psychologique)	Relation de proximité verticale à +/- LT ; Relation de partenariat inter-organisationnelle; Relation d'aide ; d'accompagnement et de soutien possible (logistique, financier, technique et psychologique)	Relation de veille ou de coopération technologique ; Relation d'aide ; d'accompagnement et de soutien possible ; relation de partenariat stratégique en amont et en aval ; développement de l'entreprise réseau
<b>(3) Relation avec l'activité de l'entreprise mère</b>	Variable ou Pas de Relation (Neutral)	Relation forte de complémentarité « Supplementary »	Relation forte de complémentarité « Supplementary »
<b>Stratégie associée de l'entreprise mère</b>	Ancrage territoriale Gestion de l'emploi ; valorisation de l'image de l'entreprise ; gestion de la RSE et développement durable <b>Stratégie sociale de gestion de la RSE</b>	Externalisation ; optimisation des ressources et réduction des coûts <b>Stratégie industrielle de gestion des ressources et de réduction des coûts</b>	Valorisation de l'innovation technologique ; croissance et développement, création de start-up innovantes <b>Stratégie de gestion de l'innovation</b>

### 3.2. Finalités visées et stratégies d'essaimage associées

Les motivations qui poussent les organisations à mettre en place une stratégie d'essaimage sont aussi variées. En effet, les raisons explicatives des différentes finalités de la mise en place d'une stratégie d'essaimage peuvent être regroupées en trois grandes catégories : un premier sous-ensemble relatif aux facteurs provenant de l'environnement ; un deuxième sous-ensemble trouve ses origines dans un volet relatif aux ressources et compétences dont disposent l'entreprise mère et un dernier sous-ensemble correspondant aux objectifs stratégiques de gestion d'innovation. Ainsi, l'identification des finalités et des

<sup>6</sup> Typologie adaptée à celle de Brenet (2000), dans son article « stratégie d'essaimage des grandes entreprises et création de PME », Acte du 5<sup>ème</sup> CIFPME.

---

objectifs que fixe l'entreprise essaimante pour elle-même ainsi que des stratégies qui leurs sont associées s'avère un exercice difficile nécessitant le recours à une approche « poly-théorique » qui se base sur l'hypothèse de la multi-dimensionnalité du construit. De ce fait, l'essaimage sera étudié à partir d'une vision synchronique selon laquelle ce processus est vue comme un construit complexe composé d'un ensemble d'éléments inter-reliés, et dont l'opérationnalisation sera effectuée par la conjonction de ces éléments. Il s'agit ainsi de s'intéresser à toutes les combinaisons et les complémentarités envisageables entre les différentes dimensions constituant le processus. Parmi les nombreuses contributions allons dans ce sens, plusieurs modélisations ont été recommandées.

### **3.2.1. Vers une modélisation de la « stratégie d'essaimage» par les configurations**

L'essaimage s'avère comme une pratique protéiforme à facettes multiples et dont les finalités sont aussi variées. Il s'agit d'un processus multidimensionnel et aussi multifactoriel dont la conceptualisation ne résultant pas d'un seul facteur causal mais de la conjonction de plusieurs facteurs en même temps. Vu la complexité, la multipolarité et le dynamisme de la pratique d'essaimage, la modélisation d'un tel processus prétend un cadre théorique hybride conciliant diverses approches théoriques et permettant une meilleure compréhension. Un cadre théorique hybride représente alors le soubassement théorique indispensable pour une éventuelle modélisation de l'essaimage ainsi que des finalités associées.

Bien que l'approche causale, telle que développée par plusieurs chercheurs (Papin, 1993 ; H. Lesca et Hassid, 1997 ; Verstraete, 1996,1997, 2000), permet d'identifier les facteurs qui se cachent derrière la décision de l'adoption de la stratégie d'essaimage, il convient de signaler l'existence d'autres approches qui pourront mieux appréhender le processus d'essaimage. Il s'agit notamment des approches configurationnelles. Selon cette perspective, la modélisation de la stratégie d'essaimage ainsi que des finalités visées sont à forger à partir d'une approche multidimensionnelle qui renvoie aux réflexions de la cohérence, de la conjonction de diverses dimensions et du fit des facteurs multiples. Ces réflexions trouvent leur origine dans l'approche par les configurations.

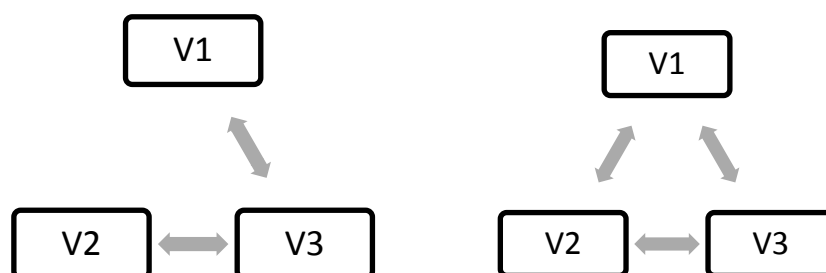
---

### 3.2.1.1.L'approche configurationnelle

Pour mettre en évidence les différentes stratégies d'essaimage ainsi que les finalités qui leur sont associées, nous avons eu recours à une approche configurationnelle. Cette approche rend le processus analysé, qui est à l'origine complexe et multidimensionnel, plus intelligible et compréhensible (Miller, 1996 ; khelil, 2010). Selon l'approche configurationnelle, le processus étudié est perçu comme un phénomène complexe dont les aboutissements sont tributaires de la conjonction de plusieurs facteurs (Khelil et Smida, 2010). Selon cette logique, le choix de l'adoption d'une stratégie ou d'un processus n'est pas la résultante de l'existence ou de l'absence d'un ensemble de facteurs déterminants, tels que présentés par les défenseurs de l'approche causale, mais elle est plutôt la conséquence de la conjonction de ces facteurs (Harms *et al.*, 2009, Khelil, 2010).

Pour ce qui est de l'approche contingente, qui adopte une perspective déterministe de causalité, les chercheurs avancent l'hypothèse de l'existence d'un ensemble de facteurs dits « facteurs majeurs ». (Verstraete, 1995). Et c'est notamment sur ces facteurs que les praticiens doivent s'y focaliser en vue d'atteindre leurs objectifs. Il s'agit ainsi d'appréhender le processus étudié à partir d'une focalisation sur l'influence qu'exercent certaines variables indépendantes sur des variables dépendantes. D'autres chercheurs (Fayolle et lamine, 2009 ; Davidson et Wiklund, 2001 ; Van de Ven et Englman 2004 ; Wiklund et Shepherd, 2005 ; Khelil et Simda, 2011), démontrent les limites d'une telle approche de causalité et, légitiment plutôt le recours à une approche configurationnelle. Cette approche configurationnelle adopte une vision systémique selon laquelle le processus est vu comme un ensemble de facteurs inter-reliés (Miller, 1981, 1996). Il s'agit dans ce cadre d'analyser conjointement tous les facteurs et de s'intéresser à toutes les combinaisons et les complémentarités possibles entre ces derniers (Davidson et Wiklund, 2001 ; Van de Ven et Englman, 2004 ; Khelil et Smida, 2010). (*cf. figure 2.1*).

**Figure 2.2 - Les deux perspectives déterministes de causalité et configurationnelle de complémentarité Adaptée de Miller (1981)<sup>7</sup>**



En effet, l'approche configurationnelle se base sur l'hypothèse de l'existence d'un nombre bien déterminé de configurations d'entreprises. Chacune des configurations repérées pourrait être représentée par un « *gestalt* » qui varie d'une entreprise à une autre en termes de score et de l'intensité de relation entre les variables (Miller, 1987, cité par Khelil, 2011). La notion de « *fit as gestalts* » (Venkataraman, 1989), a été alors avancée au centre de cette approche selon laquelle seul un nombre limité de configuration doit être étudié (Miller, 1981, 1996, Khelil et Smida 2011).

En vue d'analyser les configurations repérées, deux méthodes fondamentales ont été proposées par les théoriciens (Harms *et al.*, 2009 ; Miller, 1996 ; Rich, 1992, Khelil et Smida, 2011) à savoir la typologie et la taxonomie. Ces deux approches distinctes ont été utilisées par plusieurs chercheurs pour construire des théories configurationnelles. Notamment Mintzberg (1979), Miles et Snow (1978), Porter (1985) qui ont mis l'accent sur l'approche typologique et Gartner *et al.* (1989) qui s'est focalisé sur l'approche taxonomique.

Pour ce qui est de l'approche typologique (Mintzberg, 1979), Miles et Snow, 1978), Porter, 1985), les chercheurs adoptent une démarche plutôt déductive en commençant par analyser un cadre théorique rigoureux en vue de générer des configurations conceptuelles », alors que les détenteurs de l'approche taxonomique (Gartner *et al.*, 1989) cherchent à identifier, selon une logique inductive, des « configurations empiriques » et cela en ayant recours à une base empirique pour faire générer ces configurations (khelil, 2011 ; Harms *et*

<sup>7</sup> Khelil et Smida, (2011), « Contribution à la compréhension de l'échec entrepreneurial : vers une taxonomie empirique axée sur le dialogique entrepreneur/ nouvelle entreprise », thèse de doctorat en science de gestion, université de Cean Basse-Normandies.

---

*al.*, 2007 ; Gartner *et al.*, 1989). Certains chercheurs appuient l'hypothèse de la combinaison systématique des deux approches configurationnelles. Ils supposent que cette combinaison est fondamentale dans la mesure où il s'avère difficile de générer à partir d'une base empirique une taxonomie sans se référer à un cadre théorique. De même pour la typologie, ils estiment que cette dernière ne peut pas être induite uniquement à partir d'un cadre théorique pour refléter la réalité du terrain sans pour autant passer par l'observation empirique (Hambrick, 1984 ; Witmeur et Biga, 2010, citée par Khalil, 2011).

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre travail de thèse qui a pour objectif de structurer la pratique de l'essaiage autour d'un nombre limité de configurations « conceptuelles » et « empiriques » par le recours à une démarche plutôt abductive faisant le va-et-vient entre la déductive et l'inductive . Pour ce faire, plusieurs modèles configurationnels se présentent et peuvent servir de base pour faire la modélisation de la pratique d'essaiage. à titre d'exemple, Smida (1992, 1995, 2006, 2007) propose le modèle SMOCS (Stratégies de Moyens, Objectifs, Contraintes Scénarisés) qui permet de délimiter et étudier les différentes combinaisons d'avenir ; Bruyat à son tour (1993, 2001) avance une modélisation de ce qu'il dénomme CSIP (Configuration Stratégique Instantanée Perçue) qui suppose la mise en harmonie des aspirations de l'entrepreneur avec la perception de ses compétences et ses ressources d'une part et des opportunités offertes par l'environnement d'autre part. Watkins (1976) développe également, le « Factor Coincidence Model » qui tente d'expliquer la décision de création d'entreprise à partir de la combinaison de trois facteurs à savoir : la motivation entrepreneuriale, la perception d'une opportunité d'affaire, et le savoir-faire de l'entrepreneur potentiel.; Paturel (1997) présente le modèle des « 3E » (les aspirations du créateur (E1), les compétences et ressources intégrées à l'entreprise (E2) et les possibilités de l'environnement (E3) ainsi que le modèle des 3F (Paturel, 2007 ; Levy-Tadjine et Paturel, 2006) qui distingue trois dimensions : l'efficacité (F1) qui consiste à approcher les objectifs réalisés des objectifs initialement fixés ; l'efficience (F2) qui s'intéresse à la manière dont les ressources et compétences sont utilisées pour réaliser les objectifs de l'entreprise ; l'effectivité (F3) qui fait référence au niveau de satisfaction des parties prenantes de l'entreprise.

Comme expliqué précédemment, ce travail vise, entre autres objectifs, à proposer un modèle intégrateur et dynamique de l'essaiage en y intégrant les apports des chercheurs en entrapreneuriat, management stratégique et prospective tout en distinguant entre les différents types de comportement organisationnel des entreprises essaimantes suite à la mise en place de

---

ce processus. Pour ce faire, nous partons d'un cadre d'analyse inspiré des travaux du courant configurationnel en stratégie auxquels nous intégrons trois types de variables identifiées à partir de l'ensemble des travaux cités précédemment et en particulier le modèle SMOCS (Smida, 1992, 1995, 2006a, 2007). Nous partons, ainsi, des trois principales variables de Smida (1992, 1995, 2006a, 2007, 2011) à savoir : les moyens (les ressources de l'entreprise), les objectifs organisationnels de l'entreprise essaimante et les contraintes imposées par l'environnement, qui constituent, à notre avis, un tout indissociable pour comprendre l'essaimage, mieux l'appréhender et surtout échapper à une approche parcellaire et fragmentaire dans sa modélisation.

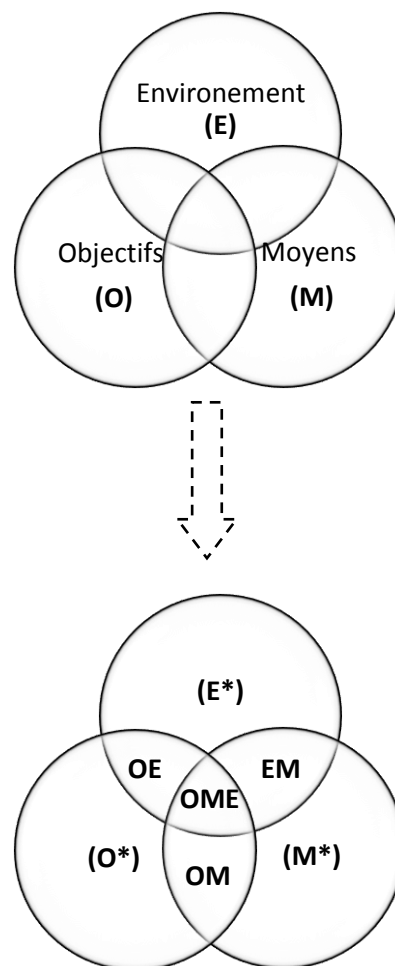
### **3.2.1.2. Le modèle SMOCS : une grille de lecture des finalités et objectifs de la mise en place d'une stratégie d'essaimage**

Les motivations qui poussent des grandes entreprises à mener une stratégie d'essaimage sont variées (Daval, 2000). Cette variété est à aborder par le recours au modèle SMOCS de Smida (1992). Ce modèle permet de concevoir une typologie originale des différentes finalités et logiques d'actions sous-jacentes qui se dissimulent derrière la décision de la mise en place d'une stratégie d'essaimage.

Le modèle SMOCS (Fig. 2.2) (Stratégies de Moyens, Objectifs, Contraintes Scénarisés), tel qu'il a été conçu par Smida (1992) à partir des concepts de la prospective stratégique (Smida, 1992), a pour origine la théorie des ensembles (Diagramme de Venn). Il s'agit d'un moyen permettant de délimiter et d'étudier les différentes combinaisons d'avenirs (Avenirs contraints par l'environnement ; Avenirs possibles qui dépendent des moyens de l'entreprise ; Avenirs souhaitables liés aux objectifs de l'entreprise). Ce modèle présente un univers de variables favorables ou défavorables qui agissent sur l'entreprise et qui influencent sa stratégie (Smida et G. Mejia, 2010). Il s'agit ainsi, à travers ce modèle, d'identifier les stratégies futures permettant de mieux satisfaire les attentes de l'entreprise, de mieux exploiter ses moyens d'action et de faire face aux contraintes et pressions exercées par l'environnement (Smida, 2007 ; Smida et Khelil, 2010). Ce modèle comporte trois ensembles de variables (Smida et G. Mejia, 2010) à savoir :

- ✓ Les Objectifs qui correspondent aux buts, fins et objectifs stratégiques que l'entreprise cherche à atteindre ;
- ✓ Les variables Environnementales qui sont relatives aux grandeurs environnementales non maitrisables par l'entreprise (Géographique, Social, Économiques, Politique, Culturel, Concurrence, Les intérêts des parties prenantes, Le cadre législatif, etc.).
- ✓ Et les Moyens qui correspondent aux procédures, méthodes, outils, plan, ressources et compétences dont dispose l'entreprise.

**Figure 2.3 : le Modèle SMOCS**



L'intersection entre ces trois surfaces délimite plusieurs zones. Ainsi, un premier ensemble manifeste une appartenance exclusive des grandeurs O, E et M (Smida et G. Mejia, 2010). Il s'agit ainsi des objectifs exclusifs (**O\***) qui sont ceux non réalisables par les moyens de l'entreprise et qui ne répondent pas aux exigences de l'environnement. Les variables

---

environnementales exclusives (**E\***) correspondant aux grandeurs environnementales contradictoires avec les objectifs stratégiques de l'entreprise et contre lesquelles l'entreprise ne peut pas mobiliser ses moyens. Et les moyens exclusifs (**M\***) qui sont ceux qui ne permettent ni d'atteindre les objectifs stratégiques ni de répondre aux exigences de l'environnement.

D'autres zones présentant des intersections deux à deux comportent les espaces communs suivant : la zone (OE) qui correspond aux grandeurs faisant partie à la fois des objectifs de l'entreprise et de l'environnement ; la zone (OM) où se situent les variables qui peuvent à la fois être considérées comme des objectifs et des moyens. Et l'espace (EM) qui fait référence aux grandeurs qui viennent simultanément de l'environnement et des moyens. La dernière zone obtenue (OME) résulte de la conjonction des trois ensembles de variables. C'est, en fait, dans cette zone de cohérence que se réunissent les grandeurs qui sont à la fois des objectifs des moyens et des variables environnementales. Le modèle SMOCS s'avère ainsi un outil pertinent permettant une meilleure analyse et sélection des stratégies futures de l'entreprise (Smida et Khelil, 2010).

Les contributions de ce modèle sont dans plusieurs perspectives. A titre d'illustration, le modèle SMOCS a été utilisé pour conceptualiser et modéliser les moments de prise de décisions stratégiques (Smida, 2006), et le stress des entreprises (Smida et G. Mejia, 2010), pour conceptualiser et catégoriser l'échec entrepreneurial (Smida et Khelil, 2010), pour modéliser la performance entrepreneuriale (Smida et Khelil, 2010a) pour expliquer l'irrationalité d'une décision stratégique dans un cadre général (Smida, 2006 c) puis dans un cadre spécifique celui de la décision de création d'entreprise (Khelil, 2006).

L'analyse approfondie de l'ensemble de travaux susdits (Smida, 1992, 1995, 2006a, 2007) ou ceux relative à l'essaimage (Daval, 1998, 1999, 2000, 2001, 2008 ; Brenet, 2000 ; Laviolette, 2003, 2005; Rose et Lto, 2005; Paturel 2000, Freyman et Richomme-Huet, et Paturel, 2006; Vallet et Chebbah, 2007; Iturriaga et Cruz, 2008) permet de mettre en exergue trois dimensions susceptibles d'explicitier au mieux la pratique d'essaimage et auxquelles plusieurs contributions théoriques se sont manifestées que ce soit de façon exclusive tenue ou distanciée. La première dimension tient au primat des ressources et moyens déployés par l'entreprise parente, La deuxième dimension fait référence aux facteurs externes relatifs au contexte général et aux facteurs de l'environnement. Et la troisième dimension s'inscrit dans



---

une perspective focalisée sur les finalités et les objectifs de l'entreprise parente. Ces trois dimensions s'aperçoivent comme étant un tout indissociable permettant de mieux comprendre la dialogique : stratégie d'essaimage/finalités visées.

### **3.2.2. Objectifs de la mise en place de l'essaimage et stratégies des entreprises essaimantes.**

Nous avons procédé à une revue de la littérature en utilisant comme grille de lecture le modèle SMOCS. Ceci nous a permis de constater que les logiques endogènes à l'adoption de l'essaimage sont à regrouper en trois grandes catégories stratégiquement typiques: (1) la logique externe relative à la gestion des contraintes imposées par l'environnement local, (2) la logique interne de gestion des ressources et compétences et de réduction des coûts et (3) la logique relative aux objectifs stratégiques de gestion de l'innovation et du développement organisationnel. L'analyse fouillée de la littérature nous a permis d'identifier les détails suivants pour chacune des trois catégories des finalités d'essaimage (Tableau 2.3) :

- La première catégorie comprend les grandeurs relatives à (1) la Gestion de la responsabilité territoriale et au développement socio-économiques de l'environnement local.
- La deuxième catégorie fait référence aux variables internes (2) de gestion des ressources et d'externalisation
- La troisième catégorie regroupe les objectifs stratégiques (3) de gestion de l'innovation et de valorisation économique des résultats de la recherche.

#### **3.2.2.1. La gestion de la responsabilité territoriale et le développement socio-économique de l'environnement local (1).**

En égard aux contributions théoriques qui s'inscrivent dans le cadre des approches centrées sur la prédominance du contexte, notamment, la théorie de la contingence et la théorie des parties prenantes. Il apparaît clairement que l'entreprise dépend fortement de l'environnement. En effet, ces approches sous-entendent que la performance et le développement de l'entreprise sont évalués, en termes de sa capacité, d'une part, à faire face aux contraintes et aux pressions imposées par l'environnement, à s'y adapter et à satisfaire les attentes de ses différentes parties prenantes d'autre part. L'essaimage s'avère ainsi, un outil novateur permettant à l'entreprise essaimante de se développer et de s'adapter aux

---

changements incessants de l'environnement. Cette pratique est considérée également comme étant une solution stratégique à une évolution structurelle de l'organisation. En outre, les pratiques d'essaimage sont plus fréquentes dans les entreprises qui souhaitent exploiter les avantages stratégiques obtenus grâce à l'ouverture vers l'environnement.

Dans l'optique de capter certains marchés et de concilier les autorités locales, l'entreprise mère a besoin de projeter une image positive et valorisante de soi-même vers l'extérieur et de communiquer avec son environnement. C'est le cas, des entreprises essaimantes qui sont intéressées par l'interaction favorable avec l'environnement et qui cherchent la valorisation de leurs images auprès de leurs parties prenantes tant internes qu'externes.

L'essaimage devient, ainsi, un outil stratégique dans la mesure où il permet aux entreprises essaimantes de s'insérer plus facilement dans leurs environnements et cela à travers les actions d'appui et d'accompagnement qu'elles proposent aux entreprises nouvellement créées que ce soit avant, pendant ou après la création. Ces actions de soutien contribuent certes à redorer et valoriser l'image de l'organisation essaimante qui se présente, dans ce cas, comme une entité socialement et économiquement responsable, largement ouverte à son territoire et capable de contribuer au développement socio-économique de son environnement local. Ces entreprises cherchent à affirmer leur citoyenneté par la contribution à la création de l'emploi et au développement local (Rubinstein, 2008).

Ces actions sociales en faveur de l'emploi (la création d'emploi/ la création de richesse) constituent, ainsi, une manifestation intéressante de stratégie relationnelle permettant à l'entreprise source de mieux gérer son comportement social (vis-à-vis de l'environnement externe) (Brenet, 2000), et de renforcer son ancrage territorial en donnant lieu à des relations privilégiées avec le tissu industriel environnant ainsi que les différents acteurs de proximités. (Brenet, 2000 ; Daval et al, 2008).

Une autre partie de la littérature présente l'essaimage comme un processus de gestion flexible des ressources humaines dont les objectifs sous-jacents sont aussi variés. En effet, l'objectif affiché de la mise en place d'une telle stratégie est de procéder à des réductions soft d'effectifs, l'essaimage devient alors une mesure de mise à la retraite et de remplacement du

---

personnel. L'essaimage peut également être un moyen pour accroître la mobilité du personnel, afin de gagner en flexibilité. Il se positionnera alors comme une composante de la politique de rotation du personnel et de gestion des effectifs et une alternative de reclassement et de gestion de la mobilité du personnel hors plans sociaux (Danvert, 1988 cité par Laviolette 2005; Lafrance, 1996 cité par Daval, 1999).

### **3.2.2.2. La gestion des ressources et l'externalisation des activités (2).**

En se référant à l'approche basée sur les ressources, nous pouvons identifier trois raisons qui amènent une grande entreprise à mettre en place une stratégie d'essaimage : (1) créer des complémentarités et des effets de synergie entre les grandes entreprises et les essayées, (2) se concentrer sur le « core business », (3) et créer et développer des compétences qualifiées de basiques.

Selon cette perspective, l'essaimage peut s'identifier à une logique d'externalisation dans la mesure où il favorise le départ des salariés en vue de reprendre une activité jugée sans valeur ajoutée pour l'entreprise mère mais qui s'avère potentiellement pertinente à l'extérieur. En effet, le recours à l'essaimage en tant que stratégie d'externalisation (impartition) permet à l'entreprise parente de se concentrer sur son « Core business » et de confier à un partenaire externe une activité périphérique qui était jusqu'alors internalisée et qui appartient à un secteur qu'elle souhaite abandonner progressivement. La réussite de ce processus de transfert d'activités rend les organisations essayantes plus productives et d'avantages susceptibles de créer des partenariats synergétiques que celles qui sont non-essayantes. Il s'agit pour l'essentiel d'établir des relations de partenariat socio-économique entre l'entreprise mère et des entreprises satellites situées en amont ou en aval. Ses entités satellites permettent à l'organisation parente de bénéficier des effets de synergies et de se focaliser sur ses activités de base et faire l'externalisation des activités jugées non pertinentes à l'interne (Barthélemy and Donada, 2007). Ce processus fait de l'essaimage un outil de désintégration verticale selon lequel l'entreprise mère se transforme en « nœud de contrat » (Daval, 2000, Brenet 2000) rassemblant un ensemble d'entreprises indépendantes au sein d'une même chaîne de valeur. Cette nouvelle configuration organisationnelle permet de faciliter une optimisation des spécialisations, une réduction des coûts et une amélioration de la qualité de service/ produit et par la suite un accroissement de la performance globale de l'entreprise.

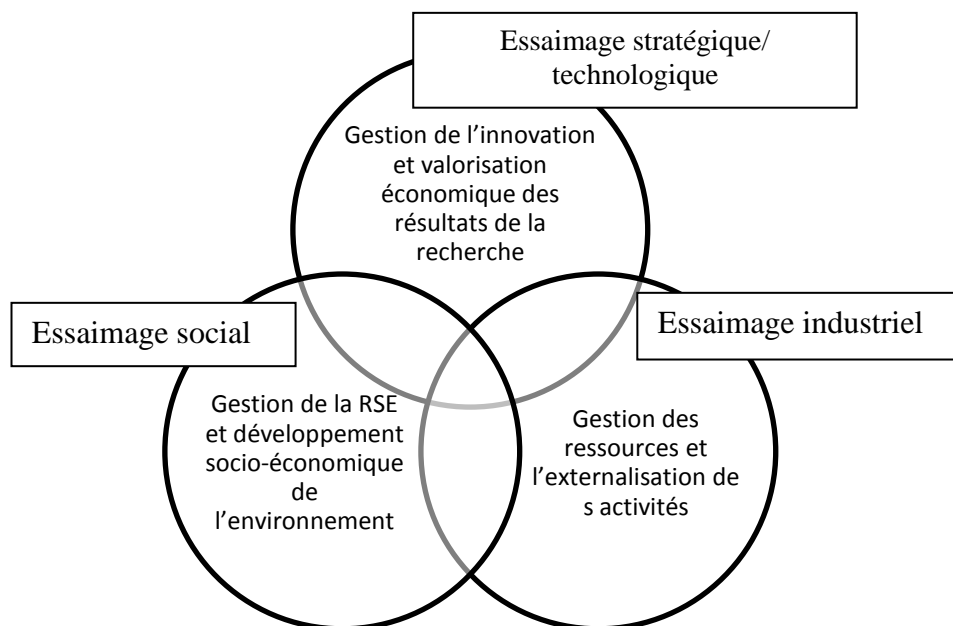
---

### 3.2.2.3. la gestion de l'innovation et la valorisation économique des résultats de la recherche (3).

Le développement est considéré à la fois comme étant un processus d'extension et d'abandon d'activités. La croissance selon Koeing (1998) « n'est qu'un des aspects du développement de l'entreprise. Les réductions, les abandons et les externalisations en sont le contrepoint ». Ainsi, selon cet auteur, le développement organisationnel peut être effectué selon deux modalités : l'exploration de nouvelles activités et/ ou le renforcement d'activités classiques. La politique d'essaimage adopte ces deux logiques de développement.

L'essaimage présente dans ce cas des intérêts évidents pour les entreprises désireuses de croissance et de développement. Il s'agit pour ces organisations d'une technique permettant à la fois de stimuler l'esprit entrepreneurial latent chez ses salariés et d'exploiter de nouvelles opportunités d'innovation et de diversification présentées par le marché et cela par la création des petites structures entrepreneuriales, innovantes et indépendantes offrant de meilleures performances en terme de coût et de qualité des innovations. Ces projets d'innovation peuvent se développer de façon plus efficientes à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'entreprise d'origine et cela dans une perspective de long terme.

L'intérêt ici est de faire valoriser, au sein de nouvelles structures indépendantes, de nouvelles activités, non encore ou difficilement exploitées à l'intérieur, et cela dans l'optique de gagner plus de flexibilité et faire face aux changements incessants de l'environnement. Cette orientation met l'essaimage au même titre que la PMIsation, le développement de relations de partenariat ou d'alliances stratégiques dans la mesure où elle repose sur l'exploration des savoir-faire proches de son « core business ». Depuis l'essaimage est devenu une technique de veille sur des compétences, non utiles actuellement, mais qui présentent un potentiel d'enrichissement et de croissance, voire de rénovation à terme. L'objectif sous-jacent ici est de faire valoriser économiquement et industriellement les résultats des avancés technologiques au sein de nouvelles et petites entités plus performantes, plus flexibles, et capables de faire face à de nouvelles formes de concurrence et de contraintes de l'environnement vu leur réactivité particulièrement appréciable.



**Figure 2.4 : Les logiques de la mise en place d'une pratique d'essai**

**Tableau 2.3. Essai de synthèse des logiques endogènes à l'adoption d'une stratégie d'essai**

Dimensions	Logiques endogènes à l'adoption de l'essai	Références
<b>Environnement (E)</b>	<p><b>(1) Gestion de la responsabilité territoriale et développement socio-économiques de l'environnement local :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La valorisation de l'image de l'entreprise dans son environnement</li> <li>○ Sources de flexibilité et de compétitivité vis-à-vis aux changements de l'environnement</li> <li>○ Contexte environnemental défavorable</li> <li>○ Renforcement de la responsabilité sociale/ responsabilité territoriale</li> <li>○ Établir des relations de proximités / Entreprises citoyenne</li> <li>○ Répondre aux exigences et contraintes sociales et économiques / Partenariat socio-économiques</li> <li>○ Création de l'emploi/ Développement durable</li> <li>○ Ouverture vers l'extérieur / Éviter l'entropie</li> <li>○ Réduction « soft » des RH et Gestion des</li> </ul>	<p>Cooper (1985) ; Johnson et Hagg (1987) ; Sire (1988) ; Johannisson et al., (1994) ; Belly et al (1995, 1997) ; Pirnay (1999, 2000) ; Brenet, (2000) ; Surlemont, Wacquier et Pirnay (2001); Bruyat (1988); Daval (1998, 1999, 2000, 2001) ; Brenet, (2000) ; Laviolette, (2003, 2005) ; Rose et Lto (2005) ; Paturel, De Freyman et Richomme-Huet (2006) ; Vallet et Chebbah (2007); Iturriaga et Cruz (2008). Rubinstein, M., (2008)</p>

	<p>sureffectifs sans cout social lourd</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Politique de rotation du personnel/ de gestion des effectifs/ de remplacement du personnel</li> <li>○ Accroître la mobilité du personnel et favoriser le turn-over / La mise en retraite / La gestion transfrontalière de l'emploi.</li> </ul>	
<p><b>Les ressources et compétence (R)</b></p>	<p><b>(2) La gestion des ressources et réduction des couts :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gérer des relations de partenariat fructueuses et synergétiques entre essaime.</li> <li>○ l'apparition de partenariat socio-économique entre l'entreprise mère et des entreprises satellites situées en amant ou en aval</li> <li>○ Impartition / désintégration verticale et optimisation des spécialisations,</li> <li>○ Réduction des coûts et une amélioration de la qualité de service-produit / Accroître la performance globale de l'entreprise</li> <li>○ la formation de réseaux d'entreprise : « nœud de contrat » / l'entreprise transactionnelle</li> <li>○ Recentrage sur les activés de bases / L'externalisation des activités non stratégique.</li> <li>○ La gestion et l'exploitation des ressources et compétences fondamentale</li> <li>○ La détention d'un avantage concurrentiel par l'exploitation des actifs stratégiques.</li> </ul>	<p>Bruyat (1987); Sire (1988); Bruyat (1988); Bertherat et Thierry (1990); Belley et al., (1995, 1997); Lorino et Tarondeau (1998); Lafrance, 1996 cité par Daval, 1999); Pirnay (1999, 2000, 2001); Brenet (2000); Daval (2000, 2001); Surlemont, Wacquier et Pirnay (2001); Simounet (2003); Danvert, 1988 cité par Laviolette 2005; Vallet et Chebbah, (2007).</p>
<p><b>Objectifs stratégiques (O)</b></p>	<p><b>(3) La gestion de l'innovation et le développement organisationnel :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ L'innovation et l'exploitation d'opportunités risquées</li> <li>○ La valorisation économique des résultats de la recherche scientifique.</li> <li>○ Valorisation des avancées technologiques</li> <li>○ L'externalisation industrielle stratégique.</li> <li>○ Désinvestissement, impartition et veille</li> <li>○ Recentrage sur les compétences prioritaires</li> <li>○ Le transfert de compétence dans le tissu</li> </ul>	<p>Sire (1988); Bertherat, (1989); Bruyat (1988, 1993, 1997); Bussenault et Pretet, (1991); Koeing, (1998); Daval (1998, 1999, 2000, 2001); Johannisson et al., (1994); Lafrance, (1994); Belley et al., (1995, 1997); Coiffard et al., (1998); Lorino et Tarondeau (1998); Pirnay (2000, 2001); Brenet, (2000);</p>

	<p>industriel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Établissement de relation de partenariat industrielle entre les grands groupes et les PME</li> <li>○ L'organisation réticulaire / PMIsation</li> <li>○ Développement et croissance / Développement technologique.</li> </ul>	<p>Surlemont, Wacquier et Pirnay (2001); Simounet (2003); Ferrary (2005); Laviolette, (2003, 2005); Vallet et Chebbah (2007); Iturriaga et Cruz (2008).</p>
--	---	---

#### 3.2.2.4. Conjonction des finalités d'actions

Même si les logiques d'essaimage sont bien différentes, elles ne sont pas du tout exclusives, et bien souvent se présentent unies plus ou moins étroitement à l'intérieur des entreprises essaimantes, qui en fonction de leurs objectifs leur accordent une importance relativement variable. Ce « fit » des trois types de finalités conduit à l'apparition de configurations multiples de l'essaimage qui s'inscrit, bel est bien, selon cette angle d'analyse dans le cadre des pratiques transactionnelles (Daval, 2000 ; Brenet, 2000 ; Smida 2007). (cf, figure 2.4). Plusieurs combinaisons sont alors à concevoir, à savoir :

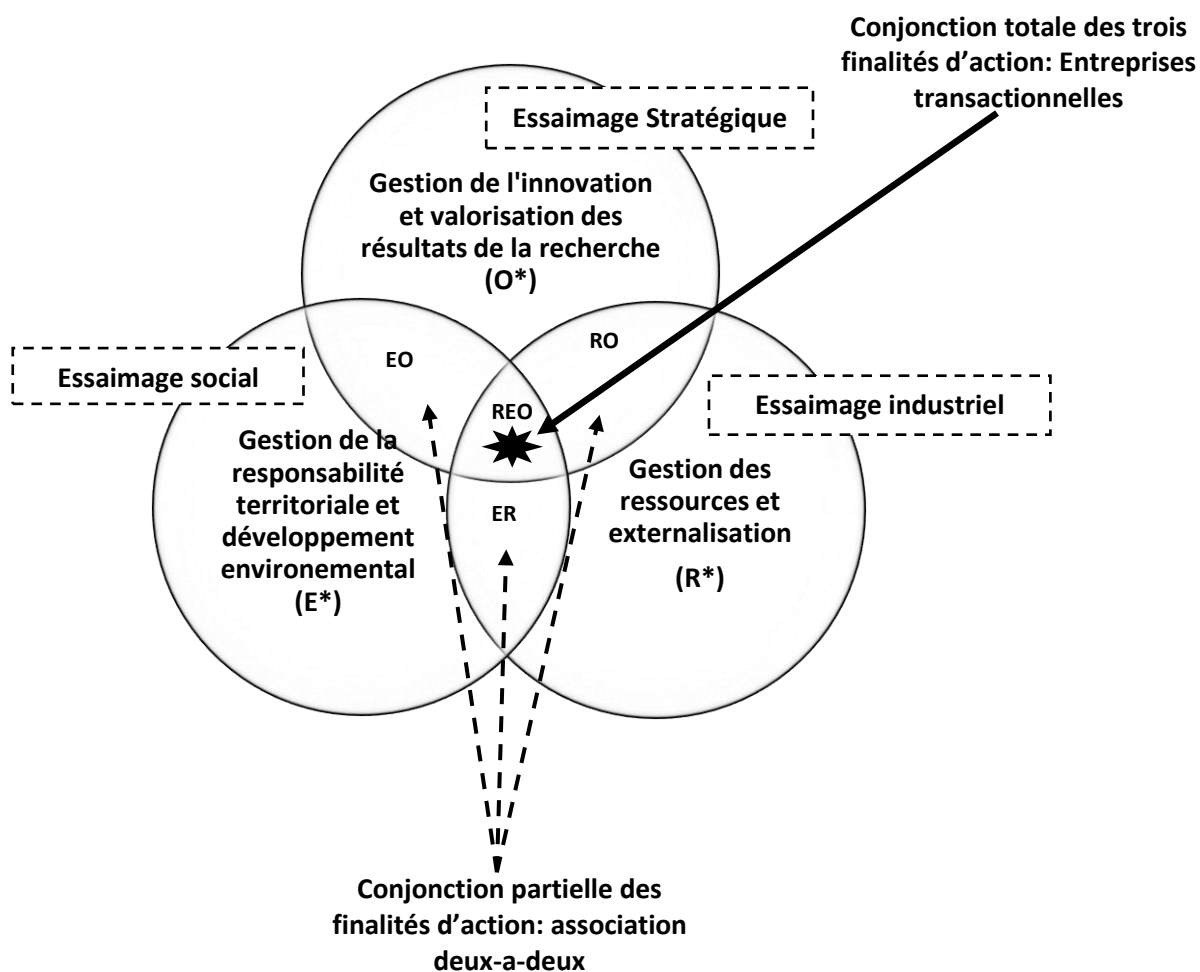
- **le maillage dense des trois finalités d'action (REO) :** Ce maillage dense correspond à la situation de conjonction des trois logiques exclusives d'action déjà précitées. L'essaimage s'affirme, dans une telle option, comme l'un des éléments moteurs d'une réelle stratégie intégrative permettant à l'entreprise essaimante de répondre favorablement aux contraintes et aux pressions exercées par l'environnement, de mieux gérer ses ressources et compétences spécifiques et d'atteindre ses objectifs stratégiques de gestion de l'innovation et de valorisation des avancées technologiques.
- **La conjonction du social avec l'industriel (ER) :** la stratégie d'essaimage est vue selon cette perspective associative comme une action dynamique, activée par l'entreprise essaimante, en vue de renforcer les synergies avec l'environnement et assurer une meilleure gestion dynamique et « soft » des actifs stratégiques dont dispose l'entreprise. En effet, l'entreprise mère a pris conscience, dans ce cas, qu'elle avait beaucoup à gagner à mettre en valeur de manière systématique les actifs et les potentiels humains. La pratique d'essaimage dont la vocation était au préalable sociale est alors mise à profit par l'entreprise essaimante pour se recentrer

---

sur son « core business », et cela par l'externalisation des activités connexes, jugées peu rentables pour elle.

- **La gestion stratégique des actes sociaux (EO) :** C'est le cas par exemple d'une entreprise essaimante qui est prête à assumer volontairement sa responsabilité sociale et « faire sa part » dans la résolution des problèmes sociaux et économiques sur territoires mais cela doit se faire non seulement en termes de la valeur intrinsèque de l'acte sociale (création de l'emploi et réduction du chômage) mais aussi en termes de la capacité de cet acte à contribuer à la création de la valeur stratégique pour l'entreprise en terme de gestion des ressources, optimisation des coûts, et/ ou création de partenariat avec des startups plus flexibles et plus réactives.
- **L'externalisation stratégique combinant gestion des ressources et gestion de l'innovation (RO):** l'essaimage est vu dans ce cas comme une action dynamique visant à appuyer les projets de création dont la mise en œuvre revêt un caractère stratégique pour l'entreprise essaimante. La pratique d'essaimage est alors mise en place, dans ce cas, soit pour faire l'externalisation de certaines activités périphériques jugées non pertinentes et se focaliser par la suite sur « le core business », soit pour faire externaliser des activités difficilement exploitables à l'interne mais qui représentent à priori une réelle opportunité commerciale ou technologique.





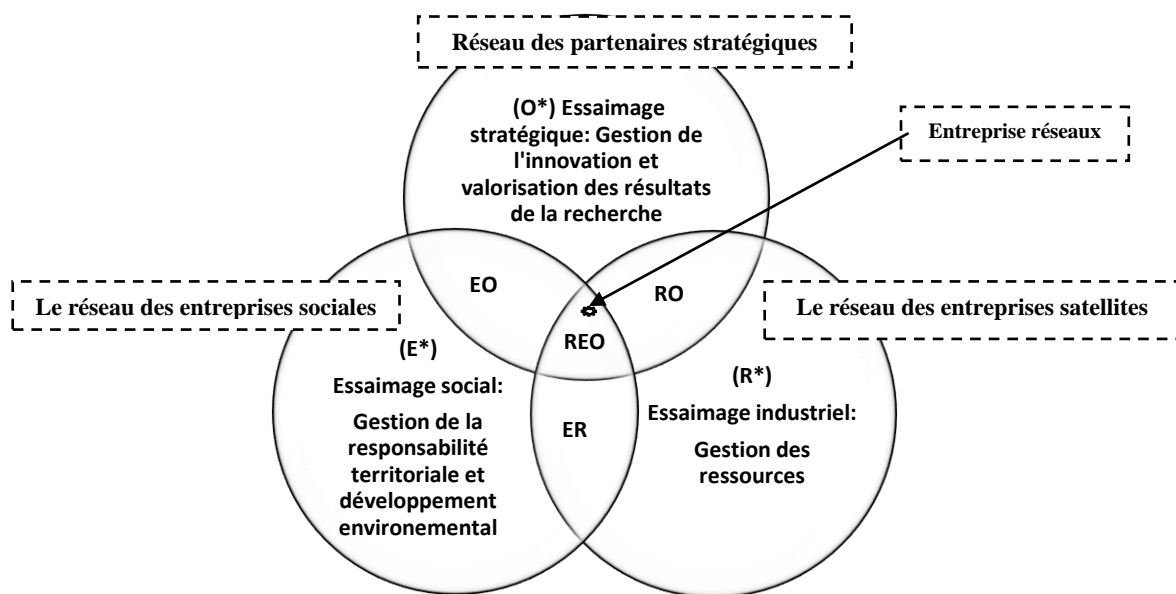
**Figure 2.5 : Une conjonction des finalités d'essaimage**

### 3.2.2.5. La conjonction des trois réseaux d'entreprises

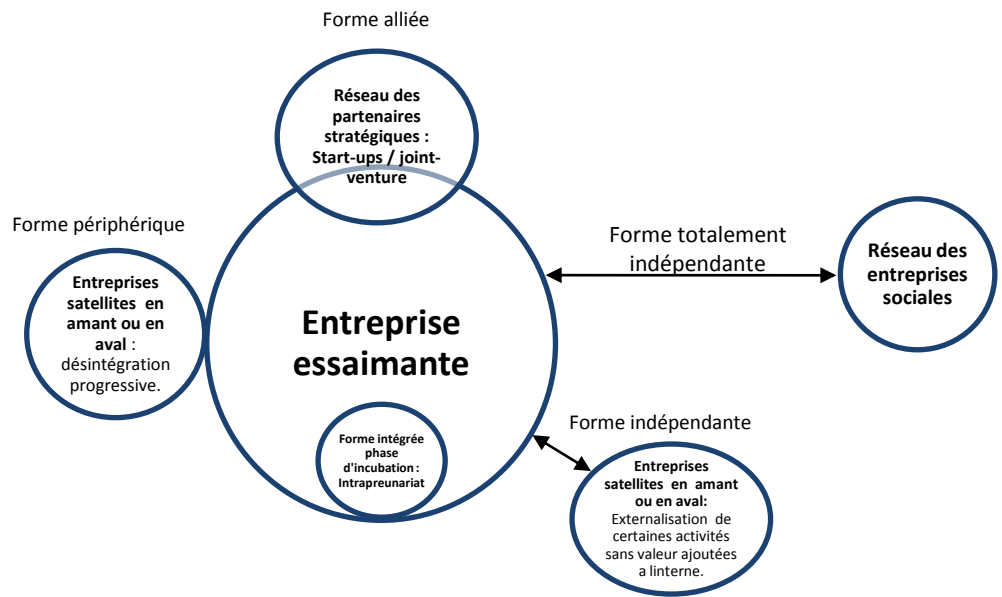
La conjonction des trois stratégies d'essaimage ainsi que des trois finalités qui leur sont associées conduit à une situation de maillage dense (Brenet, 2000) de trois types de réseaux sur territoires (*cf.* figure 2.5) :

- Le réseau des entreprises sociales obtenu à partir d'un essaimage social visant un ancrage territorial et un développement socio-économique local. Ce type de réseau, porteur d'opportunités de création d'emploi et de richesse, contribue à fertiliser le bassin d'emploi et à mieux opérationnaliser la responsabilité sociale de l'entreprise mère sur territoire.

- Le réseau des entreprises satellites (en amont et en aval) est activé par l'essaimage industriel. Ce type de réseau résulte d'activités de désintégration progressive pratiquée par l'entreprise parente. Il s'agit d'un réseau d'entreprises alliées situées sur orbite donnant à l'entreprise essaimage l'opportunité de mieux gérer ses actifs stratégiques sur territoire, de réduire ses coûts et de faire externaliser certaines activités sans valeur ajoutées. L'entreprise réseaux s'inscrit dans ce cas dans une logique d'éclatement des systèmes productifs.
- Le réseau des partenaires stratégiques dits aussi poissons pilotes (Brenet, 2000), permettant une exploitation des nouvelles technologies innovantes difficilement exploitable à l'externe et une valorisation commerciale des résultats de la recherche scientifique. Ce réseau de veille stratégique est bien la manifestation d'un mode entrepreneurial d'une politique d'innovation.



**Figure 2.6 : Entreprise « réseaux »**



**Figure 2.7 : Entreprise transactionnelle et Relation de proximité**

---

## Conclusion

Le présent chapitre a proposé un cadrage théorique précis des différentes modalités de la stratégie d'essaimage et cela en ayant recours à différents critères d'analyse. En tant que pratique entrepreneuriale spécifique, l'essaimage manifeste, une grande variété de situations et s'inscrit dans des logiques d'action très diversifiées. Il est envisageable alors de visualiser les configurations respectives de chacune des stratégies et des logiques d'essaimage déjà précitées : (sociale, industrielle et stratégique) et cela par le recours au modèle SMOCS de Smida (1992).

Ce modèle nous permet de mobiliser de façon dynamique, intégrative et interactionnelle les trois stratégies d'essaimage ainsi que les trois logiques qui leur sont associées. Une typologie originale des modalités d'essaimage a été ainsi élaborée illustrant les différentes configurations que peut revêtir cette pratique entrepreneuriale spécifique. Cette typologie d'essaimage associe trois logiques, distinctes mais non exclusives, centrées respectivement sur la gestion de la RSE et la valorisation de l'image de l'entreprise dans son environnement, l'éclatement des systèmes de production (externalisation), et la gestion de l'innovation.

Cette tentative de clarification des différentes stratégies d'essaimage va nous servir de base pour apporter un éclairage sur les scénarios possible de cette pratique au sein des grandes entreprises tunisiennes, sous ses différentes apparences, en montrant que la stratégie d'essaimage peut revêtir plusieurs formes. Une mise en évidence empirique de ces différentes configurations « conceptuelles » de la stratégie d'essaimage, sera ainsi effectuée, dans les chapitres qui suivront, et cela par le recours également au modèle SMOCS.

---

## Chapitre 3 : Cadre opératoire de la recherche

*« Le design de la recherche est la trame qui permet d'articuler les différents éléments d'une recherche : problématique, littérature, données, analyse et résultat »*

(Royer et al, 2003, Masmoudi, 2007)

---


Il s'agit de présenter, dans ce chapitre, le positionnement épistémologique, le choix méthodologique ainsi que la démarche de collecte et d'analyse des données. En effet, le choix de la position épistémologique ainsi que de la méthodologie à utiliser sont cruciaux dans le processus de déroulement de la recherche puisqu'ils conditionnent la genèse des connaissances. De ce fait, le choix de la démarche méthodologique ainsi que la stratégie d'accès au terrain doivent être tributaires des finalités fixées par le chercheur ainsi que des choix épistémologiques sous-jacents.

Dans le cadre de ce troisième chapitre nous cherchons alors à dévoiler l'architecture de la démarche épistémologique et méthodologique à utiliser dans notre travail doctoral. Pour ce faire, il s'agit, dans une première partie, d'exposer le positionnement épistémologique qui a orienté ce travail de recherche (3.1), pour présenter par la suite, dans une deuxième partie, la démarche méthodologique ainsi que la stratégie d'accès au terrain que nous avons suivie (3.2).

La structure générale de ce chapitre sera alors comme suit :

### Plan du chapitre 3

#### Cadre opératoire de la recherche

- Positionnement épistémologique
  - Méthodologie de la recherche et outils de collecte des données
- 

---

## Section 1. Positionnement épistémologique

« *L'épistémologie est une science des sciences ou une philosophie de la pratique scientifique sur les conditions de la validité des savoirs théoriques.... Adopter une épistémologie, donc des guides pour l'action de recherche, permet de se démarquer des consultants, des dirigeants... [...]. Dans une logique de la découverte, ou dans une logique de la preuve, le chercheur réfléchit aux conditions de la formation de ses énoncés* » (Wacheux, 1996, 38).

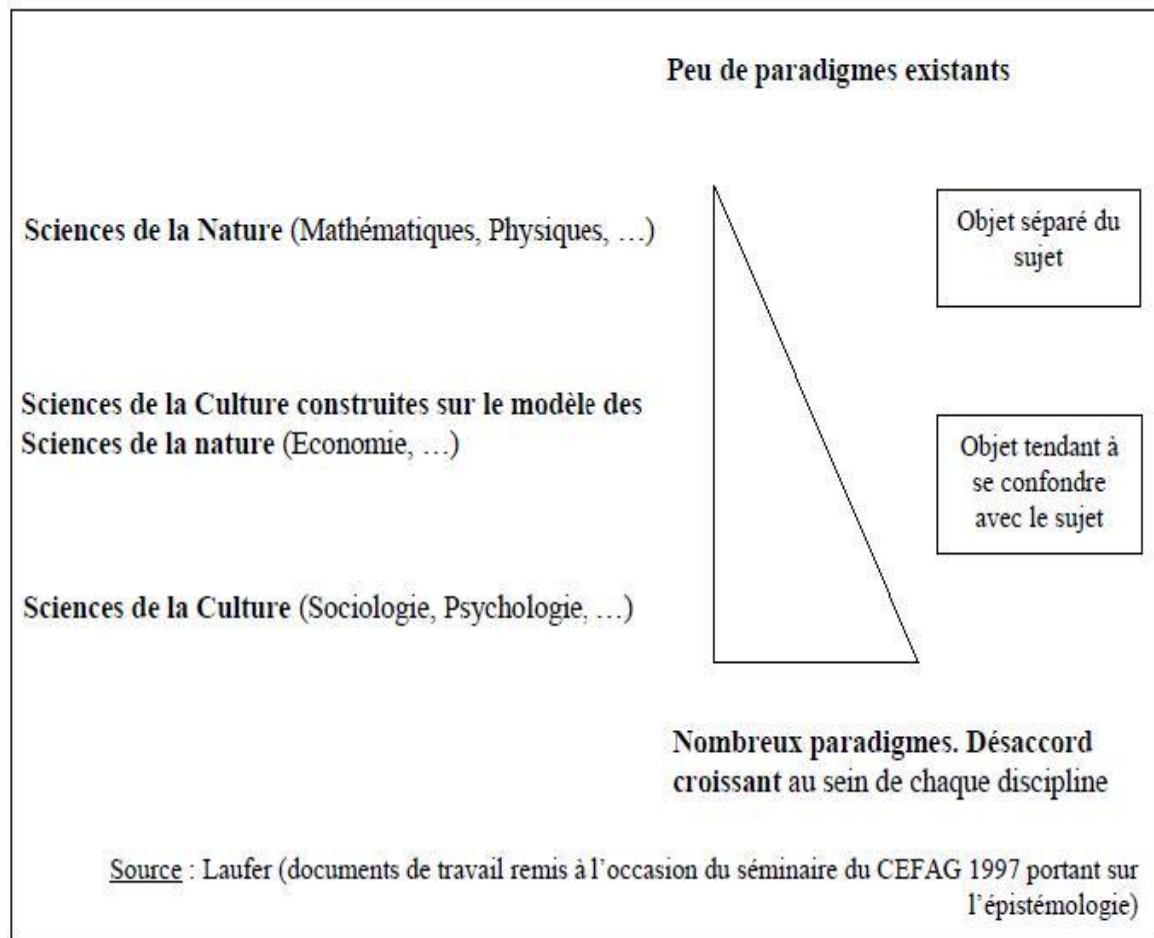
En vue de valider théoriquement et scientifiquement les connaissances que nous souhaitons construire, nous essayons de justifier les choix épistémologiques qui ont guidé notre travail au regard des différents paradigmes épistémologiques des sciences de l'organisation. Dans ce cadre, il nous semble plus pertinent de parler de « posture » plutôt que de « positionnement » épistémologique pour dire qu'un cadre théorique peut être positiviste sur certains aspects et constructiviste sur d'autres.

### 1.1. Une diversité des positions épistémologiques en science de gestion

« *La réflexion épistémologique s'impose à tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche* » (Perret et Séville, 2003).

Selon Laufer (1997), les sciences peuvent être réparties en trois grandes familles à savoir : les sciences de la nature, les sciences de la culture qui se sont construites à partir du modèle de la science de la nature et les sciences de la culture qui se caractérisent par l'existence de plusieurs paradigmes. Cette répartition en familles scientifiques se fait principalement sur la base de deux critères: le nombre de paradigmes existant dans la discipline et le rapport entre le sujet et l'objet (*cf.* figure.3.1).

**Figure .3.1.** Positionnement des différentes sciences



Les sciences de la gestion se caractérisent par de nombreux positionnements épistémologiques possibles. Ainsi, font-ils partie de la famille des sciences de la culture qui se caractérisent par l'existence de plusieurs paradigmes, notamment : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme. Ces trois paradigmes représentent les plus grandes épistémologies génériques convoquées par les chercheurs francophones.

Ainsi un débat a débuté opposant les tenants des deux paradigmes extrêmes à savoir les positivistes et les constructivistes. Cette opposition traditionnelle entre ces deux paradigmes n'est plus justifiée vu que de nombreux chercheurs usent « *des éléments aux différents paradigmes, se dotant ainsi de ce que l'on pourrait appeler une position épistémologique aménagée (...) cette attitude d'aménagement des paradigmes (...) rend encore plus nécessaire une réflexion épistémologique mettant en lumière les présupposés épistémologiques des recherches* » (Girod- Séville et Perret, 1999, cité par Emin, 2003).

Notre position épistémologique est aussi considérée comme étant aménagée dans la mesure où nous nous rejetons l'hypothèse de se positionner épistémologiquement comme étant positiviste ou constructiviste dans leur radicalité.

Le tableau ci-après présente les caractéristiques de chaque paradigme<sup>8</sup> (cf. Tableau 3.1.):

**Tableau 3.1. Les caractéristiques des différents paradigmes épistémologiques**

	<b>Positivisme</b>	<b>Interprétativisme</b>	<b>Constructivisme</b>
<b>Nature de la connaissance produite</b>	Hypothèse ontologique : la réalité existe en soi, elle possède une essence propre.	Hypothèse phénoménologique : la réalité est inconnaissable dans son essence : ✓ on ne peut pas l'atteindre (constructivisme modéré et interprétativisme) ✓ n'existe pas et elle est inventée (constructivisme radicale)	
<b>La nature de la réalité.</b>	Indépendance entre l'objet (la réalité) et le sujet qui l'observe ou l'expérimente. Hypothèse déterministe.	La réalité est dépendante de l'esprit et de la connaissance du sujet : dépendance entre le sujet et l'objet. Hypothèse intentionnaliste.	
<b>La nature du lien entre le sujet et l'objet</b>	Application du principe de l'objectivité (la réalité est unique) : L'observation de l'objet par le sujet ne doit pas modifier la nature de cet objet.	Absence de connaissance objective de la réalité : la réalité est alors subjective (multiple)	
<b>Le chemin menant a l'obtention des connaissances scientifiques</b>	La réalité est découverte : privilège à l'explication	La réalité est représentée ou interprétée: privilège à la compréhension	La réalité est construite: privilège à la construction

<sup>8</sup> Source : Girod-Séville et Perret (1989)



<b>Les Critères de validité de la connaissance</b>	Vérifiabilité. Confirmabilité. Réfutabilité.	Idéographie. Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs).	Adéquation. Enseignabilité.
--	--	---	--------------------------------

L'analyse fouillée des caractéristiques des grandes épistémologies génériques telles que présentées dans le tableau ci-haut permet de mettre en évidence l'existence d'une part, d'une opposition radicale entre constructivisme et positivisme et un rapprochement entre interprétativisme et constructivisme d'autre part.

Pour ce qui est des positivistes (radicaux), ils fondent leur réflexion sur l'hypothèse ontologique selon la quelle la réalité existe en soi-même et possède une essence propre. Le chercheur peut ainsi découvrir cette réalité vue qu'elle est indépendante du sujet qui l'observe. Cette indépendance entre objet et sujet permet d'avancer le principe de l'objectivité. Ce principe est présenté par Popper (1991) comme suit : *« la connaissance en ce sens est totalement indépendante de la prétention de quiconque à la connaissance, elle est aussi indépendante de la croyance ou de la disposition à l'assentiment (ou à l'affirmation, à l'action) de qui que ce soit. La connaissance au sens objectif est une connaissance sans connaisseur c'est une connaissance sans sujet connaissant »*. (Girod-Séville et Perret, 1999 cite par Emin, 2007).

Pour les interprétativistes et les constructivistes, on parle plutôt d'hypothèse phénoménologique ou de représentabilité qui vient remplacer l'hypothèse ontologique. Ce principe met l'accent sur le caractère subjectif de la réalité (multiple) par opposition au caractère objectif, ce qui revient à dire qu'il n'y a pas de réalité objective et préexistante, qui sera appréhendée indépendamment du sujet qui l'observe ou l'expérimente. Elle est plutôt, dépendante de l'esprit et de la conscience du sujet qui est appelé à la représenter (constructivisme modérée et interprétativisme) voire la construire (constructivisme radical).

## **1.2. Vers une position épistémologique aménagée**

Dans notre recherche, nous nous intéressons à la stratégie d'essaimage comme étant une pratique entrepreneuriale récemment mise en œuvre en Tunisie. Elle représente donc

---

l'objet de notre étude. Elle est toutefois approchée par le biais des acteurs qui sont l'entreprise essaimante et l'entreprise essaimée. Ces derniers représentent donc les sujets de notre recherche.

Avant de préciser notre positionnement épistémologique, il est utile de préciser la vision qu'on a de la réalité et le statut de la connaissance que nous voudrions produire. Dans notre recherche, la réalité est un construit résultant des actions des acteurs constituant la pratique d'essaimage. Nonobstant, la connaissance que nous désirerions produire est le résultat de l'interaction entre les sujets étudiés et le chercheur.

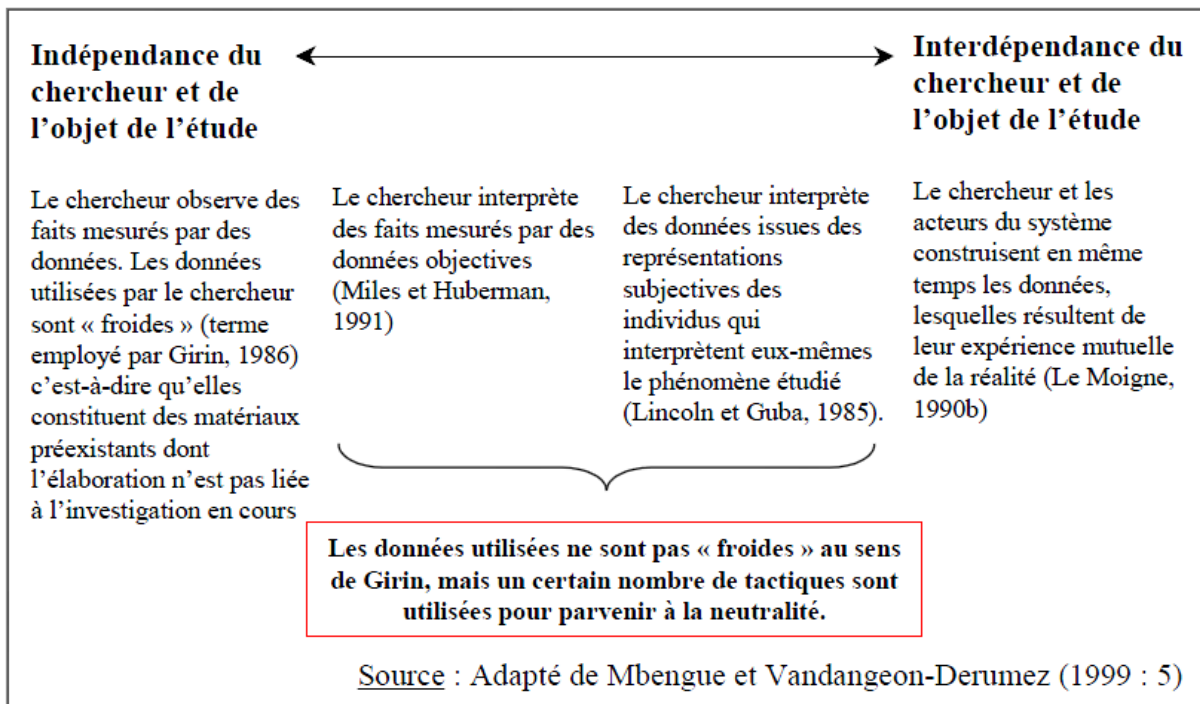
Dans notre recherche, nous essayerons de construire une réalité. Il s'agit de construire, d'une part, les divers modèles de la stratégie d'essaimage existant en théorie et dans la pratique et, d'autre part, d'en proposer une modélisation spécifique pour le contexte tunisien. Nous essayerons également de décrire les différents scénarios de la pratique l'essaimage à travers une construction des diverses configurations possibles et cela par le recours au modèle SMOCS de Smida (1992) dont on connaît la valeur opérationnelle pour le chercheur et le praticien (*cf.* Figure 3.3).

A première vue, ces contributions visées justifient l'encrage de notre recherche au sein d'un paradigme positiviste. Néanmoins, il s'avère difficile d'affirmer, à l'instar des positivistes radicaux, que les données collectées évaluant les différentes manifestations de la pratique d'essaimage reflètent une objectivité pure vis-à-vis de la réalité et sous-entendent une indépendance à la fois du chercheur et du répondant. Par ailleurs, il nous paraît difficile de garantir la neutralité et l'objectivité du chercheur à l'égard des données collectées. Ce dernier peut induire en quelques sorte les réponses des répondants, du fait qu'il fait intervenir, quelque soit volontairement ou non, son idéologie, son cadre de pensée, ses réflexions, ses attitudes, etc. et cela lors de la formulation des questions (*cf.* Figure 3.2).

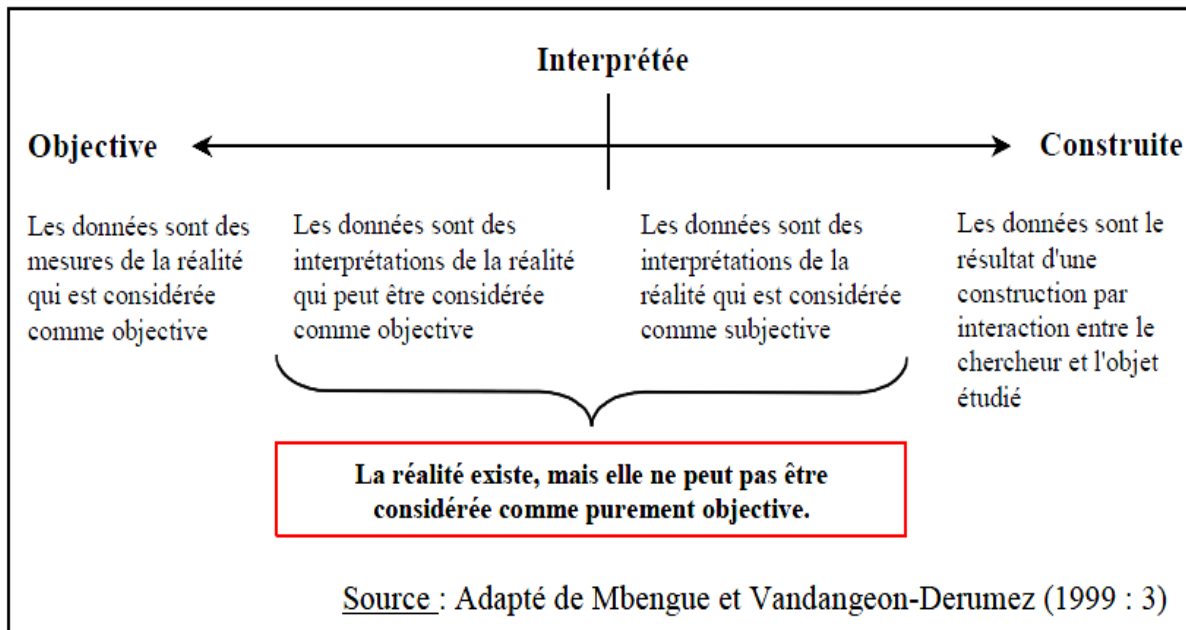
Du point de vue répondant, Pourtois et Desmet (1988, cité par Emin, 2007) affirment que l'objectivité des données et aussi manquante du fait que le répondant construit également sa propre représentation de l'objectif de l'enquête et formule par la suite ses réponses non pas en fonction de ce qu'il pense réellement, mais en fonction de la réflexion qu'il se fait de l'utilisation ultérieure de ses réponses.

Le genre de l'étude que nous menons affirme parfaitement ce constat. En effet, les dimensions du construit « configurations de la stratégie d'essaimage » ainsi que les items sous-jacents sont issus d'un ensemble d'entretiens semi-directifs que nous avons menés avec les responsables des cellules d'essaimages. Notre subjectivité intervient donc, au moment du choix des items finaux. De plus, une grande partie de notre étude repose sur la mesure d'attitude, d'opinion, de réflexion ainsi que d'éléments perceptuels tels que la motivation, l'implication, l'engagement, les attentes, la vision, les logiques, etc.

**Figure 3.2.** Nature du lien sujet/objet



**Figure.3.3.** Nature de la réalité



Une conclusion recueillie de cette façon commence à s'imposer : nous ne pouvons pas affirmer que les données qu'on utilise sont « froides » (Emin, 2003). Notre perception de la réalité devient en quelque sorte, dépendante d'une part, de l'interprétation que le répondant à faire de l'objectif de la recherche et de notre propre interprétation du phénomène à étudier d'autre part. Aussi, dans notre travail de recherche nous ne proposons pas un modèle théorique à valider empiriquement, mais plutôt un nouveau cadre d'interprétation qui émerge à la fois de l'analyse théorique et de l'observation empirique. De ce fait, nous rejetons l'hypothèse sous-jacente qui stipule notre encrage dans un paradigme positiviste radical.

Notre position épistémologique, comme celle de plusieurs chercheurs en entrepreneuriat est mixte par rapport à toutes les approches paradigmatiques. Il s'agit d'emprunter « *des éléments aux différents paradigmes, se dotant ainsi de ce que l'on pourrait appeler une position épistémologique aménagée.* Cette position aménagée semble la plus adaptée à notre étude.

En effet, dans le cadre de notre travail de recherche nous cherchons, d'abord à comprendre puis à modéliser le processus d'essaimage au sein des grandes entreprises tunisiennes. De ce fait, le recours à l'hypothèse de la multi-dimensionnalité du construit, peut

---

nous servir de base pour y parvenir. Ainsi, les manifestations de pratique d'essaimage seront étudiées à partir d'une vision synchronique selon laquelle ce processus sera vu comme un construit complexe composé d'un ensemble d'éléments inter-reliés, et dont l'opérationnalisation sera effectuée par la conjonction de ces éléments. Il s'agit ainsi de s'intéresser à toutes les combinaisons et les complémentarités envisageables entre les différentes dimensions. Ce choix conceptuel suggère que notre posture épistémologique s'inscrit principalement dans le schéma **Interprétativiste**.

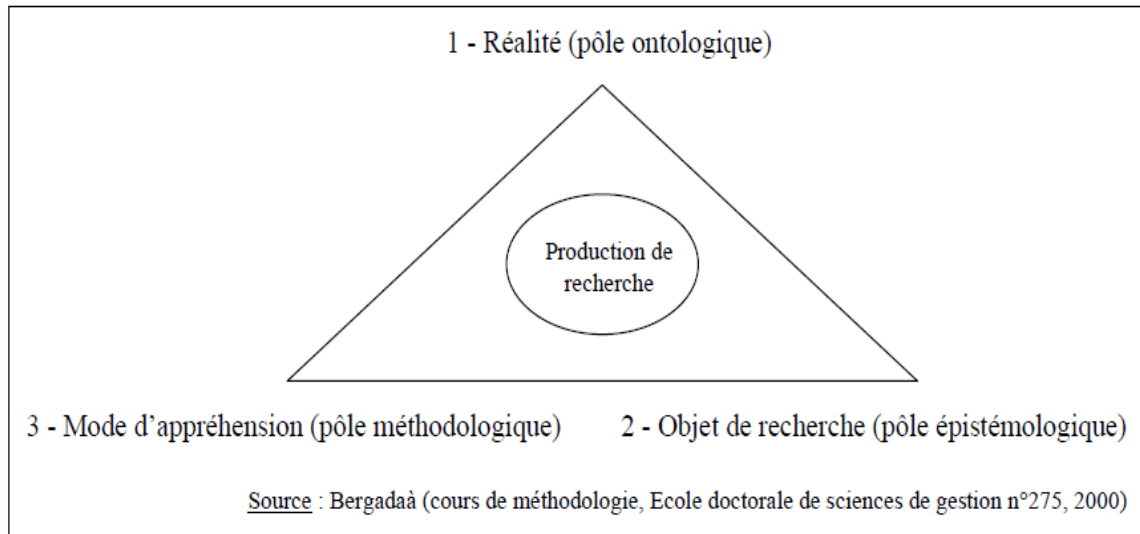
Le projet de connaissance que nous désirions produire suggère une visée compréhensive qui nous rapproche d'un positionnement constructiviste. Nonobstant, certaines de nos propositions reflètent en partie quelques résonances réalistes chose qui nous rattache à une épistémologie interprétativiste. Ainsi, visons-nous une posture épistémologique «**Interprétative**» dans notre approche du réel.

Après avoir présenté, dans un premier volet, notre positionnement paradigmatique en précisant la nature des connaissances à produire et clarifiant les finalités de recherche à suivre, nous allons maintenant présenter, dans un deuxième volet, notre démarche de genèse de ces connaissances ainsi que la stratégie d'accès au terrain que nous poursuivons.

## **Section 2. Démarche méthodologique de la recherche**

Les choix épistémologiques et ontologiques et les finalités de recherches que le chercheur s'est fixés orientent le choix méthodologique et la stratégie d'accès au terrain que le chercheur estime poursuivre. Le projet de connaissance que le chercheur se donne guide par la suite son processus architectural de la méthodologie de recherche à mettre en œuvre (cf. Figure 3.4).

**Figure. 3.4. Production de la recherche**



9

## 2.1. Les choix méthodologiques

Le chercheur dispose d'un espace aussi large en termes de positionnement méthodologique de son travail de recherche. Un travail de recherche peut ainsi (1) se situer dans une logique inductive ou déductive et (2) être de type qualitatif ou quantitatif. Les combinaisons les plus courantes relient, d'une part, inductif et qualitatif et, d'autre part, déductif et quantitatif. Néanmoins, telles que avancées par Bergadaà et Nyeck (1992), toutes les combinaisons sont possibles. Ainsi, est-il possible de prédéfinir un modèle théorique de recherche puis le valider empiriquement à partir de données qualitatives (qualitatif- déductif) ou encore le déterminer sur la base d'observations empiriques associées à des traitements statistiques (quantitatif- inductif).

L'opposition « déductif versus inductif » renvoi à l'identification de la nature de la relation qui pourrait exister entre la théorie et les observations empiriques. L'ensemble des connaissances produites peuvent être la résultante d'un ensemble d'observations empiriques, il s'agit dans ce cas d'une démarche purement inductive, ou, au contraire, la théorie peut précéder les observations empiriques permettant ainsi de vérifier l'ensemble des

<sup>9</sup> Emin, S. (2003), « l'intention de créer une entreprise des chercheurs publics : le cas français », *Thèse de doctorat en science de gestion*, Université de Pierre Mendès- France.

---

connaissances initialement produites. On parle alors dans ce deuxième cas d'une démarche plutôt déductive. La connaissance peut également se construire à partir de l'interaction entre la théorie et les données empiriques on parle alors d'une démarche « abductive ».

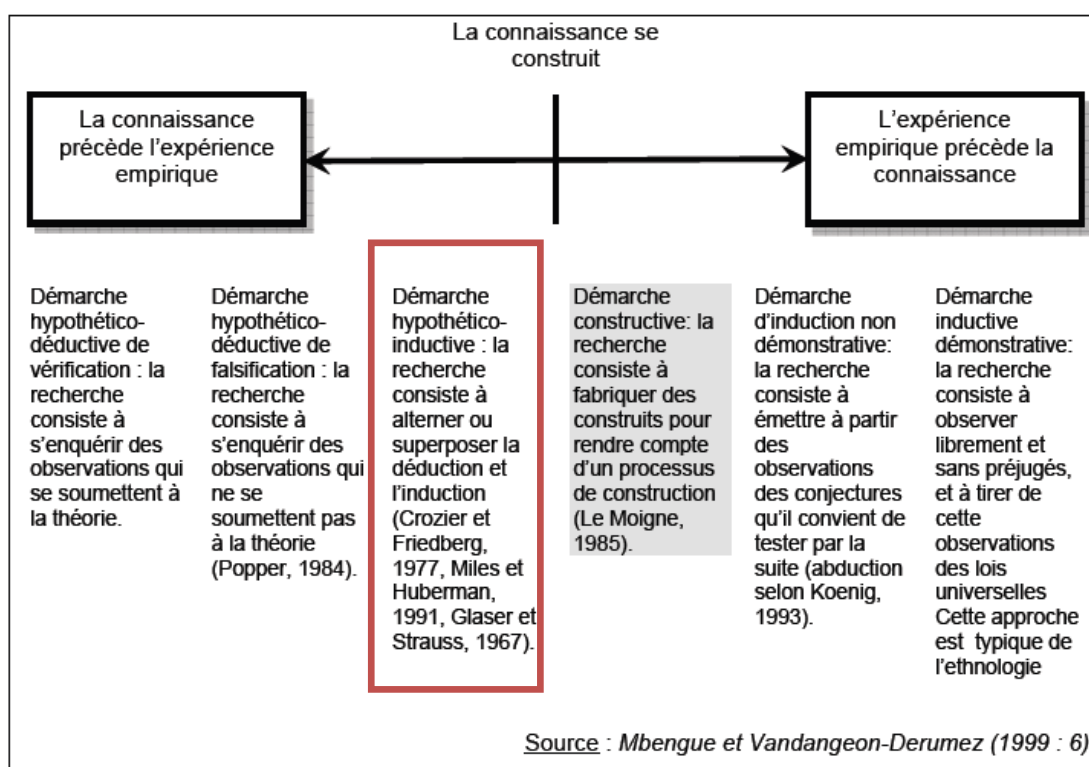
En effet, la triangulation des méthodes et le recours à plus qu'une méthode de collecte et d'analyse des données est éventuellement recommandée quant on s'intéresse à un champ de recherche relativement nouveau (Williams et al. 1988). La prédominance des méthodes qualitatives, davantage susceptibles de saisir les processus, est un fait déjà remarqué des recherches antérieures en entrepreneuriat. Ces recherches adoptent une démarche méthodologique inductive fondée sur des études de cas qui peuvent paraître insuffisants pour bien expliciter le phénomène d'essaimage.

Pour ce qui est de la méthodologie à retenir, nous proposons dans ce travail de thèse de faire une combinaison des approches inductives et déductives en adoptant une démarche méthodologique « **abductive fondée sur l'étude des cas multiples** ». Par ailleurs, dans le cadre de notre travail de recherche, nous avons eu recours à des éléments théoriques issus de notre littérature.

Toutefois, cette théorie s'avère insuffisante pour répondre à toutes nos interrogations dans la mesure où nous souhaitons construire un modèle des différentes configurations de la pratique d'essaimage à partir de nos réflexions et de nos observations sur le terrain et en se basant principalement sur le modèle SMOCS (Smida, 1992).

Dans cette optique, notre démarche, qui se situe à mi-chemin entre le déductif et l'inductif, est alors à caractère hypothético-inductif (abductive) (cf. Figure 3.5). Les raisons d'un tel choix ainsi que la manière dont nous allons opérationnellement mettre en œuvre cette méthodologie, sont exposées ci-après.

**Figure 3.5. Relation entre la théorie et les observations**



### 2.1.1. Démarche abductive fondée sur l'étude de cas multiple

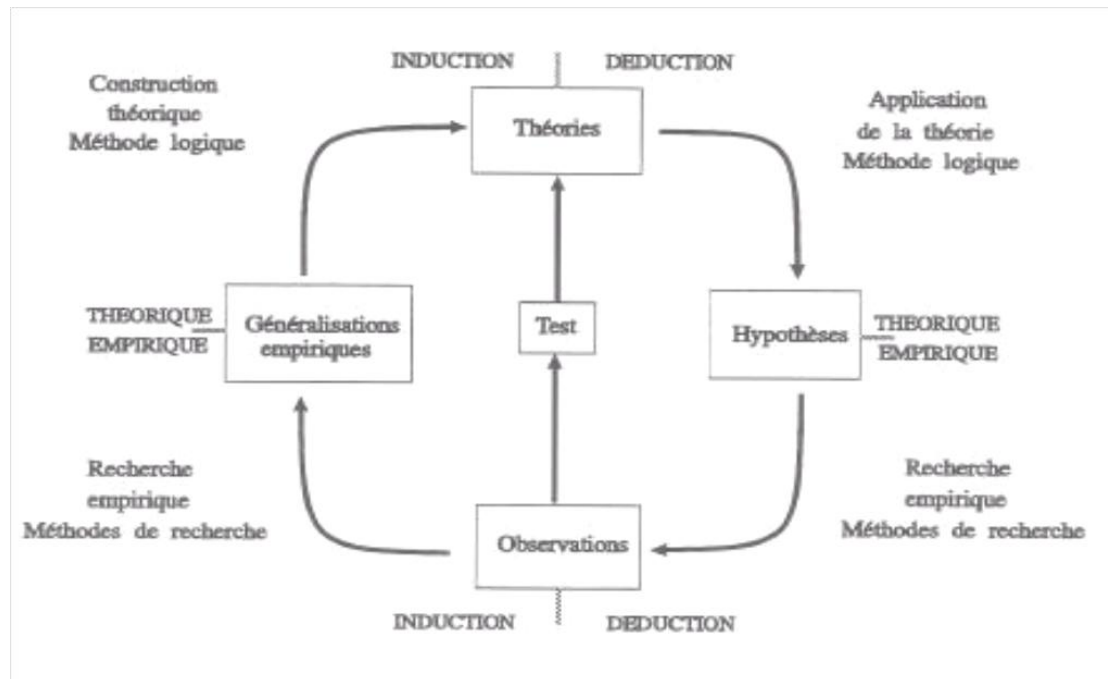
Les chercheurs et les théoriciens en science de gestion ont couramment distingué deux grandes catégories d'approches scientifiques de recherche à savoir l'approche inductive et l'approche déductive. Parmi leurs multiples différences, il convient tout particulièrement d'admettre que la première catégorie de méthodes part du principe de la collecte préalable de données sur le terrain pour ensuite tenter d'en induire un ensemble d'hypothèses et de relations générales, alors que la seconde catégorie avance un ensemble d'hypothèses au départ d'un corpus théorique déjà établi, pour ensuite tenter de les valider en les confrontant à des données spécifiques recueillies sur le terrain.

Dès lors, si les méthodes inductives s'appuient sur le principe de l'observation directe de quelques cas particuliers pour énoncer par la suite des hypothèses généralisables qui pourraient, le cas échéant, déboucher sur le développement d'une nouvelle "théorie", les méthodes déductives effectuent par contre le chemin inverse en partant d'un corpus théorique



général pour aller vers un domaine particulier de validation des hypothèses déjà avancées. (Pirney, 2001; Laviolette, 2005).

**Figure 3.6.** Schéma de la méthode scientifique (d'après COUSINEAU et al. 1975)<sup>10</sup>



Comme le montre la figure ci-haut (*cf.* figure 3.6), ces deux méthodes sont en effet, complémentaires. Elles forment une boucle de production, de validation et de consolidation de nouvelles connaissances. De ce fait, certains chercheurs, rejetant l'hypothèse de l'existence d'une pure induction et d'une pure déduction dans les recherches en science de gestion, ont développé un nouveau processus de recherche faisant intervenir conjointement la déduction et l'induction : c'est l'approche « abductive ».

En effet, Crozier et Friedberg (1977), de leur part, ont présenté une approche dite « hypothético-inductive » qui permet aux chercheurs de concilier hypothèses théoriques et observations réalisées. Cette approche se sert de l'expérience réalisée pour proposer et vérifier des hypothèses de plus en plus générales sur les caractéristiques de l'ensemble (Laviolette, 2005).

<sup>10</sup> F. Pirney (2003) « la valorisation économique des résultats de recherche universitaire par création d'activité nouvelle (Spin-off universitaires) proposition d'un cadre procédurale d'essai », Thèse de Doctorat en science de gestion, Université de Lille 2.p. 92.

---

Dans une perspective similaire, la démarche abductive consiste à réconcilier les deux logiques de recherche à savoir l'induction et la déduction au sein d'un même processus général et dynamique (Lavolette, 2005). Eu égard aux travaux de Koenig (1993) l'abduction se définit comme « *l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses. Alors que l'induction vise à dégager des conjectures qu'il convient de tester et de discuter* ». L'abduction est alors considérée comme « le raisonnement que l'on tient lorsqu'il s'agit d'interpréter » ce que l'on observe, donc de faire coïncider des faits mis en forme et des théories de différents niveaux de généralité (David, 2005).

Faisant la synthèse des différentes méthodes scientifiques de la recherche, certains chercheurs proposent un schéma de recherche qui résume la relation existante entre induction, déduction et abduction traduisant ainsi la contribution scientifique de chaque logique dans le processus dynamique de genèse des connaissances. Il s'agit d'une boucle récursive qui se présente comme suit (David, 1999 cité par Lavolette, 2005) :



Carontini (1990) résume le principe de cette boucle comme suit : « *Toute connaissance commence par des hypothèses, et aboutit à des observations encadrées par des hypothèses, ces observations stimulent des réajustements des hypothèses, donc des nouvelles observations, et ainsi de suite à l'infini.* ». (Lavolette, 2005).

Selon cette boucle il s'agit, dans un premier temps et à partir d'une méthode abductive, d'émettre un premier ensemble d'hypothèses à partir des observations réalisées sur terrain. Ces hypothèses sont dépourvues de soubassement théorique mais elles seront justifiées par les étapes ultérieures de la démarche logique.

---

Dans un second temps, le chercheur tente de vérifier par la méthode de déduction les implications possibles des hypothèses au regard du corpus théorique et des objectifs de la recherche. Dans un dernier temps, l'induction permet au chercheur de vérifier les hypothèses issues de la déduction. Les connaissances ainsi développées contribuent à la genèse de nouvelles propositions par la logique de l'abduction (Laviolette, 2005)

Pour ce qui est de notre travail de thèse nous allons adapter la démarche abductive. Ainsi, s'agit-il dans un premier temps, d'émettre des hypothèses qui sont la résultante de la confrontation des connaissances théoriques préétablies sur l'essaimage avec des faits réels observés en matière de pratique d'essaimage. Les conjectures ainsi obtenues seront sélectionnées en fonction des spécificités théoriques de l'essaimage, cela nous permet par la suite d'obtenir des propositions qui demandent à être validées, précisées ou réfutées au regard des cas analysés. Enfin, l'analyse des cas de recherche va nous permettre en fonction de nouveaux faits constatés d'émettre de nouvelles hypothèses (Laviolette, 2005).

En effet, le recours à cette démarche logique est parfaitement justifié si on est dans le cadre des recherches exploratoires relatives à des phénomènes nouveaux où les connaissances sont encore embryonnaires, chose qui correspond parfaitement à notre problématique de recherche. De ce fait, le choix d'adopter une approche abductive fondée sur la démarche d'analyse d'études de cas multiples nous semble alors légitime (Eisenhardt, 1989). Ainsi, l'abduction nous permet, d'une part, de concilier induction et déduction et d'autre part de faire émerger de nouveaux concepts inconnus ou inexplorés relatifs à la stratégie d'essaimage et cela dans un contexte spécifique celui des grandes entreprises tunisiennes.

### **2.1.2. L'identification des cas à étudiés**

Contrairement aux approches hypothético-déductives qui partent du principe de la constitution aléatoire de l'échantillon d'étude dans l'optique de travailler sur des variables dont les distributions statistiques se rapprochent le plus de celles de la population mère, l'approche fondée sur l'étude de cas multiple tel que avancé par Eisenhardt (1989) suppose que les cas étudiés ne doivent pas être choisis de manière aléatoire mais en respectant un ensemble de critères découlant de la définition de l'objet d'étude et des questions de recherche associées. (*"While the cases may be chosen randomly, random selection is neither necessary, nor even preferable"*).

---

### 2.1.2.1. L'étude de cas « collective »

Notre objectif dans ce travail de recherche est d'identifier les différentes configurations possibles de la stratégie d'essaiage. Pour ce faire nous nous sommes appuyés sur l'approche qualitative fondue sur l'étude de cas. Néanmoins, le recours à un seul cas s'avère insuffisant pour notre investigation, d'où l'intérêt de recourir simultanément à une série de cas garantissant de la sorte notre habilité à aborder les différents scénarios possibles du processus d'essaiage. En effet, avant de positionner notre démarche d'analyse par rapport aux différentes formes d'étude de cas, telles que repérées dans la littérature, il s'avère nécessaire de définir au préalable « l'étude de cas ».

Il existe une variété conceptuelle dans la littérature quant à la définition de l'étude de cas, mais celle la plus fréquemment utilisée est celle de Yin (1989). Cet auteur suppose que l'étude de cas « *est une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement, et dans laquelle on mobilise des sources empiriques multiples* » (Yin, 1989, David, 2005).

Il s'agit ainsi d'une méthode d'investigation à visée d'analyse et de compréhension qui consiste à étudier en détail l'ensemble des caractéristiques d'un phénomène restreint et précis » (Albero, 2010).

Cette définition permet, selon Yin de distinguer l'étude de cas de l'expérimentation et de l'enquête. Ainsi, L'étude de cas s'avère particulièrement utile (David, 2005) dans les situations où l'on « *se pose une question du type « comment » ou « pourquoi » à propos d'un ensemble contemporain d'événements, sur lesquels le chercheur a peu ou pas de contrôle* » (Yin, 1989).

L'étude de cas n'est donc pas un choix méthodologique, mais le choix d'un objet à étudier (Stake, 1994 ; David 2005). Il s'agit ainsi d'une stratégie de recherche susceptible d'englober plusieurs méthodes et techniques de collecte de données (entretiens, enquête par questionnaires, observation directe, et analyse de contenu ), sans pour autant comporter un protocole méthodologique strict (Albero, 2010).

---

Une typologie des études de cas a été éventuellement proposée. Les plus fréquemment citées sont celles de Yin (1984) et de Stake (1994). Selon Yin (1984) on peut classer les études de cas en deux catégories : les études de cas à visée descriptive dite aussi « des études de cas uniques » et les études de cas à visée explicative reconnus aussi sous l'appellation « études de cas multiples ».

Stake (1994) aborde les choses sous un angle différent. Il identifie trois types d'études de cas : « intrinsèque », « instrumentale » et « collective » (David, 2005). L'étude de cas « collective » est du même type que celle définie par Yin alors que les types intrinsèque et instrumentale constituent une ramification de l'étude de cas unique (Collerette, 1997).

En ce qui nous concerne, nous avons opté pour la troisième catégorie de cas proposés par Stake (1994), à savoir l'étude de cas « collective ». Ce type d'étude de cas désigne un dispositif de recherche dans lequel plusieurs cas sont étudiés simultanément pour comprendre un seul phénomène (David, 2005 ; Stake, 1995). Il s'agit, alors, **d'identifier des phénomènes récurrents parmi un certain nombre de situations** (Collerette, 1997). Cette forme d'étude de cas relève, comme le précise Stake (1994), d'approche instrumentale destinée à mieux circonscrire un phénomène à partir de cas multiples, dans une optique plutôt exploratoire (David, 2005) que confirmatoire (Khelil et Smida, 2011).

Notre objectif, dans ce travail de recherche, est non seulement d'illustrer les scénarios théoriques possibles de la stratégie d'essaimage et cela en s'appuyant sur une théorie retenue à priori, mais il s'agit également de faire émerger de nouvelles connaissances relatives à l'essaimage d'où l'intérêt de faire une analyse plus rigoureuse permettant une double interrogation des cas par les théories et des théories par les cas (David, 2005). L'option faite relève de notre démarche abductive fondue sur l'étude de cas multiples. Selon cette logique, l'étude de cas aura un statut qui n'est ni celui d'une théorie générale, ni celui d'un simple matériau d'observation (David, 2005). Il s'agit plutôt d'une théorie intermédiaire dans l'apparence locale et contextuelle mais en filigrane porteuse d'une problématique plus large (David, 2000, 2005).

Selon cette abduction, la lecture des cas sera effectuée à partir de nos réflexions théoriques préétablies. Cette analyse des cas sera productrice de nouveaux scénarios du

---

processus d'essaimage ainsi que des logiques d'actions associées, chose qui conduit à repenser la typologie précédemment explicitées. Une genèse de nouvelles théories devient alors possibles grâce à ce va-et-vient entre la théorie et l'empirique.

### 2.1.2.2. La sélection des cas à étudiés

L'accès au terrain pour étudier le processus d'essaimage est relativement complexe, parce que ce sujet reste encore « tabou » au sein des grandes entreprises tunisiennes même après les changements politiques qui se sont produits en Tunisie après le 14 janvier 2011. Son association au ancien régime politique et au programme présidentiel de développement et de création de l'emploi explique la méfiance des praticiens et donc une forte rétention d'information de leur part.

En vue de recenser nos cas de grandes entreprises essaimantes en Tunisie, nous avons choisi de débiter notre étude par une phase préliminaire d'entretiens avec des responsables publics, à *priori* concernés par la pratique d'essaimage. Nous avons ainsi rencontré les responsables de la Société d'Assistance et de Gestion des Fonds d'Essaimage dénommée « SAGES Capital », de la direction de l'essaimage au sein du ministère de l'industrie, du FRDCM<sup>11</sup> de Gafsa, de l'API de Gafsa<sup>12</sup>, de la Chambre de commerce de Gafsa, ainsi que des acteurs de la BTS<sup>13</sup>, la BFPME<sup>14</sup>, et la pépinière d'entreprises à Gafsa.

Ces rencontres nous ont servi de base pour identifier les entreprises tunisiennes, privées ou publiques, qui ont mis en place une pratique d'essaimage. Ainsi, en nous appuyant sur ces informations nous avons pu identifier plus aisément 46 grandes entreprises (18 entreprises publiques et 28 entreprises privées) qui sont concernées par le programme national de développement de l'essaimage et qui sont réparties sur différentes régions tunisiennes. Ces entreprises se sont engagées à ce programme national suite à leur signature de la charte d'essaimage, telle que demandé par les pouvoirs publics.

---

**11 FRDCM** : Fonds de Reconversion et de Développement des Centres Miniers : Société d'Investissement à Capital Risque créé en novembre 1991. Le FRDCM accompagne et assiste les promoteurs à la réalisation de leurs projets et ce notamment à travers l'assistance dans les études, la formation des personnels, et le bouclage des schémas de financement.

**12 L'API** : L'Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation est un établissement public qui a pour mission de mettre en œuvre la politique du gouvernement relative à la promotion du secteur industriel en tant que structure d'appui aux entreprises et aux promoteurs

**13 La BTS** : La banque tunisienne de solidarité.

**14 La BFPME** : Banque de Financement des Petites et Moyennes Entreprises. a été créée le 1er mars 2005. Cette banque exerce son activité dans le cadre de la loi n° 2001-65 du 10 juillet 2001. en effet, dans le cadre d'une décision gouvernementale prise en fin 2008, le capital social de la BFPME a été doublé, passant de 50 à 100 Millions de Dinars. Le capital social initial de 50 millions de dinars a été entièrement libéré au cours de l'année 2007 et une assemblée générale extraordinaire de la banque a été tenue, le 24 février 2009, afin de mettre en œuvre cette augmentation du capital.

---

Les entreprises ainsi identifiées ont été contactées en deux étapes. Dans un premier temps, des lettres introductives ont été adressées à ces 46 entreprises essaimantes déjà identifiées. Chaque lettre a été envoyée nominativement au responsable de la cellule d'essaimage. Ces lettres introductives ont été suivies par des appels téléphoniques. Ce premier contact qui a été effectué avec les responsables des cellules d'essaimage, avait pour objectif de préciser si la pratique d'essaimage est réellement en état d'activité en leur sein et si elles sont d'accord pour nous accueillir pour des entretiens en face à face.

Après une première sélection, seuls vingt cas, majoritairement publiques, dont la pratique d'essaimage semblait manifeste, ont été ainsi retenus, à savoir 14 entreprises étatiques et 6 entreprises privées<sup>15</sup>. Les autres cas « d'essaimages » se sont révélés être, soit des entreprises qui se sont limitées à la simple signature de la convention de l'essaimage comme étant une simple réponse à la demande de l'état sans qu'il y est une activation réelle de la pratique en leur sein, il s'agit dans ce cas d'un push essaimage (push-spinoff) souvent à vacation politique, soit des cas d'entreprises qui viennent d'adhérer à ce programme mais qui n'ont pas encore déclenché le démarrage de ce processus. Les entreprises qui correspondent à l'un de ces deux cas de figures ont été donc écartées.

Dans un second temps, des entretiens de type semi-directif ont été conduits avec les responsables des cellules d'essaimage au sein de ces quatorze cas d'entreprises retenues. Ces entretiens nous ont aidés à approfondir nos connaissances sur la pratique d'essaimage, en collectant des informations directement liées à notre objet de recherche.

Les informations ainsi récoltées ont permis de repérer les différentes modalités de la pratique d'essaimage et les logiques d'action sous jacentes, d'identifier les scénarios possibles de cette pratique et enfin d'en élaborer un modèle intégrateur et dynamique.

Le listing des entreprises essaimantes que nous avons pu contacter est présenté en détail dans les tableaux ci après (*cf.* Tableau 3.2 et Tableau 3.3.) :

---

<sup>15</sup> Pour ce qui est des entreprises privées, 26 entreprises ont signé la convention d'adhésion au programme nationale d'essaimage néanmoins, c'est uniquement quatre cas qui sont en état d'activités réelles où les pratiques d'essaimage semblaient manifestes à savoir : la Société Tuniso- Andalouse de Ciment Blanc (SOTACIB) ; Tunisiana ; groupe Poulina et Vitalait .

**Tableau. 3.2 : liste des entreprises publiques adhérentes au programme nationale d'essaimage**

	<b>Entreprise</b>	<b>Date de la mise en pratique de l'essaimage</b>
1.	La compagnie des phosphates de Gafsa (CPG).	<b>08/02/2006</b>
2.	Groupe chimique tunisien (GCT)	<b>08/02/2006</b>
3.	La poste tunisienne (PT)	<b>08/02/2006</b>
4.	Société nationale d'exploitation et de distribution des eaux (SONEDE)	<b>08/02/2006</b>
5.	Société tunisienne d'électricité et du gaz (STEG).	<b>08/02/2006</b>
6.	<a href="#">Office National de L'assainissement (ONAS)</a>	<b>08/02/2006</b>
7.	Les Ciment d'Oum El kelil (CIOK)	<b>08/02/2006</b>
8.	Société Nationale Tunisienne de Cellulose et de Papier Alfa (SNCPA)	<b>08/02/2006</b>
9.	<b>Société Tunisienne de Lubrifiants (SOTULUB)</b>	<b>09/11/2009</b>
10.	Institut National de la Normalisation et de la Propriété Industrielle (INNORPIE)	<b>09/11/2009</b>
11.	La Société Tunisienne de Sidérurgie « EL FOULADH »	<b>09/11/2009</b>
12.	Ciment de Bizerte (CB)	<b>09/11/2009</b>
13.	L'institut pasteur de tunis (IPT)	<b>14/11/2009</b>
14.	<b>Tunisair</b>	<b>19/11/2009</b>

**Tableau. 3.3 : liste des entreprises privées adhérentes au programme national d'essaimage et qui sont en état d'activité**

	<b>Entreprise</b>	<b>Date de la mise en pratique de l'essaimage</b>
1.	la Société Tuniso- Andalouse de Ciment Blanc (SOTACIB)	<b>08/02/2006</b>
2.	Groupe Poulina (GP)	<b>08/02/2006</b>
3.	Tunisiana	<b>16/10/2009</b>
4.	Centrale Laitière de Mahdia (Vitalait)	<b>09/11/2009</b>
5.	Groupe délice (GD)	<b>08/02/2006</b>
6.	Groupe Bou Jbel (GBJ)	<b>08/02/2006</b>



En ce qui nous concerne, la liste des cas à analyser est formée principalement par toutes les entreprises mentionnées ci-haut (publiques et privées). Toutefois, il a fallu, écarter de cette liste les cas des entreprises dépourvues de réponses à savoir 6 entreprises : Tunisaire ; Tunisiana ; la Centrale Laitière de Mahdia (Vitalait) ; la Société Tuniso-Andalouse de Ciment Blanc (SOTACIB) ; le groupe délice et le groupe bou Jbel.

Au final, quatorze entreprises essaimantes ont été retenues comme l'indique le tableau ci-dessous.

**Tableau. 3.4 : liste des cas à étudier**

	<b>Entreprise</b>	<b>Nature</b>	<b>Date de l'adhésion</b>	<b>Secteur d'activité</b>	<b>Effectif</b>
1.	La compagnie de phosphate de Gafsa (CPG).	<b>Publique</b>	<b>08/02/2006</b>	Industriel	6000
2.	Groupe chimique tunisien (GCT).	<b>Publique</b>	<b>08/02/2006</b>	Industriel	4300
3.	La poste tunisienne (PT)	<b>Publique</b>	<b>08/02/2006</b>	Service	9154
4.	Société nationale d'exploitation et de distribution des eaux (SONEDE)	<b>Publique</b>	<b>08/02/2006</b>	Service	6868
5.	Société tunisienne d'électricité et du gaz (STEG).	<b>Publique</b>	<b>08/02/2006</b>	Service	9260
6.	Office national de l'assainissement (ONAS)	<b>Publique</b>	<b>08/02/2006</b>	Service	4526
7.	Les Ciment d'Oum El kelil (CIOK)	<b>Publique</b>	<b>08/02/2006</b>	Production et commercialisation des ciments et de	368

				la chaux	
8.	Les Ciments de Bizerte (CB)	<b>Publique</b>	<b>09/11/2009</b>	Production et commercialisation des ciments et de la chaux	600
9.	<b>Société Tunisienne de Lubrifiants (SOTULUB)</b>	<b>Publique</b>	<b>09/11/2009</b>	Industriel	235
10.	Institut National de la Normalisation et de la Propriété Industrielle (INNORPIE)	<b>Publique</b>	<b>09/11/2009</b>	Service	127
11.	La Société Tunisienne de Sidérurgie « EL FOULADH	<b>Publique</b>	<b>09/11/2009</b>	Industriel	1112
12.	Société Nationale Tunisienne de Cellulose et de Papier Alfa (SNCPA)	<b>Publique</b>	<b>08/02/2006</b>	Industriel	600
13.	L'institut pasteur	<b>Publique</b>	<b>14/11/2009</b>	Service	400
14.	Groupe Poulina	<b>Privée</b>	<b>08/02/2006</b>	commercial	<b>10 857</b>

Une fois que les cas sur lesquels portera notre analyse sont sélectionnés, il s'avère approprié alors à ce niveau de s'interroger sur les outils de recueil et d'analyse des données.

## **2.2. Les Outils de recueil et d'analyse des données**

Il existe un vaste espace pour le positionnement méthodologique du chercheur qui conditionne par la suite sa démarche de recueil et d'analyse des données. Cette variété d'approches et d'outils est parfaitement souhaitable en ce qu'elle est source d'enrichissement comme l'affirme Koenig (1993). Elle permet, en effet, « de rendre compte de certains aspects de réalités complexes auxquelles s'intéressent les sciences des organisations » (Emin, 2003).

Les informations ainsi récoltées, et qui seront retranscrites dans une seconde étape, vont servir de base à la construction de la théorie comme le note Mintzberg (1982). En effet, « la construction d'une théorie passe davantage par la collection de données anecdotiques mais riches plutôt que des données systématiques qui conviennent davantage à la fondation d'une théorie (Mintzberg 1982 cité par Laviolette, 2005). Dès lors, une combinaison des divers méthodes d'accès et de collecter de ces données « molles » sera alors fortement recommandée surtout quant on s'intéresse à un champ de recherche relativement nouveau (Williams et al. 1988 ; Yin, 1984 cité par Pirney, 2000) ce qui est pleinement le cas de notre travail de recherche.

### **2.2.1. Les techniques de collecte des données**

Afin de renforcer la qualité de notre étude, nous avons opté pour une approche multidimensionnelle basée sur l'hypothèse de la triangulation des données. Cette méthode de collecte des données est utilisée afin de mieux repérer les connaissances et clarifier certaines situations. Plusieurs sources ont été ainsi retenues, et cela dans un ordre décroissant d'importance: les entretiens non-directifs/semi-directifs, les questionnaires ; les documents internes et externes, les sites web et les observations directes.

#### **2.2.1.1. Les entretiens en profondeur : entretien non-directif/semi-directif**

Les chercheurs sont unanimes à admettre qu'en matière d'entretien en profondeur les attitudes et la relation explicitent mieux les résultats que les connaissances et la technique. Ainsi, dans le travail de recherche que nous poursuivons sur « les manifestations et logiques d'essaimage », l'entretien s'avère cruciale. En effet, il serait présomptueux d'essayer d'identifier les modalités de la pratique d'essaimage et de modéliser ses manifestations ainsi que les logiques d'actions qui lui sont associées, sans s'adresser aux acteurs concernés, sans

---

les écouter et sans les interroger personnellement. Ainsi, décider de faire usage de l'entrevue, c'est privilégier le contact direct et personnel avec la personne interrogée et considérer cet outil comme étant le plus pertinent pour obtenir des informations.

Immédiatement, s'impose la question suivante « Mais, quel style d'entretien devrait-on choisir? En effet, le choix du type d'entretien dépend de plusieurs facteurs (le thème, les objectifs de l'étude, les préférences du chercheur, les conditions de l'entrevue, etc.). En ce qui nous concerne, nous avons privilégié, conjointement, deux styles d'entretien: non-directifs et semi-directifs et cela en deux étapes. Dans un premiers temps, nous avons eu recours à l'entretien de type non-directif à question ouverte et indirecte. Cette technique d'investigation a été consolidée dans un second temps par un entretien plus guidé de type semi-directif.

Pour ce qui est de l'entretien de type « non-directif », il part du principe que le chercheur ne pose à l'interviewé qu'une seule question directe, « la consigne », le reste de ses interventions a seulement pour objectif d'inciter la personne interrogée à enrichir et approfondir ses réponses (Duchesne, 2000). L'objectif de cette méthode est de collecter, simultanément avec les opinions des interviewés, les éléments contextuels nécessaires à la compréhension des dites opinions (Duchesne, 2000). Notre « consigne » au départ était alors la suivante : « Pouvez-vous me présenter votre démarche de mise en place de la stratégie d'essaimage en exprimant vos motivations d'adhésion à ce programme national? ».

Le responsable de la cellule d'essaimage étant appelé, à ce niveau, à présenter uniquement son appréciation générale de la démarche d'essaimage. Il s'agit de permettre à notre interlocuteur d'exprimer librement ses pensées, ses idées, ses réflexions, son opinion et son expérience en matière d'essaimage.

En vue de mieux approfondir nos connaissances sur la pratique d'essaimage, et de faire ressortir les idées non exprimées par la personne interrogée, nous avons renforcé nos entretiens non-directifs par une « grille » de question dite aussi « guide d'entretiens ». En effet, les entretiens de type semi-directif - à mi-chemin entre les pôles extrêmes de l'entrevue dirigée et l'entrevue non directive (Evrard, Pras et Roux, 2003) - ont été retenus comme étant la seconde modalité principale et non exclusive de recueil de données dans la mesure où ils

---

permettent d'interagir directement avec l'interviewé, et de l'orienter vers le phénomène étudié, sans toutefois le manipuler ou déterminer ses réponses de manière strict.

En effet, la majorité des questions posées consiste à aider la personne interrogée à mieux explorer le champ d'interrogations ouvert par la « consigne ». Ainsi la série de questions à poser dans cette phase seraient de type : « Quelles sont vos attentes et vos aspirations de la mise en place de la stratégie d'essaimage ? » ; « Qu'est ce qui a bien fonctionné dans votre pratique d'essaimage ? » ; « Inversement, qu'est-ce qui n'a pas bien marché et pourquoi ? » ; « Quels sont vos objectifs inhérents de votre adhésion au programme national de développement de l'essaimage » « Quelles sont les raisons qui vous ont mené à faire partie de ce programme d'essaimage? » ; « quels sont les indicateurs et les manifestations qui vous permettront d'évaluer votre stratégie d'essaimage? » etc.

Il s'avère aussi important d'interroger le directeur de la cellule d'essaimage sur les expériences des autres entreprises en matière d'essaimage. Des questions de ce genre ont été alors posées : « Quelles sont les manifestations de la stratégie d'essaimage chez les autres entreprises tunisiennes ? » ; « Quelles sont les motivations des autres entreprises essaimantes à l'égard du programme d'essaimage » ; « Quels sont les indicateurs d'évaluation retenu par les entreprises esaimantes ? ». Répondre à ce type de questions permet à la personne interrogée de se repérer de s'auto-évaluer en comparant l'expérience et les résultats réalisés par son entreprise avec celle des autres.

En somme, l'entretien sous ses deux formes « non-directif » et « semi- directif », était pertinent dans notre cas étant donné qu'il constitue à la fois un mode ouvert et cadré permettant d'aborder avec approfondissement et le plus complet possible notre thème de recherche. (Evrard, Pras et Roux, 2003). Cet outil d'investigation nous a permis d'enrichir nos connaissances, empiriques sur l'essaimage. Les discours des interviewées ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique et les données recueillies ont été analysées à l'aide des cartes cognitives (Verstraete, 1998, Khelil, 2011). Les informations ainsi récoltées nous ont servi de base pour construire notre modélisation du processus d'essaimage.

---

### 2.2.1.2. Les questionnaires

Des questionnaires ont été également élaborés. Ces questionnaires en face à face, dont la présentation précède l'entretien, ont été conçus, principalement, à partir de nos connaissances conceptuelles sur la pratique d'essaimage. Ils avaient pour objectif de collecter des informations de base nous permettant de mieux comprendre, sur le terrain, le processus d'essaimage, de recenser les différentes modalités de cette pratique ainsi que les motivations qui poussent les entreprises essaimantes à mettre en œuvre une telle pratique. Les données ainsi récoltées se situent à la base de la typologie qui suit, relative aux configurations possibles de la de la pratique d'essaimage. Les questionnaires ont été traités à l'aide d'analyses statistiques simples.

Les données ainsi collectées permettent une meilleure prise de connaissance sur les caractéristiques de l'entreprise essaimante (secteur d'activité, forme juridique, date de démarrage, taille, zone d'implantation, chiffre d'affaire, date d'adhésion au programme national d'essaimage, etc.), le profil des nouvelles entreprises essaimées (nombre d'entreprise créées, nombre d'entreprises essaimées pérennes ; secteur d'activité, profil du créateur, relation de proximité avec l'entreprise mère ; etc.), les modalités d'appui proposées (Étude de faisabilité du projet ; Aide logistique / technique/économique/ financières, conseil, accompagnement, participation au capital, Marche de gré a gré, etc.), les raisons de la mise en place de l'essaimage (social, stratégique, GRH, Externalisation ; création d'emploi) , etc.

### 2.2.1.3. Les observations directes

Pour faire émerger une représentation plus globale de la pratique d'essaimage, des données ont été également collectées par observation directe. Nous avons également enregistré sur « un carnet de bord » les observations et les réflexions « à chaud » que nous avons pu avoir lors de nos différents passages sur nos sites d'études. Que ce soit avant et/ou après l'entretien, nous avons pu avoir des occasions d'observation. A titre d'illustration, on va vous présenter deux exemples de moments d'observations qui étaient certainement des sources précieuses d'informations pour nous, même s'ils ont été difficiles à qualifier (Laviolette, 2005).

- ✓ **Exemple 1** : lors de notre visite à l'institut Pasteur nous avons eu l'occasion de faire un tour dans l'établissement et de discuter pendant 2 heures avec quelques

---

membres de l'entreprise. Cette discussion nous était très ouverte et très fructueuse.

- ✓ **Exemple 2 :** le retard imprévu du directeur de la cellule d'essaimage au sein de la Compagnie des phosphates de Gafsa (CPG) à notre entretien nous a permis d'échanger des informations avec les autres salariés de la cellule et de faire ample connaissance et de discuter, par la suite, avec quelques essaimés ayant également des rendez-vous avec le directeur de la cellule d'essaimage pour finaliser leur dossier d'essaimage. Les données ainsi récoltées nous ont été très précieuses pour mieux opérationnaliser « le processus d'essaimage ».
- ✓ **Exemples 3 :** lors de notre passage à l'entreprise Poulina nous avons pu avoir une idée plus claire sur « l'ambiance » générale de travail, la culture organisationnelle ainsi que les procédures et les réglementations appliquées au sein de cette entreprise. Ces informations nous ont aidés à mieux comprendre les orientations stratégiques de l'entreprise.

#### 2.2.1.4. Les Documents Internes et externes

En vue d'enrichir nos connaissances sur l'essaimage, nous avons procédé également à l'étude de quelques documents internes des entreprises essaimantes (les rapports d'activités; les statistiques; les guides d'information sur le mécanisme d'essaimage ; les réglementations relatives à l'essaimage ; la charte de création des projets par essaimage ; convention type pour la création d'un projet par essaimage, etc. (cf. Annexe 1). Ce recueil documentaire nous a servi de base pour mieux comprendre les orientations stratégiques et les choix organisationnels passés des différentes entreprises essaimantes.

À titre d'illustration, nous avons obtenu, auprès du responsable de l'essaimage au sein de la Poste Tunisienne, le guide de l'essaimage des entreprises. Ce document nous a permis de connaître les procédures de création de projet par essaimage, les modalités de leur financement ainsi que les avantages accordés par l'entreprise essaimante à ce titre.

Nous avons pu obtenir également des statistiques relatives à la mise en place du programme de l'essaimage au sein de la Poste Tunisienne. Ce document contient des

---

informations sur la nature du projet, le nombre de projets créés, la date de signature de la convention, le coût d'investissement, les procédures de financement, la zone d'implantation, le nombre d'emploi crée par chaque projet et les phases de la création (*cf.* Annexe 2).

A côté de ces documents internes, des travaux de recherches et des études réalisées par plusieurs auteurs, portant sur les pratiques d'essaimage en grandes entreprises, ont été également consultées. Par exemple, on a consulté les travaux de Daval (2000a, 2000b, 2001) sur les pratiques d'essaimage au sein des grandes entreprises françaises, le rapport de Dupont et Clément (2003), les travaux de Vallet et Fattoum Chebbah (2007) portant sur la pratiques d'essaimage dans les grands groupes français, ainsi que les synthèses de Freyman et Paturel (2006) sur les risques associés à la mise en place de la pratique de spin-off. Ont été également mises à contribution les synthèses de quelques travaux portant sur les pratiques d'essaimage au sein des grandes entreprises tunisiennes notamment la thèse de doctorat de Lotfi Mazhoudi (2000), la recherche de Atittalah et Paturel (2010) ainsi que celle Ben youssef et Smida (2007).

### **2.2.2. Les acteurs interviewés**

Trois catégories d'acteurs, par ordre d'importance, ont été interrogés (*cf.* Tableau 3.5):

- Une première catégorie d'acteurs comporte le ou les essaimant(s) autrement dit les entreprises essaimantes qui accompagnent les entrepreneurs dans leur processus de création d'entreprise. Dans notre cas, il s'agissait des directeurs des cellules d'essaimages c'est-à-dire les responsables chargés de mener les processus d'essaimage au sein des organisations mères.

En effet, la collecte des données auprès des responsables des cellules d'essaimage au sein des entreprises mères a été effectuée en deux volets. Dans un premier temps, des questions non précises et non formalisées portant sur des thèmes spécifiques de la recherche ont été posées aux responsables et cela dans l'optique d'obtenir des réponses libres et spontanées et laisser une plus grande marge à l'émergence de nouveaux concepts et connaissances inattendues. Puis, dans un second temps, des questions plus structurées, à question formalisées, précises et respectant un ordre prévu ont été retenues. Au total, nous avons effectué quatorze entretiens d'une durée



---

moyenne de deux heures. Ces discours ont fait l'objet d'un enregistrement audio et d'une retranscription écrite dans leur intégralité. Ces entretiens ont été communiqués et discutés avec notre cible en vue de les enrichir et les valider.

- Une deuxième catégorie d'acteurs comporte le ou les essaimé(s) qui représente les entrepreneurs, faisant partie ou non de l'entreprise parente, qui mettent à profit leur expérience en vue de créer une entreprise. Des rencontres ont été également effectuées avec quelques entrepreneurs d'entreprises essaimées. Ces rencontres avaient pour objectif de mieux comprendre la réalité de l'essaimage en Tunisie, et d'enrichir nos informations sur les conditions et les configurations de cette pratique entrepreneuriale particulière.
- La troisième catégorie comporte d'autres types d'acteurs qui ont été impliqués, même indirectement, dans le processus d'essaimage. Il s'agit notamment des directeurs de la SAGES capital, la direction de l'essaimage au sein du ministère de l'industrie, la FRDCM, l'API, la Chambre de commerce, la BTS, la BFPME, la pépinière d'entreprises, etc.

Les rencontres avec ces responsables ont complété nos connaissances sur ce processus et nous ont permis d'accéder à diverses informations relatives aux pratiques d'essaimage au sein des grandes entreprises tunisiennes.

Pour le recueil des informations auprès des essaimées ainsi que de acteurs impliqués dans le processus d'essaimage, nous n'avons pas mobilisé une technique particulière d'entretien.

**Tableau 3.5. Les différents acteurs interviewés**

<b>Les catégories d'acteurs interviewés</b>	<b>Total</b>
<b>Les directeurs des cellules d'essaiimage :</b>	<b>14</b>
<b>Entreprises publiques</b>	13
<b>Entreprises privées</b>	1
<b>Les essaimés</b>	<b>15</b>
<b>Acteurs concernés par l'essaiimage</b> (SAGES, FRDCM, Ministère de l'industrie, API, Chambre de commerce, Pépinière d'entreprise, BFPME)	<b>7</b>
<b>Nombre total</b>	<b>36</b>

A l'issue de cette enquête menée auprès des 14 directeurs des cellules d'essaiimage aux sein des grandes entreprises tunisiennes, renforcée par des entretiens auprès de 15 essaimés et 7 autres acteurs concernés, même indirectement, par le processus d'essaiimage, nous avons conçu notre base de données. Toutefois, et pour des raisons de concisions, seuls les entretiens menés auprès des responsables des cellules d'essaiimage ont été analysés qualitativement. Les autres entretiens ainsi que les observations directes et les documents internes et externes ont fait l'objet d'un travail de synthèse. Ce choix s'explique par la nature et le degré d'importance des données récoltées.

Outre la modélisation globale que l'on cherche à faire émerger de la stratégie d'essaiimage, la première base d'information obtenue, à partir des entretiens, des questionnaires, des observations et des documents internes et externes, est utilisée pour identifier les différents types de stratégies d'essaiimage ainsi que les logiques d'actions qui leurs sont associées. Cette première analyse relative aux typologies de stratégies d'essaiimage nous a servi de base pour approfondir notre investigation qualitative et concevoir une configuration globale du processus d'essaiimage en Tunisie.

---

### 2.2.3. Traitement des données

Nos données d'analyse, recueillies à partir des entrevues en profondeur (Allard-Poesi *et al.* 2003, Cossette, 2008, Khelil, 2011) ont été traitées selon une approche qualitative. Ce choix méthodologique s'explique par le fait que cet outil permet d'une part d'identifier les concepts à partir desquels un individu structure sa réalité et d'afficher les liens de causalité existant entre ces concepts d'autre part (Cossette, 2008 ; Khelil, 2011).

Des analyses de contenus thématiques des différents entretiens réalisés ont été effectuées. Cette technique de recherche permet (Lavolette, 2005) « l'examen méthodique, systématique, objectif, et à l'occasion quantitatif, du contenu de certains textes, en vue d'en classer et d'en interpréter certains des éléments constitutifs, qui ne sont pas totalement accessibles à la lecture naïve » (Robert et Bouillaguet, 1997, Lavolette, 2005).

En effet, les entretiens, dont la durée moyenne était de deux heures, ont été enregistrés à l'aide d'un dictaphone et retranscrits intégralement au mot près et cela pour minimiser le risque de perte d'informations et garantir la fiabilité du matériel fourni pour l'analyse et l'interprétation. L'analyse du contenu des discours obtenus a été effectuée à deux niveaux. Une première phase d'analyse a été consacrée à l'étude préliminaire des entretiens réalisés. Il s'agit de passer en diagonale sur l'ensemble des matériaux obtenus en vue de prendre connaissance de leur globalité, de les qualifier et de les découper, par la suite, en tranches (regrouper les phrases en thème), pour faire émerger des dimensions significatives qui répondaient à notre problématique. Cette analyse flottante des éléments constitutifs des discours nous a permis de définir notre corpus d'analyse en écartant les informations incomplètes et peu pertinentes et de faire apparaître, également, de nouveaux thèmes qui n'étaient pas forcément envisagés au début.

La deuxième phase d'analyse consistait à faire condenser les données brutes relatives à chaque dimension préalablement définie pour obtenir par la suite une représentation plus simplifiée du thème avec un nombre plus réduit de composantes conceptuelles. Les éléments conceptuels qui appartiennent à une même dimension doivent avoir des significations proches.

---

Toutes ces dimensions ont été récapitulées au sein d'un tableau. Cette phase de catégorisation ou de codage des données a été complétée par une analyse comparative des données des différents entretiens. Cette comparaison est l'occasion de revenir sur les propositions et de mettre en évidence les logiques qui poussent une entreprise à mettre en place une pratique d'essaimage.

Cette analyse de contenu a été complétée par des résumés graphiques des discours obtenus lors des entretiens. Cette option faite nous a permis de mieux exploiter l'énoncé discursif verbal de la personne interrogée, de cerner sa vision, de s'inscrire dans son référentiel, puis de l'aider à construire sa propre configuration des choses. La modélisation graphique de la cognition des sujets interviewés est obtenue en utilisant la méthode de la cartographie cognitive. L'idée est d'utiliser la cartographie cognitive pour appréhender le concept de « la stratégie d'essaimage » dans sa globalité et d'identifier, par la suite, les facteurs, les indices et les multiples configurations (Verstraete, 1998) que le responsable de la cellule d'essaimage juge les plus appropriés pour conceptualiser cette pratique (Verstraete, 1998).

Les représentations graphiques ainsi obtenues nous ont permis de repérer les différentes modalités d'essaimage au sein des grandes entreprises tunisiennes ainsi que les logiques d'action qui leur sont associées. La typologie ainsi obtenue a été exploitée pour mieux comprendre ce phénomène et en créer des repères pour le modéliser.

---

## Conclusion

En guise de synthèse, nous tenons à préciser que les informations ainsi collectées vont faire l'objet de citations dans la présentation, l'élaboration et l'analyse de nos cas d'étude. En effet, nous présentons dans le cadre de nos analyses qualitatives les cas à étudier d'une façon narrative en présentant le processus et les logiques d'essaimage en appui sur des verbatims. Ces cas sont à présenter puis analysées en profondeur.

Cette analyse exploratoire préliminaire sera renforcée par des analyses approfondies des cartes cognitives individuelles des personnes interrogées. Ce mode d'analyse et de présentation des cas d'étude nous semble riche pour deux raisons. Premièrement, ce style d'analyse et de présentation est relativement conforme à notre méthodologie « abductive ». Par ailleurs, tout au long de notre recherche, les matériaux empiriques ainsi obtenus ont fait l'objet de plusieurs analyses en se basant, essentiellement, sur une alternance des différentes lunettes théoriques avant de parvenir à une certaine saturation.

Deuxièmement, ce mode narratif « semi analytique » donne plus de liberté et de flexibilité au lecteur pour construire sa propre réflexion tout en étant guidé par l'analyse du chercheur. Ces données empiriques seront alors plus ouvertes à l'inclusion d'approches théoriques pour affiner et compléter l'analyse.

---

## Chapitre 4 : Exploration des différentes réalités d'essaimage au sein des grandes entreprises tunisiennes

*« Construire un objet de recherche consiste en l'élaboration d'une question ou problématique au travers de laquelle le chercheur construira ou découvrira la réalité »*

(Allard-Poesi et Maréchal, 1999).

---

En reconnaissant les retombées macro et micro-économiques importantes que revêt la pratique de l'essaimage ainsi que ses apports pour les entreprises essaimantes et essaimées et en se référant aux expériences étrangères en matière d'essaimage, le gouvernement tunisien a vu dans le lancement d'un programme national de développement de l'essaimage, une réponse favorable aux pressions et exigences imposées par l'environnement socio-économique permettant ainsi de renforcer la volonté de l'État pour mieux développer le secteur privé, créer de l'emploi et par la suite réduire le taux de chômage.


Afin de clarifier les spécificités de la pratique de l'essaimage dans le contexte tunisien, nous souhaitons préciser dans ce chapitre, tout d'abord, le cadre politique et législatif qui entoure le processus de la mise en place de l'essaimage (4.1). Une analyse approfondie des différentes modalités et des différentes réalités que couvre l'essaimage au sein des grandes entreprises tunisiennes sera également effectuée dans une deuxième section de ce chapitre (4.2).

---

La structure générale de ce chapitre sera alors comme suit :

### **Plan du chapitre 4**

#### **Explorartion des differentes pratiques d'essaimage en Tunisie**

- L'expérience tunisienne en matière d'essaimage
  - Analyse préliminaire des cas d'essaimage en Tunisie
- 

---

## Section 1. L'expérience tunisienne en matière d'essaimage

Le problème du chômage et de la création de l'emploi constitue une priorité majeure du gouvernement tunisien qui a déployé des efforts importants pour la promotion de la création d'entreprises et d'emploi. Dans ce cadre, une stratégie globale a été mise en œuvre à travers la campagne nationale pour la création et la promotion des entreprises. Cette stratégie s'articule autour d'une panoplie de programmes et de mécanismes touchant différents aspects (techniques, financiers, logistiques et procéduraux) de la création d'entreprises et permettant des conditions plus optimales à la création.

Parmi les dispositifs proposés dans ce cadre on trouve :

- **Les organismes de soutien** : qui comporte l'Agence de promotion de l'Industrie (API), le centre de soutien à la création d'entreprises, l'agence de promotion des investissements agricoles (APIA), l'Office de l'Artisanat (pour la création d'entreprise dans le domaine de l'artisanat).
- **Les centres d'affaires, les pépinières, les technopoles et les centres techniques** : qui ont pour rôles d'accompagner les entrepreneurs potentiels et à mettre à leurs dispositions les moyens logistiques nécessaires.
- **Le Fond de Promotion et de la Décentralisation Industrielle (FOPRODI)**
- **Le Fond de dépollution (FODEP).**

Parmi les autres dispositifs d'incitation à la création d'entreprise mis en place, on trouve celui du programme national d'essaimage des entreprises économiques. Par la **loi n° 2005-56 du 18 juillet 2005** et le **décret n°2006 du 16 janvier 2006**. Selon cette loi, l'essaimage se définit comme étant « *tout encouragement ou assistance qu'une entreprise économique accorde à des promoteurs issus de son personnel ou venant de l'étranger pour les inciter à créer des entreprises indépendantes ou à poursuivre une activité qu'elle exerçait elle-même auparavant »<sup>16</sup>.*

---

<sup>16</sup> Art 1er de loi n° 2005 – 56 du 18/7/2005 relative à l'essaimage des entreprises économiques ; Guide de l'essaimage des entreprises économiques (<http://www.tunisieindustrie.nat.tn/guide>)



---

L'essaimage a été appréhendé ainsi comme un mécanisme à travers lequel les entreprises économiques publiques et/ou privées contribuent à épauler les efforts de l'État en matière de création d'emploi et à faire accélérer le rythme de création d'entreprises. Ainsi, les entreprises essaimantes, grâce à l'expérience et aux moyens dont elles disposent, deviennent capables d'identifier les projets de création et d'entreprendre leur réalisation dans les conditions les plus optimales possibles et cela en vue d'augmenter leur chances de réussite.

L'analyse de la conception de l'essaimage telle que proposée par la législation tunisienne permet de mettre en évidence l'existence de plusieurs caractéristiques distinctives de cette pratique. En effet, l'essaimage en Tunisie concerne aussi bien les entrepreneurs issus du personnel de l'entreprise essaimante que **les entrepreneurs externes**. Aussi, l'activité de l'entreprise essaimée peut être rattachée ou non à l'activité de l'entreprise essaimante. Ces deux conditions unificatrices et indispensables pour qualifier une opération d'essaimage en Tunisie rendent cette pratique, même dans sa conception, un peu différente de celle reconnue dans la littérature anglo-saxonne et surtout francophone.

### **1.1. L'essaimage en Tunisie : un aperçu historique**

Contrairement à ce qui a été reconnu, la pratique d'essaimage semble être une pratique relativement ancienne en Tunisie et qui a certainement joué un rôle important dans le développement du secteur privé.

En effet, à la fin des années 80, et dans le cadre du plan d'ajustement structurel (PAS) initiée par l'Etat, plusieurs employés du secteur public ont décidé volontairement de quitter leurs entreprises mères en vue de créer leurs propres entreprises ou d'en acquérir une autre. Cette logique correspond parfaitement à la définition anglo-saxonne du spin-off. Il s'agit en fait d'un « pull spin-off » dit aussi « essaimage sauvage ».

Cette pratique de privatisation des entreprises publiques a permis alors à l'État de relancer l'investissement privé, de faire émerger et développer le secteur privé, et notamment de créer de l'emploi, et cela en contre partie d'un accès garanti par l'État au financement bancaire et une protection des marchés. On peut citer, à titre d'exemple, le cas de la

---

privatisation de la société SIAME qui a été créée en 1976 par filialisation par la STEG, avant d'être cédée en 1999 au secteur privé<sup>17</sup>.

Cette orientation vers la privatisation a été encore renforcée avec l'adhésion de la Tunisie, en 1995, à l'OMC et sa signature de l'accord de Libre échange avec l'UE. Chose qui a permis à la Tunisie de s'inscrire dans une perspective d'économie du marché et entamer une politique progressive de libéralisation et d'intégration régionale.

Cette démarche a permis l'émergence de nouvelles formes d'investissement privé telles que la création des entreprises en joint-venture, l'établissement des relations de partenariat entre des entreprises tunisiennes et des entreprises multinationales, ou l'obtention de licences d'exploitation. Ces modalités de création peuvent être considérées comme des formes d'essaimage industriel permettant à l'entreprise essaimage de créer et de diversifier son réseau d'entreprises en amont ou en aval.

Au début des années 2000, et toujours sans cadre juridique qui lui est spécifique, l'essaimage a continué à exister et à prendre spontanément de l'importance et cela grâce aux opportunités offertes par les TIC et les possibilités d'externalisation des quelques activités périphériques. Ces entreprises nouvellement créées ont permis aux entreprises source de réduire leur cout et de renforcer leur compétitivité. On peut illustrer dans ce cas l'exemple de la société « SPG » qui a été le premier centre de gestion de la relation client externalisée par Carrefour.

Le gouvernement tunisien a multiplié ses efforts en vue d'encore accélérer le rythme des investissements dans le secteur privé qui est resté toujours en deçà des espérances. Nombre de démarches ont été ainsi mise en place pour consolider encore le secteur privé notamment le programme de mise à niveau, les incitations à l'investissement, les encouragements à exporter et à intégrer la technologie et surtout la nouvelle piste d'encouragement à la création d'entreprise « l'essaimage ».

En effet, le programme national de développement de l'essaimage a été mis en place par la loi du 18 juillet 2005 sous la tutelle du ministère de l'industrie en vue de favoriser

---

<sup>17</sup> M. Mondher KHANFIR, et M. Mustapha BOUBAYA (2012), « État de l'art de l'essaimage en Tunisie & son impact sur la dynamique de création d'entreprises »,

---

l'esprit entrepreneurial et encourager la création des entreprises avec un appui de la part des entreprises publiques et privées déjà installées sur le marché. Cette démarche de création d'entreprise a été conçue pour être le remède public pour le secteur privé surtout avec la pression accrue de l'accroissement du taux de chômage.

Ainsi, huit grandes entreprises publiques (STEG ; CPG ; GCT ; SONEDE ; CIOK ; SNCPA ; TT ; OPT ; ONAS) ont été sélectionnées par l'Etat pour constituer le premier noyau du programme national de développement de l'essaimage (PNDE).

## **1.2. Le cadre juridique de l'essaimage conventionnel en Tunisie**

Un cadre réglementaire général et complet portant sur l'essaimage a été conçu par le gouvernement tunisien afin de pourvoir à cette pratique un cadre juridique approprié permettant de pallier les différents freins et problèmes relatifs à sa mise en place. La première diligence du législateur tunisien en mettant en place ce type de réglementation a été d'assurer une couverture des appuis nécessaires aux créateurs de projets depuis l'identification de l'idée de création jusqu'à la mise en exploitation. **La loi n° 2005-56 du 18 juillet 2005 constitue, ainsi, l'assise du cadre juridique de l'essaimage en Tunisie.**

En vertu de cette loi, l'entreprise qui décide de mettre en place un processus d'essaimage s'engage à (cf. Annexe 3)<sup>18</sup>:

- ✓ Assister et accompagner les essaimés durant les phases pré-crédation, création et post création sans préciser les modalités de cette assistance. Celles-ci restent ouvertes à tout type d'assistance et d'encouragement (étude de marché, participation au capital, aide logistique lors du démarrage du projet, concours au bouclage du schéma de financement, assistance pour le bénéfice des primes et avantages liés au projet ...).
- ✓ la constitution des cellules d'essaimages dédiées à cette assistance et appui,
- ✓ Conclure des conventions types approuvées par le ministre chargé des PME, fixant les droits et les obligations de chaque partie. La convention type aura à cet

---

<sup>18</sup> La gestion globale du programme d'essaimage a été confiée à la Direction Générale de la Promotion des PME (DGPME) au sein du Ministère de l'Industrie, de l'Énergie et des PME (MIE PME) Alors que la gestion des Fonds Communs de Placement à Risque (FCPR) dédiés à l'essaimage a été la responsabilité de la Société d'Assistance et de Gestion des Fonds d'Essaimage dénommée « SAGES Capital ». (<http://www.essaimage-sagescapital.com>)

---

effet une connotation exceptionnelle et dérogera de ce fait aux obligations générales assignées aux conventions passées par l'entreprise publique et des promoteurs issus de son personnel,

- ✓ La possibilité de participer au financement des projets. Pour ce qui est des entreprises publiques, la participation au financement se fait à travers la création d'un fond commun de placement à risque géré par la « SAGES capital »
- ✓ La fixation de la durée du régime de congé création dans son statut.

A cette loi du 18 juillet 2005 s'ajoute d'autres textes législatifs, non moins importants, relatifs à l'essaimage. A titre d'illustration, on trouve (*cf.* Annexe 4) :

- ✓ Le Décret 95/2006 du 16 janvier 2006 définissant les dispositifs réglementaires qui incitent les entreprises nationales à contribuer à la promotion de nouveaux projets de création et à l'accompagnement des essaimés. Ce décret fixe les taux et les conditions de déduction des dépenses engagées au titre de l'essaimage de la base imposable<sup>19</sup>.
- ✓ Le Circulaire du Premier Ministre n°17 du 20 avril 2006 et le décret n° 562/2008, relatives à l'appui aux entreprises créées dans le cadre de l'essaimage dans la réalisation des achats publics.
- ✓ L'arrêté du Ministère de l'industrie, de l'énergie et des petites et moyennes entreprises (l'IEPME) du 24 avril 2006 définissant les modèles de convention entre l'entreprise et le porteur de projet.
- ✓ Le texte législatif relatif à la signature de la Charte d'adhésion (à signer entre le MIEPME et l'entreprise qui adhère au programme d'essaimage) et à l'octroi de contrats de gré à gré, sur les deux premières années pour des montants annuels allant jusqu'à 100.000 DT.

En effet, l'existence d'un cadre réglementaire en Tunisie sur l'essaimage, permettant d'habiliter les entreprises essaimantes à accueillir un tel programme, constitue une autre

---

<sup>19</sup> L'état s'engage d'octroyer des avantages fiscaux en faveur des entreprises adhérentes au programme d'essaimage leur permettant de déduire les dépenses engagées pour la réalisation de l'opération d'essaimage de l'assiette de l'impôt dans la limite de 1% du chiffre d'affaire brut sans que la déduction ne puisse dépasser 30 000 DT (15 000 euro) au titre de chaque projet.

---

particularité de « *l'essaimage à la tunisienne* ». la Tunisie est considérée ainsi comme étant l'un des rares pays dans le monde qui a mis en place un cadre juridique approprié à l'essaimage permettant de préciser le rôle, les engagements, les obligations, et les droits de chaque partie impliquer dans ce processus. Chose qui s'avère quasiment inexistante dans les pays originaires du concept essaimage.

### **1.3. Procédures de la mise en place du programme de l'essaimage au sein des entreprises tunisiennes**

En vue d'adhérer au programme national de développement de l'essaimage, l'entreprise essaimante doit procéder à la signature de la charte d'adhésion au programme national de développement de l'essaimage (cf. Annexe 1).

#### **1.3.1. La charte d'essaimage**

La Charte d'essaimage est, en fait, un document à caractère politique caractérisant le programme d'essaimage en Tunisie. Cette charte permet de retracer le cadre général du programme national d'essaimage, dans la mesure où elle a pour objet de fixer le rôle des entreprises essaimantes et de les rassurer sur l'engagement de l'État. La signature de cette charte suppose la mise en place, de la part de l'entreprise adhérente au programme, d'une structure d'essaimage rattachée à sa direction générale. La nouvelle structure sera chargée principalement de l'identification de toutes les opportunités disponibles au sein de l'entreprise essaimante et leur diffusion auprès des personnes ayant l'expérience et la compétence souhaitées, afin d'en élire l'entrepreneur adéquat pour la création de nouvelles entreprises essaimées.

La charte attribue 4 rôles principaux à l'entreprise essaimante selon lesquels cette dernière s'engage à<sup>20</sup> :

---

<sup>20</sup> <http://www.tunisieindustrie.nat.tn/guide/doc.asp?mcat=30&mrub=298>

- 
- Participer au financement des projets qui se fait par la participation au capital et cela soit directement pour les entreprises privées, soit à travers la création d'un fonds commun de placement à risque (FCPR) confié à la société de gestion de fonds «SAGES Capital ».
  - Élaborer un programme indicatif annuel fixant le nombre de projets à réaliser par essaimage ;
  - Conclure avec les promoteurs élus, des conventions d'essaimage conformément à la convention-type approuvée par le Ministre de l'Industrie,
  - Fournir aux promoteurs l'assistance technique et logistique nécessaire (formation, stages ...), au stade de l'étude du projet ou de son démarrage.

En ce qui concerne les engagements de l'Etat, la charte prévoit que celui-ci doit accorder aux essaimés les avantages suivants :

- le suivi particulier des projets créés par essaimage, la facilitation de leurs installation et le bouclage de leurs schémas de financement à travers les mécanismes appropriés (fonds d'essaimage, fonds d'amorçage, FOPRODI, FONAPRAM, BFPME, BTS...), et ce à travers les services du Ministère de l'Industrie.
- La priorité d'implantation des projets créés par essaimage dans les pépinières d'entreprises, les zones industrielles et les pôles technologiques ;
- L'octroi des avantages fiscaux et des primes en faveur des promoteurs et cela suivant la réglementation en vigueur relative à la nature du projet et la zone de son implantation ;
- L'octroi des avantages fiscaux en faveur des entreprises essaimantes en leur permettant de déduire les dépenses engagées pour la réalisation de l'opération d'essaimage de l'assiette de l'impôt dans la limite de 1% du chiffre d'affaires brut, sans que la déduction ne puisse dépasser 30 000 DT au titre de chaque projet;

Un avantage additionnel, aussi valorisant, a été également accordé par l'Etat aux promoteurs potentiels qui consiste pour les entreprises publiques adhérentes au programme, à donner aux entreprises essaimées des marchés publics sans appel à la concurrence (cf. Décret n° 2009-2861 du 5 octobre 2009). Il s'agit, en fait, d'attribuer aux nouvelles structures créées par essaimage des marchés de gré à gré, dits aussi «négociés», et cela pendant 4 ans et dans

---

des limites annuelles maximales dégressives (150 MDT la 1ère année, 112,5 MDT la 2ème année, 75 MDT la 3ème année et 37,5 MDT la 4ème année).

Cette faveur est attribuée sous réserve de remplir les 3 conditions suivantes (Khanfier et Boubaya, 2012) :

- ✓ les achats réalisés par l'entreprise publique auprès de l'entreprise essayée doivent répondre réellement à un besoin existant chez l'entreprise. Cela veut dire que ces achats doivent être fixés au préalable en quantité et en qualité dans le cadre d'un programme annuel d'achat ;
- ✓ le coût des biens et des services achetés ne doit pas franchir la limite du coût déjà supporté par l'entreprise publique préalablement;
- ✓ Le montant alloué à ces marchés doit faire partie des 20% du montant réservé aux petites entreprises ;

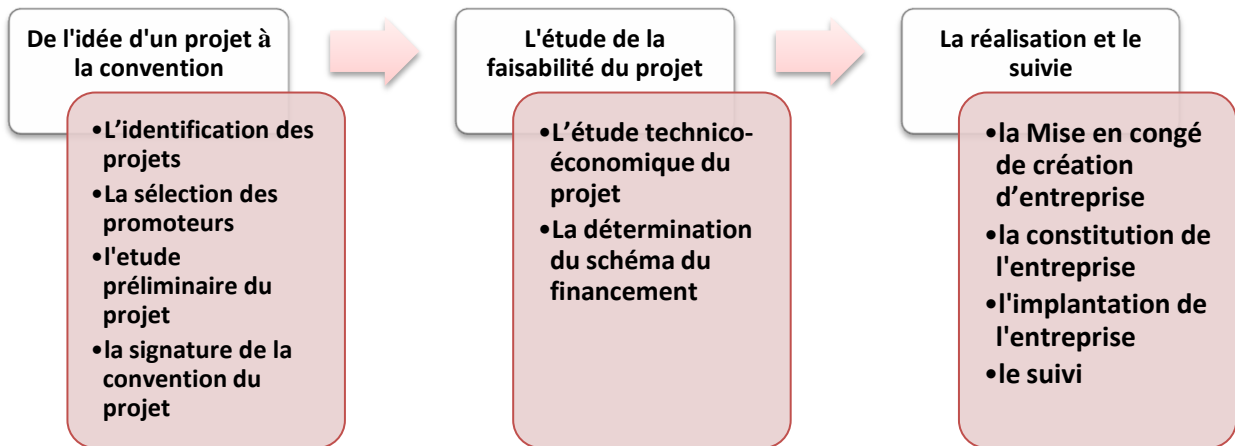
Pour ce qui est de la troisième condition, il s'agit de noter que les montants maximums alloués aux projets d'essai peuvent être doublés exceptionnellement, avec les mêmes taux dégressifs et pour la même durée, et cela lorsqu'il s'agit de marchés nécessitant des investissements importants et spécifiques (500 mille dinars et plus).

### **1.3.2. Modélisation du processus d'essai conventionnel**

Le processus d'essai, tel que prescrit par la réglementation, est constitué de trois grandes phases qui semblent cadrer les différentes pratiques observés sur le terrain. Les entreprises adhérentes au programme d'essai doivent suivre les différentes étapes constitutives de ce processus en vue de respecter les closes de la charte d'essai signée avec le ministère de l'industrie (*cf.* figure 4.1).

En effet le processus d'essai tel que prédéfini se présente comme suit :

**Figure 4.1. Processus d'essaiimage conventionnel tunisien**



Pour la réalisation d'un projet dans le cadre de l'essaiimage, trois grandes étapes, comme décrit dans la figure ci-haut, sont à distinguer :

- Étape 1 : De l'idée d'un projet à la signature de la convention
- Étape 2 : L'étude de la faisabilité du projet
- Étape 3 : La réalisation du projet et le suivi

Chacune de ces trois phases comporte des sous étapes successives et complémentaires garantissant la bonne réalisation du projet d'essaiimage.

### **1.3.2.1. De l'idée d'un projet à la signature de la convention**

Tous les projets susceptibles d'être réalisés par essaiimage seront identifiés puis sélectionnés par l'entreprise essaimantes. L'identification de ces projets d'essaiimage se fait essentiellement selon deux modalités. Soit d'une façon directe par la cellule d'essaiimage au sein de l'entreprise mère à laquelle des promoteurs internes ou externes peuvent proposer des idées de projet soit indirectement à travers un bureau d'étude, et dans ce cas, l'entreprise essaimante choisit de confier la mission de l'identification des projets d'essaiimage à un bureau d'études qui doit fournir une liste de projets identifiées appuyée par des études de préfaisabilité.

En effet, tous les types de projets sont acceptés pour essaimer et cela quelque soit leur zone d'implantation. Toutefois il est recommandé de s'orienter davantage vers les projets



---

innovants, à haute valeur ajoutée et créateurs d'emploi et cela surtout dans les zones de développement régional. Une fois identifiés, les projets d'essaiage seront sélectionnés par la suite par la cellule d'essaiage et cela en fonction d'un ensemble de critères fixés objectivement et liés essentiellement à l'expérience du promoteur et à l'adéquation entre son profil et la nature du projet proposé.

Les projets d'essaiage ainsi sélectionnés vont faire l'objet d'une étude préliminaire comportant essentiellement les éléments suivants :

- Une présentation complète du projet (données générales, coût estimatif, nature de l'activité, statut du promoteur, zone d'implantation, etc.)
- Une étude préliminaire de marché.
- Une étude préliminaire de rentabilité comportant la rentabilité prévisionnelle du promoteur et celle de l'entreprise mère en cas d'externalisation d'activités.

Dès que l'étude préliminaire sera terminée, l'entreprise mère et le promoteur vont passer à l'étape de la signature de la convention. Cette convention, une fois signée doit être transférée au MIEPME pour la viser.

### **1.3.2.2. L'étude de la faisabilité du projet**

Dès le visa de la convention du projet, une étude technico-économique relative au projet doit être élaborée par un bureau d'études dont l'entreprise essaimante assume les charges. La cellule d'essaiage assurera le suivi et la réalisation de cette étude en coordination avec la SAGES capital.

Outre la réalisation de l'étude technico-économique, la cellule d'essaiage coordonne avec la SAGES capital et le promoteur pour déterminer le schéma final du financement du projet et cela selon trois principes généraux : le principe du renforcement des fonds propres (le remplacement du recours au crédits bancaires par la participation au capital dans une grande partie du coût de projet), le principe du cofinancement (le recours à plusieurs mécanismes de financement : FOPRODI ; FONAPRAM ; SICARS) et le principe du financement complémentaire par les fonds d'essaiage (la participation de l'entreprise essaimante dans le capital de l'entreprise essaimé par les fonds d'essaiage) . Ces trois principes de financement

---

permettent de réduire les risques de financement et de garantir plus de chances pour la réussite des projets nouvellement créés par essaimage.

### **1.3.2.3. La réalisation et le suivi**

Dès le bouclage du schéma du financement, l'essaimé s'engage à accomplir toutes les procédures de réalisation de son projet. Notons ici, que les agents publics peuvent bénéficier d'un congé de création d'une année renouvelable. L'octroi de ce congé est conditionné par le bouclage du schéma de financement du projet.

Ce processus d'essaimage sera finalisé par la constitution du dossier administratif et juridique du projet. L'entreprise mère fournira ainsi à l'essaimé toute l'assistance et l'aide avec la coordination des services du ministère de l'industrie chargé des PME.

En contre partie le promoteur doit adresser tous les trois mois un rapport sur l'avancement de l'exécution de son projet au représentant légal de l'entreprise essaimante. Ce rapport doit contenir également les difficultés rencontrées lors de la réalisation du projet.

Certes, ce dispositif constitue un bon cadrage des diverses pratiques d'essaimage observées sur le terrain. Toutefois, il s'agit de signaler que plusieurs créations d'entreprise par essaimage en Tunisie ont eu lieu en dehors de ce dispositif. En effet, plusieurs entreprises tunisiennes ont commencé à pratiquer l'essaimage même avant l'apparition de la loi et en dehors de toutes ces formalités. Aussi, ce processus représente-t-il pour certaines autres entreprises essaimantes un mode de création forcée permettant juste de répondre favorablement ou de profiter d'une politique imposée par l'État.

Après avoir présenté les spécificités du programme d'essaimage en Tunisie et précisé les étapes de sa mise en œuvre, il convient alors de présenter dans ce qui suit l'état d'avancement de ce programme. Une présentation détaillée de la méthodologie de collecte des données ainsi que des cas d'essaimage a été également effectuée.

---

## Section 2. Analyse des Cas d'essaimage en Tunisie

A la fin de l'année 2011, et d'après le ministre de l'industrie, 18 entreprises publiques et 28 entreprises privées ont signé la charte d'adhésion au programme national de développement de l'essaimage avec le ministère de l'industrie pour bénéficier par la suite des déductions fiscales instituées par la Loi de 2005 (30 MDT par projet). Sur ces 46 entreprises impliquées dans ce programme, seule 20 entreprises, majoritairement publiques, ont mis en place des pratiques d'essaimage, soit moins que la moitié.

### 2.1. Mode de collecte des données

Tel que précédemment prédéfini dans le chapitre 3 relatif à la méthodologie de la collecte et d'analyse des données, nous avons opté pour une approche multi dimensionnelle basée sur l'hypothèse de la triangulation des données pour faire collecter les données d'analyse. Diverses sources ont été retenues et cela par ordre d'importance. En effet, la nécessité d'adopter une approche quantitative pour analyser et évaluer l'état d'avancement du programme d'essaimage en Tunisie, la multitude des variables quantitatives à analyser, la variété des données chiffrées à mesurer et l'absence de base de donnée sur les caractéristiques de l'essaimage en Tunisie sont parmi les raisons qui nous ont conduits à utiliser le questionnaire comme modalité de collecte de données de second rang et qui viennent compléter les entrevues en profondeur réalisées avec les directeurs des cellules d'essaimage. Les données ainsi obtenues ont été consolidées par des informations obtenues à partir de l'étude de quelques documents internes et externes (*cf.* Annexe 5).

Les questionnaires élaborés ont été administrés en face à face et présentés aux directeurs des cellules d'essaimage juste avant l'entretien. Les données ainsi collectées ont permis une meilleure prise de connaissance sur les caractéristiques organisationnelles des entreprises essaimantes (secteur d'activité, forme juridique, date de démarrage, taille, zone d'implantation, chiffre d'affaires, date d'adhésion au programme national d'essaimage, etc.), le profil des nouvelles entreprises essaimées (nombre d'entreprises créées, nombre d'entreprises essaimées pérennes ; secteur d'activité, relation de proximité avec l'entreprise mère ; etc.), et les modalités d'appui proposées (Étude de faisabilité du projet ; Aide

---

logistique / technique/économique/ financière, conseil, accompagnement, participation au capital, Marche de gré à gré, etc.) etc (cf. Annexe 6) .

## **2.2. Présentation des caractéristiques organisationnelles des entreprises essaimantes**

Afin d'illustrer les différentes manifestations de la pratique d'essaimage au sein des grandes entreprises tunisiennes, une investigation empirique à caractère exploratoire portant sur les 20 entreprises (publiques et privées) adhérentes à ce programme et dont la stratégie d'essaimage semble manifeste, a été effectuée. Ces entreprises sont formées de 14 entreprises publiques et 6 entreprises privées, appartenant à des secteurs d'activités différents, et implantées dans des zones aussi variées.

Les 26 cas restant se sont révélés être, soit des entreprises qui se sont limitées à la signature de la charte d'essaimage comme étant une simple réponse à une politique imposée par l'état sans activation réelle de la pratique en leur sein. Il s'agit dans ce cas d'un politique d'essaimage forcée « push essaimage » souvent à vocation politique. Soit des cas d'entreprises qui viennent d'adhérer à ce programme sans pour autant déclencher son démarrage. Les entreprises qui correspondent à l'un de ces deux cas de figures ont été donc écartées.

Parmi ces 20 entreprises essaimantes, 14 uniquement, ont accepté de nous répondre. Toutefois, nous allons présenter dans ce qui suit des statistiques relatives à ces 20 entreprises et cela en exploitant les données qu'on a pu obtenir à partir des questionnaires en face à face qu'on a réalisés, des entretiens préliminaires réalisés avec des acteurs concernés par l'essaimage (essaimées, responsable du Ministère de l'industrie, responsable du SAGES, API, centre d'affaire, expert, etc.) ainsi que des documents internes et externes relatifs à l'essaimage qu'on a pu obtenir. Ces données nous ont permis de mieux connaître les entreprises essaimantes en Tunisie et de mieux analyser cette pratique. Il s'agit ainsi d'analyser des informations d'ordre général (cf. Tableau 4.1) relatives aux caractéristiques organisationnelles des entreprises essaimantes : le secteur d'activité, l'âge de l'entreprise essaimante, son effectif ainsi que la date de son adhésion au programme d'essaimage.

**Tableau.4.1. : Récapitulatif des entreprises essaimantes<sup>21</sup>:**

Entreprise	Nature	Date de la création	Secteur d'activité	Effectif	L'adoption de la pratique d'essaimage	Date de la signature de la charte
1. <b>La Compagnie des Phosphates de Gafsa (CPG).</b>	Publique	1879	Industriel : Production et transformation du phosphate	5214	Après la signature de la charte	08/02/2006
2. <b>Groupe Chimique Tunisien (GCT).</b>	Publique	1952	Industriel : Production et transformation du phosphate	4300	Avant la signature de la charte	08/02/2006
3. <b>La Poste Tunisienne (PT)</b>	Publique	1857	Service	9154	Après la signature de la charte	08/02/2006
4. <b>Société Nationale d'Exploitation et de Distribution des Eaux (SONEDE)</b>	Publique	1968	Service	6868	Après la signature de la charte	08/02/2006
5. <b>Société Tunisienne d'Electricité et du Gaz (STEG).</b>	Publique	1962	Service	9260	Avant la signature de la charte	08/02/2006
6. <b>Office National de l'Assainissement (ONAS)</b>	Publique	1974	Service	4787	Après la signature de la charte	08/02/2006
7. <b>Les Ciment d'Oum El kelil (CIOK)</b>	Publique	1973	Production et commercialisation des ciments et de la chaux	368	Après la signature de la charte	08/02/2006
8. <b>Société Nationale Tunisienne de Cellulose et de</b>	Publique	1980	Industriel : la production de la pâte d'alfa, de papier impression et écriture ainsi que des	600	Après la signature de la charte	08/02/2006

<sup>21</sup> Ce tableau a été réalisé à partir des données collectées en entretien, en questionnaires et en données interne et externes.

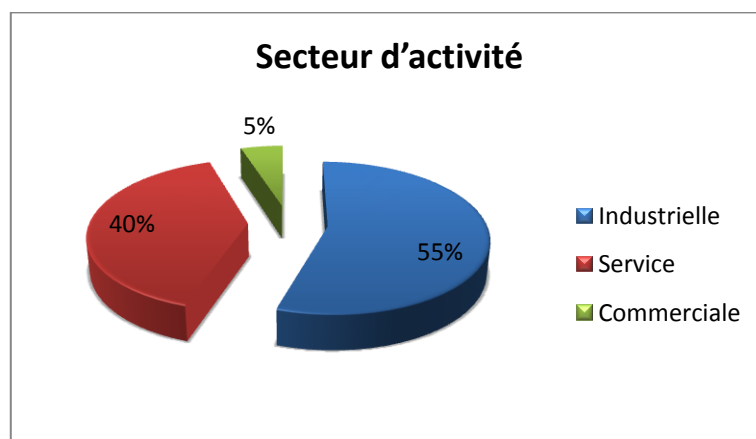
	<b>Papier Alfa</b> (SNCPA)			produits chimiques			
9.	<b>Société Tunisienne de Lubrifiants (SOTULUB)</b>	Publique	1979	Industriel : recyclage de l'huile lubrifiant	236	Après la signature de la charte	09/11/2009
10.	<b>Institut National de la Normalisation et de la Propriété Industrielle (INNORPIE)</b>	Publique	1982	Service	127	Après la signature de la charte	09/11/2009
11.	<b>La Société Tunisienne de Sidérurgie « EL FOULADH</b>	Publique	1962	Industriel	1112	Après la signature de la charte	09/11/2009
12.	<b>Les Ciments de Bizerte (CB)</b>	Publique	1951	Production et commercialisation des ciments et de la chaux	600	Après la signature de la charte	09/11/2009
13.	<b>L'institut Pasteur Tunis (IPT)</b>	Publique	1893	Service	400	Après la signature de la charte	14/11/2009
14.	<b>Tunisair</b>	Publique	1948	Service : transport aérien	<b>7200</b>	Après la signature de la charte	19/11/2009
15.	<b>Groupe Délice (GD)</b>	Privée	1979	Industriel : agroalimentaire	<b>450</b>	Après la signature de la charte	08/02/2006
16.	<b>Groupe Bou Jbel (GBJ)</b>	Privée	1982	Industriel et commercial	<b>2200</b>	Après la signature de la charte	08/02/2006
17.	<b>Tunisiana</b>	Privée	2002	Service : Télécommunications & Nouvelles Technologies de l'information	<b>1250</b>	Après la signature de la charte	16/10/2009
18.	<b>Groupe Poulina (GP)</b>	Privée	1967	Commercial	<b>10 857</b>	Avant la signature de la charte	08/02/2006
19.	<b>la Société Tuniso-Andalouse de</b>	Privée	1987	Industriel : la fabrication du ciment blanc	<b>324</b>	Après la signature de la charte	08/02/2006

<b>Ciment Blanc (SOTACIB)</b>							
20.	<b>Vitalait</b>	Privée	1997	Industriel : agroalimentaire	<b>350</b>	Après la signature de la charte	09/11/2009

Comme le montre le tableau 4.1, la population essaimante en Tunisie est composée majoritairement d'entreprises opérant dans le secteur industriel (55%), contre 40% opérant dans le secteur de service. Les entreprises de commerce ne représentent que 5 % uniquement de la population essaimante.

L'étude de la répartition des entreprises selon le secteur d'activité montre que la majorité des entreprises essaimantes sont des entreprises publiques industrielles ou de services dont le processus d'activité est relativement diversifié et impliquant plusieurs acteurs que ce soit en amont ou en aval. Cette répartition sectorielle des entreprises impliquées dans le programme d'essaimage se trouve parfaitement appropriée aux spécificités et aux principes du processus d'essaimage.

**Figure 4.2. Distribution du secteur d'activité des entreprises essaimantes**



La durée d'activité et l'effectif de l'entreprise sont deux indicateurs aussi importants que le secteur d'activité pour différencier les entreprises. En ce qui nous concerne, la structure d'âge des entreprises essaimantes est très diversifiée. En effet, la majorité des entreprises publiques choisies par l'Etat sont des entreprises âgées dont la durée d'activité dépasse les 50 ans (60%). Les autres entreprises publiques ont une durée d'activité comprise entre 30 et 50

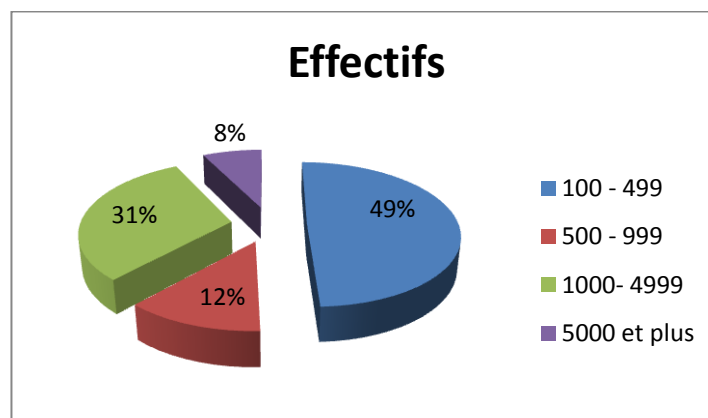
---

ans (40%). Pour ce qui est des entreprises privées, à l'exception du groupe Poulina, elles ont une durée de vie de moins de 30 ans.

Dans cette perspective, les entreprises au sein desquelles la pratique d'essaimage semble manifeste sont des entreprises âgées qu'elles soient publiques ou privées. Cela permet de dire que ces entreprises sont des entités stables ayant accès à l'expérience, avec suffisamment de moyens et de ressources ainsi qu'une vision stratégique assez claire. Ce type d'entreprise a généralement un rôle prépondérant dans son environnement socio-économique ainsi qu'un poids important dans l'économie du pays.

En prenant en considération le second critère de classification, à savoir la taille des entreprises essaimantes en terme d'effectif, presque la moitié (49 %) des entreprises essaimantes ont un effectif entre 100 et 499 salariés. Les entreprises dont le nombre des employés est compris entre 500 et 999 ne représentent que 12 %. Et celles employant entre 1000 et 4999 salariés représente 31 % de la population étudiée. 8 % des entreprises essaimantes sont de très grande taille et elles emploient plus que 5000 employés (cf. figure 4.3).

**Figure 4.3. Distribution des entreprises essaimantes en termes d'effectifs**



### **2.3. La décision de l'adhésion au programme national de l'essaimage :**

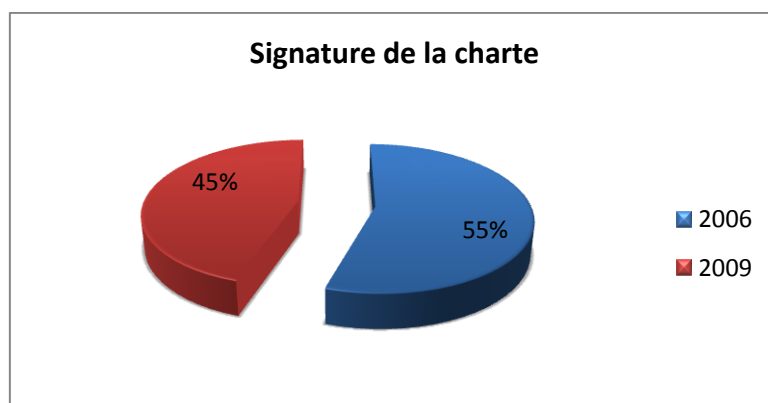
Suite à la mise en place, par la loi **n°2005-56 du 18 juillet 2005**, du programme national de développement de l'essaimage des entreprises économiques. Huit entreprises publiques (CGT ; GCT ; ONP ; STEG ; SONEDE ; ONAS, CIOK, SNCPA) ont été choisies



par les pouvoirs publics pour constituer le premier noyau de ce programme spécifique d'encouragement à la création d'entreprises. D'autres entreprises privées (SOTACIB ; POULINA ; Groupe Bou Jbel ; Delice ; etc) ont également décidé d'adhérer à ce programme. Ces entreprises privées, faisant la signature de la charte **en février 2006**, ont réalisé des opérations d'essaimage dont le groupe Poulina a fait le record.

En effet, l'année (2006), date de démarrage du programme d'essaimage, coïncide parfaitement avec la décision présidentielle de lancer le programme de la « Tunisie de demain ». Ce programme présidentiel avait pour objectif la création de 70.000 nouvelles entreprises à l'horizon de 2010 et cela par la mise en place de divers mécanismes de création d'entreprises où l'essaimage domine. Chose qui nous laisse à dire que la politique d'essaimage était considérée par l'Etat comme étant un choix stratégique permettant de promouvoir l'emploi, la création des entreprises et d'assurer une croissance et le développement social et économique du pays.

**Figure 4.4. Distribution des entreprises essaimantes en fonction de la date de signature de la charte d'essaimage**



Comme le montre le tableau 4.1 et la figure 4.4. , un deuxième groupe d'entreprises publiques et privées s'ajoute au premier noyau d'entreprises essaimantes. Ces entreprises ont adhéré à la Charte d'Essaimage et ont signé la convention avec le Ministère de l'Industrie en **Novembre 2009**. Remarquant au passage, que la deuxième date d'adhésion du second groupe au programme d'essaimage (Novembre 2009) coïncide également avec la date des élections présidentielles, chose qui confirme, parfaitement, l'aspect et l'orientation politique qui se

---

dissimulent derrière la décision de la mise en place de ce programme national de développement de l'essaimage.

C'est à l'issue de ce constat qu'il est possible de se prononcer sur la nature de la décision d'adhésion au PNDE. Il s'agit, ainsi, pour les entreprises essaimantes, sauf exception, d'une décision sous contraintes dont le rôle du décideur se limite à la soumission à des forces et à des pressions imposées par les pouvoirs publics. Ainsi, les entreprises essaimantes, déjà sélectionnées par le gouvernement tunisien, sont appelées à répondre favorablement à cette demande et à s'accommoder à ces pressions externes qui les dépassent. La décision de s'inscrire au programme national d'essaimage, même si elle ne s'inscrit pas dans leur souhait, est à choisir forcément.

Toutefois, il est important de signaler à ce niveau, que la décision des entreprises essaimantes, même si elle est dans l'apparence à « rationalité limitée » (Smida, 2006), reste relativement ouverte à l'inclusion de nouvelles orientations et approches, autres que celles politiques et sociales, pour affiner le programme et s'en servir pour le propre intérêt de l'entreprise parente. En ce sens, quelques entreprises essaimantes ont fait, ainsi, l'exception, dans la mesure où la promulgation de la loi d'essaimage était, réellement une opportunité pour eux.

La décision d'adhésion au PNDE reflète, pour ces entreprises, la complète harmonie entre l'entreprise et son environnement. Il s'agit également d'une décision qui coïncide parfaitement avec les visions et les orientations organisationnelles de cette entreprise. La STEG et le groupe Poulina font le bon exemple. En effet, suite à la mise en place du PNDE, ces deux entreprises voulaient y adhérer rapidement vue qu'elles pratiquaient déjà, même d'une façon informelle, ce processus d'essaimage. Leurs moyens techniques et humains ont rendu leur souhait une réelle opportunité à ne pas rater.

Il s'agit d'un avantage de taille pour ces entreprises surtout qu'elles ont déjà mis en place un premier noyau d'essaimage, d'une façon informelle, même avant la promulgation de la loi de 2005 (le premier noyau d'essaimage à la STEG est en 2003). Ces entreprises essaimantes ont décidé, donc, d'introduire officiellement la pratique d'essaimage qu'elles souhaitaient, qu'elles étaient capables de faire et qui était voulu par l'environnement. Ces entreprises ont réussi à intégrer l'essaimage dans leur stratégie globale et à bénéficier des

différents atouts de ce programme surtout les déductions fiscales instituées par la Loi de 2005 (30 MDT par projet).

## 2.4. Présentation de l'état d'avancement du programme d'essaimage en Tunisie

Les caractéristiques du programme d'essaimage au sein des entités essaimantes tunisiennes ainsi que son état d'avancement concernent : le nombre de conventions signées, le nombre de projets entrés en activité ; le nombre de projets en cours d'activité, le nombre de projets rejetés ou ayant disparu. Une description détaillée de ces caractéristiques sera présentée dans le tableau qui suit (cf. tableau 4.2).

**Tableau 4.2. État d'avancement du programme d'essaimage en Tunisie**

Entreprise	Nombre de conventions signées	Nombre de projets entrés en activité	Nombre de projets en cours d'activité	Nombre de projets disparus et/ou rejetés	% par rapport au total de création
1. <b>CPG</b>	115	8	92	15	1.17
2. <b>GCT</b>	93	19	74	0	3.84
3. <b>PT</b>	16	3	12	1	0.60
4. <b>SONEDE</b>	27	15	6	6	3.03
5. <b>STEG</b>	41	18	23	0	3.64
6. <b>ONAS</b>	25	17	1	7	3.43
7. <b>CIOK</b>	42	7	26	9	1.41
8. <b>CB</b>	3		3	0	0
9. <b>SOTULUB</b>	1		1	0	0
10. <b>INNORPIE</b>	3	1	2	0	0.20
11. <b>EL FOULADH</b>	1		1	0	0
12. <b>SNCPA</b>	10	4	6	0	0.80
13. <b>L'institut pasteur</b>	5		5	0	0
14. <b>Tunisair</b>	4		4	0	0
15. <b>Délice</b>	1		1	0	0
16. <b>Groupe Bou Jbel</b>	1	1		0	0.2
17. <b>Tunisiana</b>	7		7	0	0
18. <b>Groupe Poulina</b>	94	94		0	<b>18.99</b>
19. <b>SOTACIB</b>	5		5	0	0
20. <b>Vitalait</b>	1		1	0	0
<b>Total</b>	<b>495</b>	<b>187</b>	<b>270</b>	<b>38</b>	<b>37.31</b>

---

En effet, en nous appuyant, d'une part, sur les données collectées à partir des questionnaires réalisés avec les entreprises essaimantes et quelques acteurs concernés par l'essaimage, et d'autre part les informations obtenues auprès de la DGPPME<sup>22</sup>, nous avons pu identifier **495 projets** qui ont été proposés par les entreprises essaimantes depuis 2006 jusqu'au 2011 (2011 n'ayant pas été prises en considération à cause de la conjoncture exceptionnelle liée à la révolution), soit une moyenne d'environ 100 conventions signées par année avec une majorité de promoteurs externes aux entreprises essaimantes (**55%**).

Le taux de réalisation des projets essaimés est de l'ordre de **37,77%** (187 projets entrée en activités), soit moins que la moitié sur un intervalle de 5 ans. Ce qui nous pousse à nous interroger, à ce niveau sur les vraies raisons d'un tel résultat, qui pourrait, peut-être trouver des explications dans des facteurs intrinsèques reliés à la mise en place du programme d'essaimage ou extrinsèques reliés aux entreprises essaimantes et/ou ceux essaimées.

Ces faiblesses dans le programme d'essaimage se manifestent dans le faible taux de contribution du secteur privé dans ce programme. Ainsi, et comme le montre le tableau (4.2), à l'exception du groupe poulina qui détenait le record des projets essaimés avec **94** projets transformées intégralement en entreprises essaimées à la fin de l'année 2011, les autres groupes privés ont une faible contribution dans le programme d'essaimage.

En effet, la contribution du groupe poulina dans le programme national de développement de l'essaimage est de l'ordre de **18,99%** par rapport au total de la création. Ce groupe a réussi à intégrer l'essaimage dans sa vision stratégique globale et à automatiser, par la suite, le processus de traitement des dossiers d'essaimage. Ce programme était pour cette entreprise une réelle opportunité qui coïncide parfaitement avec sa stratégie organisationnelle générale et qui consiste à faire externaliser (sous-traiter) des petits métiers tels que la location d'engins de TP, la distribution et la livraison, la maintenance, etc. et cela sur la base de conventions de financement standardisées avec des banques et des sociétés de leasing (Khanfir et Boubaya, 2012).

Les résultats des autres groupes privés semblent complètement divergents avec ceux réalisés par le groupe poulina qui a, réellement, fait l'exception. Les résultats obtenus dans le

---

<sup>22</sup>La Direction Générale de Promotion des Petites et Moyennes Entreprises relevant du Ministère de l'Industrie

---

tableau (4.2) montrent une grande disparité dans la contribution des groupes privés dans le programme d'essaimage. Pour ces groupes privés, la contribution dans le programme d'essaimage se résume dans la valeur de 0.2%, qui est, en fait, celle relative à la société VACPA du groupe Boujbel et cela par sa création d'une seule entreprise par essaimage. Pour les autres groupes privés (Délice, Tunisiana, SOTACIB et Vitalait), aucun projet n'est entré en activité après la signature de la convention d'essaimage.

Cette disparité des résultats réalisés par les groupes privés pourrait s'expliquer en fait, par la disparité des logiques et des objectifs sous-jacents qui se dissimulent derrière la décision de l'adhésion au programme d'essaimage. Dans le cas du groupe Poulina, la décision d'essaimer était un choix stratégique voulu et souhaité par l'entreprise, alors que pour les autres la décision d'adhésion était juste pour répondre ou profiter d'une politique de « création forcée » imposée par l'Etat.

A la fin de l'année 2010, 346 conventions d'essaimage ont été signées par les entreprises publiques telles que présentées en détail dans le tableau (4.2). Le flux de transformation de ces conventions en projet d'essaimage est relativement faible (20,59%, soit 92 projets entrés en activité sur les 346 conventions signées). Ce faible flux pourrait être expliqué, en outre, par l'absence de la culture entrepreneuriale chez les salariés et surtout chez les jeunes tunisiens, la relative nouveauté de l'expérience tunisienne en matière d'essaimage, la réticence des employés de passer d'une situation d'emploi stable en tant que fonctionnaire à une situation risquée d'entrepreneur.

Ce faible flux de création a dévalué la contribution du secteur public dans le programme d'essaimage. Cette contribution était de l'ordre de 18,58 % du nombre total de la création. Notons ici que la contribution totale est, majoritairement, celle de 4 grandes entreprises avec un nombre de création très proche et dont la plus grande partie est celle du Groupe Chimique Tunisien. Ces entreprises sont respectivement : le GCT avec 19 projets essaimés, 18 projets lancés par la STEG, l'ONAS a créé 17 projets et la SONEDE avec 15 projets.

Pour ce qui est de la Poste Tunisienne, c'est uniquement 3 projets sur les 16 conventions signées qui ont été entrées en activités. Ce résultat relativement faible peut être expliqué, en fait, par des problèmes internes à la Poste causés principalement par la pression

---

syndicale énorme exercée juste après la révolution. Cette pression syndicale a remis en cause tous le programme d'essaimage et l'a mis en suspension, car perçu comme étant un outil de délestage du personnel et/ou de sous-traitance d'activités dans le secteur public. Cette situation peut expliquer, même en partie, le blocage des 12 projets dans la phase de pré-création.

La puissante tension syndicale ainsi que la conjoncture socio-économique exceptionnelle existante après la révolution (l'année 2011) ont amené certaines entreprises essaimantes à se retirer du programme d'essaimage qui a été considéré comme étant une forme de sous-traitance d'activité dans le secteur public, chose qui a été refusée après la révolution. La SNCFT fait dans ce cas le bon exemple. Cette entreprise qui a adhéré à ce programme en Novembre 2009, a décidé de se retirer à cause de la pression syndicale très vive qui a été exercée juste après la révolution, et cela en vue d'éliminer la sous-traitance et faire réintégrer l'activité ainsi que les employés dans le « core » business de la SNCFT.

Notons pour la CPG, que malgré le nombre élevé de conventions qu'elle a signées, et l'allocation de ressources et des moyens importants par la création de la filiale financière FRDCM, l'activité d'essaimage n'a pas réussi à prendre son envol. En effet, sur 115 conventions signées, la CPG n'a réussi à transformer que 8 conventions en projets d'essaimage. 92 projets n'ont pas été accomplis et cela peut être expliqué soit par des problèmes d'accompagnement et un manque d'intérêt et d'engagement de la part de l'entreprise essaimante, soit par des difficultés intrinsèques reliées aux projets d'essaimage ou aux entrepreneurs.

En effet, la pression sociale et politique ont poussé la CPG à faire partie du programme national d'essaimage qui a été considéré par cette entreprise comme un outil permettant de mieux réagir aux crises socioéconomiques qui secouent l'environnement et de renforcer par la suite sa responsabilité sociale envers la région de la zone minière. Ceci explique la prédominance des projets de type sans relations avec l'activité de la CPG (gardiennage, boulangerie, nettoyage, textile, transport, maintenance etc.) et qui sont menés majoritairement par des externes. La CPG a voulu donc, à travers l'essaimage valoriser son image dans sa zone d'implantation (la zone minière) et cela en montrant qu'elle favorise la création d'entreprises et la création d'emploi et qu'elle est apte à « faire sa part » dans la résolution des fléaux collectifs et sociaux de la région.

---

La même logique a été adoptée par la CIOK qui a voulu aussi, à travers l'essaimage créer un dynamisme dans la zone du Nord ouest vue le poids de cette entreprise dans cette zone. L'essaimage a été perçu par la CIOK comme une réponse aux exigences et aux pressions imposées par l'environnement socio-économique local. Cela peut expliquer, même en partie, le faible taux de réalisation des projets d'essaimage (1.41%) qui sont majoritairement des projets à tendance sociale (sans relation avec le core business de la CIOK et menés par des externes).

Il est important de signaler aussi que 270 projets sont encore en phase d'instruction. Ces projets représentent environ 55% du nombre total des conventions signées. Le blocage dans l'avancement et l'achèvement des projets d'essaimage trouve ses origines, soit dans des facteurs externes reliés à l'environnement sociopolitiques, soit à un moins degré, dans des facteurs internes reliés au programme lui-même. En effet, le changement du régime politique suite à la révolution qui s'est produite en janvier 2011, a entraîné une pression sociale et syndicale accrue, sans précédent, sur l'état et sur les entreprises publiques dans un deuxième niveau. Cela a conduit dans certains cas à la remise en cause complète et la suspension du programme d'essaimage surtout que ce dernier a été totalement associé à l'ancien régime politique. La tension sociale élevée et la détérioration de la situation économique et politique du pays ont mené certaines entreprises à arrêter le programme, faire des réformes, et bloquer son avancement dans certains cas. Cette obstruction dans la réalisation des projets d'essaimage peut également être expliquée par des facteurs endogènes au programme lui-même puisque les entreprises publiques qui ont été majoritairement forcées à pratiquer l'essaimage n'ont aucune idée sur ce qui est l'essaimage ou comment le pratiquer. Cette ignorance quasi-totale de la procédure a entraîné une remise en cause, un blocage et parfois une défaillance totale des projets à essaimés. Remarquons au passage que 38 projets ont disparu dont leur promoteur ont décidé d'abandonner.

#### **2.4.1. Présentation des caractéristiques de l'essaimage en Tunisie**

En ce qui concerne les dispositifs d'aides financières proposées par les entreprises essaimantes, c'est seulement 7 entreprises publiques, à savoir : CIOK, GCT, ONAS, STEG, SONEDE, PT et SNCPA, qui ont pu accomplir, à la fin de l'année 2011, le processus d'accompagnement financier et cela par la création des fonds « FCPR » dédiés à l'essaimage

---

et gérés par la SAGES Capital. La valeur de la participation de ces entreprises varie de 100 MDT à 1500 MDT. Le CPG a créé, à son tour, sa propre SICAR « FRDCM » en vue d’accompagner et de supporter financièrement des projets d’essaimage dans la zone minière.

Les données fournies par la SAGES Capital ainsi que celles obtenues à partir d’un rapport sur l’état de l’essaimage en Tunisie réalisé par Mondher Khanfir (2012)<sup>23</sup>, nous ont permis d’analyser l’état d’avancement de 135 projets d’essaimage répartis entre plusieurs secteurs d’activité et implantés dans des zones différentes. Ces 135 projets proposés par les groupes publics ont le potentiel de créer 2433 postes d’emploi avec un coût total d’investissement de l’ordre de 156 MDT et dont le plus grande nombre est celui proposé par le GCT.

---

<sup>23</sup> Mondher Khanfir (2012), bureau d’études « WIKI START UP »



**Tableau 4.3. Projets d'essaimage reçus par la SAGES capital<sup>24</sup>**

Année	FCPR	N° de projets reçus	Cout	N° d'emploi créé	Secteur d'activité			Zone d'implantation			
					Industrie	Service	Agricole	Nord	Sud	centre	Nord-ouest
2006	CIOK	2	3233350	64	1	1	0	0	2	0	2
	GCT	2	4800000	49	1	1	0	0	2	0	0
2007	CIOK	5	1289500	115	3	1	1	0	0	0	5
	CGT	6	11540000	212	3	3	0	1	5	0	0
	PT	2	288000	23	0	2	0	1	0	0	1
	STEG	2	220000	16	0	2	0	0	0	2	0
	SONEDE	1	174000	10	0	1	0	0	0	0	1
	ONAS	2	239500	8	0	2	0	0	0	1	1
	SNCPA	1	310000	10	1	0	0	0	1	1	0
2008	CGT	8	15452945	207	6	2	0	2	6	0	0
	CIOK	1	1000000	10	1	0	0	0	0	0	1
	ONAS	1	360000	6	0	1	0	1	0	0	0
	SNCPA	1	493000	10	1	0	0	0	1	0	0
	SONEDE	11	4995000	116	1	10	0	3	3	1	4
	STEG	3	570000	36	0	3	0	0	2	0	1
2009	GCT	21	36796000	487	13	7	1	9	10	1	1
	CIOK	2	5550000	55	1	1	0	0	0	0	2
	ONAS	1	400000	12	0	1	0	0	0	1	0

<sup>24</sup> Les données sont obtenues à partir de la SAGES Capital ainsi que d'un rapport réalisé par Mondher Khanfir (2012) du bureau d'étude « WIKI START UP » portant sur l'état de l'essaimage en Tunisie.

	PT	3	1000000	32	1	2	0	3	0	0	0
	SONEDE	4	952000	39	0	4	0	1	0	1	2
	STEG	3	755000	35	0	3	0	3	0	0	0
<b>2010</b>	GCT	16	27344000	400	8	8	0	6	6	2	2
	CIOK	1	330000	16	1	0	0	0	0	0	1
	ONAS	1	590000	13	0	1	0	0	1	0	0
	PT	5	6435000	56	0	5	5	0	0	0	0
	STEG	5	4083000	74	2	3	0	3	2	0	0
<b>2011</b>	CIOK	3	2790000	62	3	0	0	3	0	0	0
	GCT	11	14473708	155	10	1	0	4	7	0	0
	PT	5	1250000	49	0	5	0	2	0	3	0
	CB	2	815000	15	1	1	0	1	0	0	0
	STEG	4	1469000	41	1	3	0	2	0	1	1
<b>TOTAL</b>		<b>135</b>	<b>155998003</b>	<b>2433</b>	<b>59</b>	<b>74</b>	<b>7</b>	<b>45</b>	<b>48</b>	<b>14</b>	<b>25</b>

---

En effet, sur les 135 projets reçus par la SAGES capital, seuls 38 projets ont pu aboutir sans pour autant confirmer qu'ils sont tous entrés en phase de production. Si on compare ce taux de réalisation qui est de l'ordre de 28% avec les résultats précédemment présentés dans le tableau (4.3) et fournis par la direction générale du ministère de l'industrie concernant les 187 projets d'essai entrés en activité (*cf.* tableau 4.3), on peut dire qu'environ 20% de ces projets ont été financés par les fonds gérés par la SAGES capital. Ces projets sont répartis entre plusieurs secteurs d'activité et implantés principalement dans des zones de développement régional.

Le taux de réalisation des postes d'emploi à créer par les 38 projets est de l'ordre de 23% dont le plus grand nombre de création est celui du Groupe Chimique Tunisien avec 387 postes d'emploi, soit 68.86% du nombre total de création (562 postes), et cela durant la période estivale 2008-2011. Le cout total de ces projets est de l'ordre de 33MDT (*cf.* tableau. 4.4).

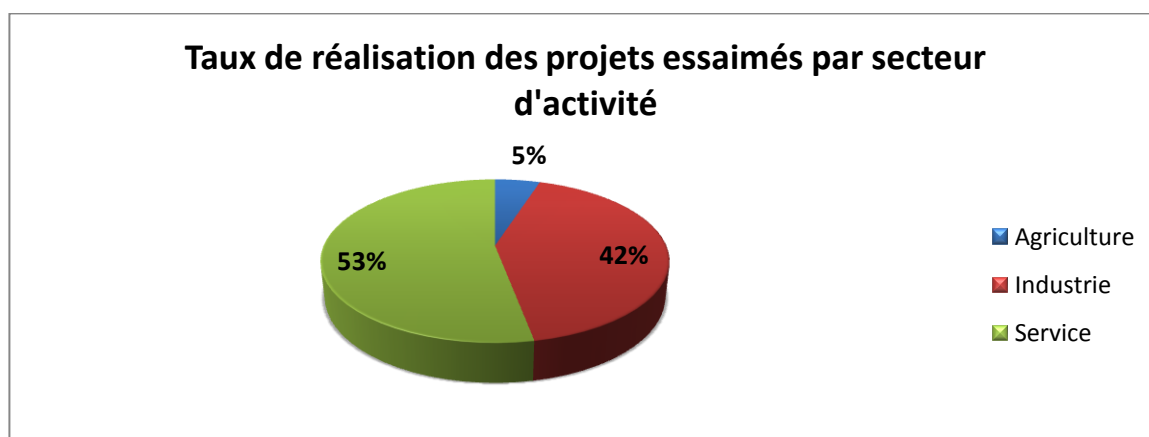
**Tableau 4.4. Projets d'essaimage traités par la SAGES capital<sup>25</sup>**

Année	FCPR	N° de projets reçus	Cout	N° d'emploi créée	Secteur d'activité			Zone d'implantation			
					Industrie	Service	Agricole	Nord	Sud	centre	Nord-ouest
2008	CGT	1	700000	13	0	1	0	0	1	0	0
	ONAS	1	360000	6	0	1	0	0	0	0	0
2009	CIOK	1	1000000	10	1	0	0	0	0	0	1
	GCT	6	9070300	132	3	3	0	1	5	0	0
	SNCPA	1	310000	10	1	0	0	0	0	1	0
	SONEDE	5	1157000	50	0	5	0	0	2	1	2
	STEG	2	210000	25	0	2	0	0	2	0	0
2010	GCT	10	9530040	138	6	4	0	4	4	1	1
	ONAS	1	400000	12	0	1	0	0	0	1	0
	PT	2	895000	13	0	2	0	2	0	0	0
	SONEDE	1	1410000	10	0	1	0	1	0	0	0
	STEG	2	455000	16	0	2	0	2	0	0	0
2011	CIOK	1	930000	16	1	0	0	0	0	0	1
	GCT	3	5958000	104	2	0	1	1	1	0	1
	STEG	1	360000	7	0	1	0	1	0	0	0
<b>TOTAL</b>		<b>38</b>	<b>32745340</b>	<b>562</b>	<b>14</b>	<b>23</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>4</b>	<b>6</b>

<sup>25</sup> Source : SAGES Capital ; Mondher Khanfir (2012), « l'état de l'essaimage en Tunisie », « WIKI START UP »

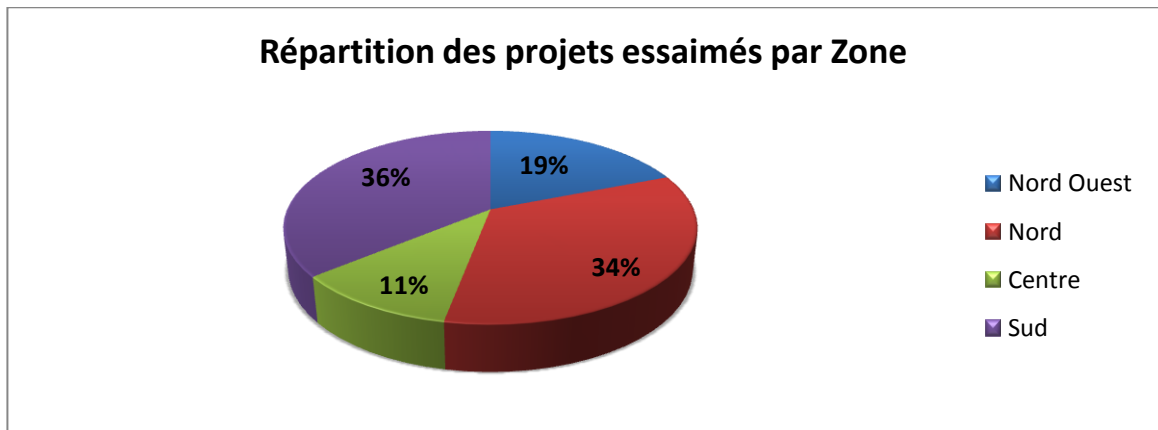
Pour ce qui est de la répartition des projets par secteur d'activité (cf. Figure 4.5), le secteur agricole a fait le taux de réalisation le plus faible par rapport aux autres secteurs, soit 14% uniquement des projets qui ont été créés. Le taux de création pour les projets industriels était de 24 %. Quant au secteur du service, le taux de réalisation des projets a pu atteindre les 31% ce qui rend ce secteur le plus dominant en termes de nombre de création de projets d'essai par la SAGES- Capital (75 projets d'essai).

**Figure 4.5.** La répartition des projets par secteur d'activité



En ce qui concerne la répartition des projets d'essai par région, on peut voir clairement le privilège marquant accordé pour les régions Nord et Sud, qui représentent 73,5% des projets financés par la SAGES-Capital, contre 26,5 % uniquement pour les régions Nord-Ouest et Centre (cf. Figure 4.6). Cela peut s'expliquer, en fait, par l'encouragement et l'attribution des conditions particulières aux projets créés dans des zones défavorisées et cela par l'octroi des avantages fiscaux et des primes en faveur des essaimées tel que précisé dans la charte d'essai.

**Figure 4.6.** La répartition des projets d'essai par région



#### **2.4.2. Les acteurs impliqués dans le processus d'essai**

En suivant la classification retenue par KHANFIR (2012) dans le cadre d'une enquête menée pour le compte de la Coopération Allemande du Développement (GIZ) et le ministère de l'industrie sur l'état d'avancement du programme d'essai en Tunisie, cette étude a procédé à l'évaluation et l'analyse du processus d'essai. Une énumération ainsi qu'une classification des acteurs impliqués dans le processus d'essai a été également proposée dans cette étude et cela selon la modalité d'intervention de ces acteurs dans le processus. Les acteurs concernés par l'essai ont été ainsi classés en quatre catégories (*cf.* figure 4.7).

La première catégorie réfère aux acteurs avec lesquels le processus d'essai se déclenche. Il s'agit des acteurs de la cellule d'essai qui joue un rôle crucial dans le processus d'essai en fournissant à l'essaimé toute forme d'aide et d'assistance. La cellule d'essai représente, en fait, le premier noyau au sein duquel se déclenche le processus d'essai et dont ses acteurs se trouvent en interaction directe avec les porteurs des projets essayés.

La deuxième catégorie des acteurs, qui se trouvent dans un deuxième niveau après la cellule d'essai, englobe la majorité des acteurs financiers qui se trouvent impliqués dans le processus d'accomplissement du schéma du financement des projets d'essai à savoir : la Sages-Capital, la BFPME<sup>26</sup>, la SOTUGAR<sup>27</sup>, la BTS<sup>28</sup>, et les Banques commerciales, sans

<sup>26</sup> Banque de financement des petites et moyennes entreprises : <http://www.bfpme.com.tn>

---

pour autant oublier le rôle fondamental de la DGPME<sup>29</sup> au sein du ministère de l'industrie qui s'engage à contrôler et à gérer les avantages accordés par l'Etat aux promoteurs des projets essaimés.

Dans la troisième catégorie, on trouve les acteurs des services professionnels tels que les Bureaux d'études, les agences techniques, les experts comptables, les avocats, etc...les technopôles et les pépinières d'entreprises qui font aussi partie de cette catégorie. L'association tunisienne pour l'entrepreneuriat et l'Essaimage (ATUPEE)<sup>30</sup> a été également classifiée dans cette catégorie dans la mesure où cette association participe au développement de la culture d'essaimage chez les jeunes et permet de créer pour l'essaimé un large espace d'échange d'informations et d'expérience et cela en le mettant en relation avec les autres parties concernées par le processus d'essaimage.

Pour ce qui est de la dernière catégorie, on trouve deux types d'acteurs : les acteurs administratifs et les acteurs de la société civile. L'APII<sup>31</sup>, l'INNORPI<sup>32</sup>, le bureau de la mise à niveau et l'acheteur public sont classés comme étant des acteurs administratifs vue leur implication administrative dans le processus d'essaimage (Agrément, création juridique, propriété industrielle, l'octroi des attestations d'innovation, etc.). Quant aux MEDI<sup>33</sup> et l'association CBA<sup>34</sup> ils ont été classifiés dans ce quatrième niveau en tant qu'acteurs de la société civile.

L'analyse du processus d'essaimage, à partir de la structure des acteurs qui sont impliqués directement, montre la complexité et la rigidité de ce processus. Il s'agit d'un processus constitué d'un ensemble d'acteurs et exigeant le passage par plusieurs étapes.

---

<sup>27</sup>La Société Tunisienne de Garantie (SOTUGAR) est une société d'intérêt public venant renforcer l'ensemble des mécanismes mis en place pour le développement et la promotion des PME durant les phases les plus décisives de leur cycle de vie (création, extension, restructuration) : <http://www.sotugar.com.tn/>

<sup>28</sup> La Banque tunisienne de solidarité (BTS).

<sup>29</sup> La direction générale des petites et moyennes entreprises (DGPME)

<sup>30</sup> L'association tunisienne pour l'entrepreneuriat et l'Essaimage (ATUPEE) : [www.atupee.org](http://www.atupee.org)

<sup>31</sup> Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation: <http://www.tunisieindustrie.nat.tn>

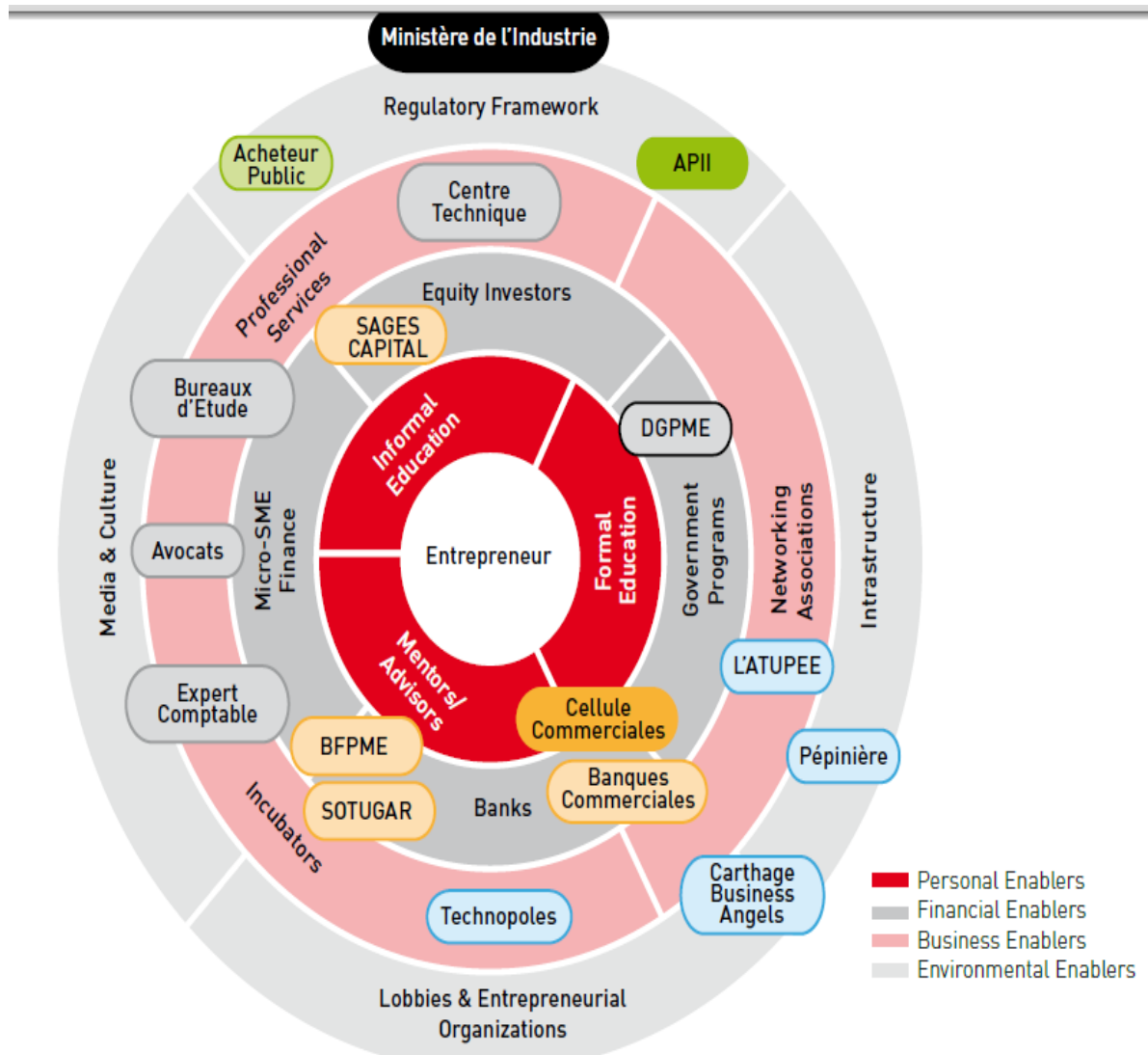
<sup>32</sup> Institut National de Normalisation et de Propriété Industrielle (INNORPI) est un établissement public à caractère non administratif qui a pour mission « d'entreprendre toutes actions concernant la normalisation, la qualité des produits et services et la protection de la propriété industrielle ». <http://www.innorpi.tn>

<sup>33</sup> The Maghreb Enterprise development Initiative (MEDI) : <http://www.medi.org.tn>

<sup>34</sup> Carthage Business Angels est une association en Tunisie qui réunit les passionnés de l'aventure entrepreneuriale et les projets innovants aux tout premiers stades de la création de l'entreprise. <http://www.cba.tn/>

En effet, la multiplicité des intervenants et la variété de leurs domaines d'intervention avaient normalement pour utilité l'encadrement et l'assistance complète des essaimés à travers la simplification et l'éclaircissement du processus d'essaimage. Toutefois, cette variété des acteurs et leurs dispersion entre plusieurs tutelles en Tunisie a rendu le processus un peu plus compliqué pour l'entrepreneur. Ce dernier s'est trouvé piégé dans un circuit administratif relativement long et compliqué sans pour autant être capable de le maîtriser, et face à des acteurs de plusieurs catégories (gouvernementale, financière, administrative, etc.) l'obligeant parfois de faire des innombrables allers-retours.

**Figure 4.7. La répartition des acteurs impliqués dans le processus d'essaimage<sup>85</sup>**





---

## Conclusion

À l'issue de ce chapitre, nous récapitulons nos propositions concernant les enjeux et les spécificités de l'essaimage en Tunisie en tant que modalité de création d'entreprises et de promotion de l'emploi conçue par le gouvernement tunisien.

La situation socio-économique ainsi que le contexte politique post-révolution, surtout durant les années 2011 et 2012, ont considérablement influencé l'avancement du programme national de développement de l'essaimage chose qui a conduit à la réduction du flux de création des projets par essaimage. Ce contexte défavorable a amplifié les enjeux liés à l'entrepreneuriat, à la création d'entreprises, et à la création d'emploi. En effet, et après une période de 7 ans environ de mise en pratique de l'essaimage et surtout après la révolution, il s'avère nécessaire d'évaluer le Programme National De développement de l'Essaimage (PNDE) en vue de mettre en exergue les résultats obtenus et d'identifier ses forces et ses faiblesses. Une telle évaluation permet certes, de formuler une vision perspective quant aux atouts et aux enjeux de cette pratique en Tunisie, d'une part, et d'identifier les moyens adéquats permettant de décupler le potentiel de cette pratique entrepreneuriale spécifique d'autre part.

La pratique d'essaimage, bien qu'elle soit un puissant vecteur de croissance et de développement organisationnel, un créneau porteur pour la création d'entreprises et la promotion de l'emploi, elle reste méconnue, mal assimilée, mal maîtrisée et surtout mal pratiquée par les entreprises tunisiennes. Par ailleurs, un programme de sensibilisation et de formation en la matière, destinée essentiellement, à promouvoir cet outil s'avère alors indispensable en vue d'aider les entreprises impliquées dans ce programme à repenser leurs pratiques.

---

## Chapitre 5 : Exploration Qualitative des différentes finalités d'essaimage : cas des grandes entreprises tunisiennes


---

Après avoir présenté, dans le chapitre 2, un cadre théorique précis des différentes modalités de la stratégie d'essaimage ainsi que celles des finalités visées par l'adoption de chaque stratégie. Il nous convient, alors, dans cette partie, de faire tourner notre contribution théorique vers la pratique. Il s'agit ainsi, de repérer empiriquement les différentes configurations des stratégies et des finalités d'essaimage au sein des grandes entreprises tunisiennes. Cette configuration des multiples dimensions de la stratégie d'essaimage s'est effectuée à travers une analyse préliminaire du contenu des entretiens réalisés. Cette analyse préliminaire va être consolidée dans le chapitre qui suit par des cartes cognitives individuelles des personnes interrogées en vue d'identifier les différentes configurations des logiques de la mise en place de l'essaimage.

Ainsi, la structure de ce chapitre se présente comme suit :

### Plan du chapitre 5

#### Exploration des différentes pratiques d'essaimage en Tunisie :

- Exploration des multiples configurations et dimensions de la pratique d'essaimage
  - Analyse des pratiques d'essaimage au sein des grandes entreprises tunisiennes
- 

---

## Section 1. Des Finalités et des stratégies d'essaimage hétérogènes

Comme nous l'avons précisé dans le chapitre 2, la littérature sur les objectifs et les raisons de la mise en place de la pratique d'essaimage fait référence à trois dimensions principales : la gestion de la RSE sur territoire, la gestion des coûts et des ressources et la gestion de l'innovation. Ces trois dimensions ne sont pas exclusives mais elles se coupent et s'interfèrent selon la vision et les finalités de l'entreprise essaimante. Nous nous interrogeons alors sur la nature des finalités visées par notre échantillon.

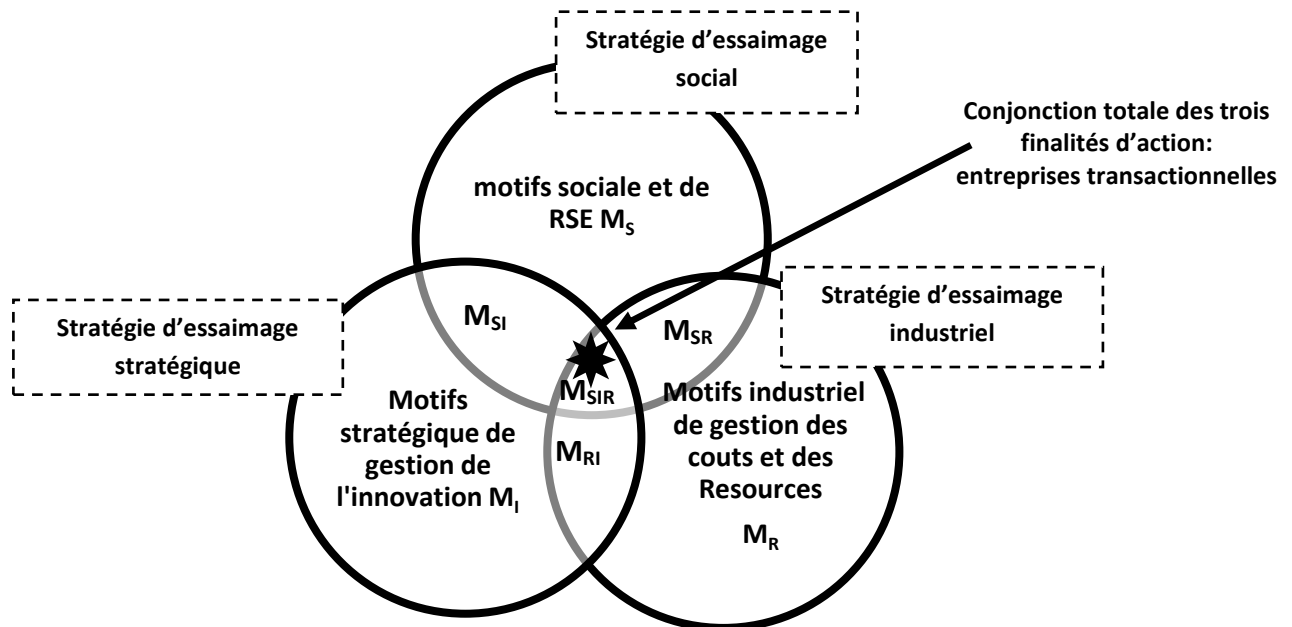
En effet, les motivations et les attentes des entreprises essaimantes tunisiennes vont-elles conduire à ces trois dimensions, au même titre que l'analyse théorique, ou bien vont-elles plutôt conduire à d'autres dimensions (de nouvelles dimensions) qui leur sont spécifiques et en concordance avec la spécificité du programme d'essaimage en Tunisie? Autrement dit, l'analyse de contenu des entretiens va-t-elle générer d'autres finalités et d'autres raisons qui se cachent derrière la décision de la mise en place de l'essaimage au sein des entreprises tunisiennes ? En vue de répondre à ces interrogations une analyse du contenu des entretiens réalisés avec les directeurs des cellules d'essaimage a été effectuée.

### 1.1. Présentation des différentes configurations des stratégies et finalités d'essaimage

L'analyse approfondie des différentes approches théoriques, nous a permis d'identifier trois dimensions clés de la stratégie d'essaimage : la stratégie d'essaimage social de gestion de la RSE sur territoire (ES), la stratégie d'essaimage industriel en terme de gestion des coûts et des ressources (EI) et la stratégie d'essaimage stratégique qui correspond à la concrétisation des objectifs stratégiques de gestion de l'innovation et de valorisation des résultats de la recherche scientifique (ES).

La conjonction des trois dimensions nous a permis d'avoir une typologie de huit scénarios de stratégie d'essaimage. Ces configurations contiennent deux cas extrêmes : « la stratégie intégrative » et « l'absence totale de pratique d'essaimage ». Et entre ces deux scénarios extrêmes, nous avons trois configurations de « stratégies partielles » et trois configurations de « stratégies exclusives ».

**Figure 5.1 : Une conjonction des finalités d’essaimer**



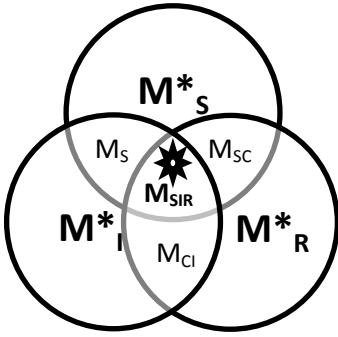
### 1.1.1. Les scénarios extrêmes de la « Stratégie intégrative » et de « l’absence de pratique d’essaimage »

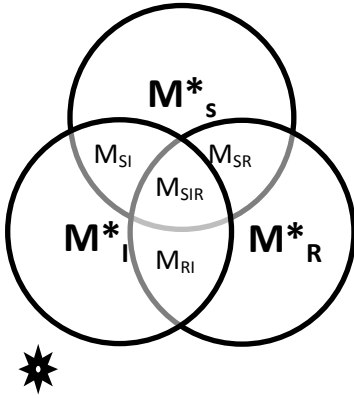
Vue la multitude des dimensions et des situations à analyser relatifs à la finalité d’action et à la nature de la stratégie d’essaimage à pratiquer, Il nous semble pertinent de présenter au préalable les trois espaces ainsi identifiés avant d’analyser les différentes catégories des motivations d’essaimage. Il convient ainsi d’expliciter les trois dimensions :  $M_S$  (Motifs sociaux et de RSE),  $M_R$  (Motifs industriels de gestion des ressources et des coûts), et  $M_I$  (Motifs stratégiques de gestion de l’innovation), (cf. Figure 5.1).

L’espace ( $M_S$ ) regroupe les entreprises essaimantes ayant pour objectif le renforcement de leur responsabilité sociale sur territoire. Ces entreprises cherchent à répondre positivement aux exigences et aux pressions exercées par l’environnement sociopolitique et économique local. L’espace ( $M_R$ ) regroupe les entreprises mères qui utilisent la pratique d’essaimage en vue d’optimiser et mieux contrôler leurs ressources et les compétences spécifiques et de développer, par conséquence, des positions concurrentielles avantageuses grâce à une meilleure gestion des coûts. Enfin, l’espace ( $M_I$ ) regroupe l’ensemble des entreprises sources

qui cherchent à travers la mise en place de l'essaimage l'exploitation de nouvelles start-up en vue de développer des activités innovantes et/ou à haute valeur ajoutée difficilement exploitable à l'interne.

**Tableau 5.1. Les deux scénarios extrêmes de la politique d'essaimage**

Typologie de finalités et de stratégie d'essaimage	Conception	Configuration
<p><b>Une Stratégie intégrative</b> « <i>SIR</i> »</p> <p><b><u>Motifs sociale :</u></b> Renforcement de la RSE et valorisation de l'image de l'entreprise dans son environnement</p> <p><b><u>Motifs de gestion des ressources:</u></b> Meilleure gestion des couts et des ressources</p> <p><b><u>Motifs de gestion de l'innovation:</u></b> la concrétisation des objectifs stratégiques de croissance et de développement organisationnels.</p>	<p>Cette situation de stratégie intégrative correspond à la situation au sein de laquelle une entreprise essaimante arrive à travers sa stratégie d'essaimage à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ reconnaître parfaitement ses responsabilités sociales et à répondre positivement aux influences et pressions exercées par l'environnement et la société (par l'état).</li> <li>✓ Assurer une meilleure gestion des couts et occuper des postions concurrentielles avantageuses grâce à la bonne gestion de ses ressources et de ses compétences spécifiques.</li> <li>✓ réaliser ses objectifs de croissance et de développement à travers une meilleure gestion de l'innovation.</li> </ul> <p>Ce type de stratégie correspond à la situation de la combinaison et le fit des différentes finalités d'action. Il s'agit d'une stratégie intégrative à orientation multiple.</p>	

<p><b>Absence de la pratique d'essaimage : absence de toute finalité d'action</b></p>	<p>Ce scénario décrit la situation au sein de laquelle l'entreprise mère met en place une pratique d'essaimage sans pour autant tirer profit de cette pratique et en l'absence totale d'un quelconque bénéfice apparent. Cette entreprise se limite à la simple signature de la charte d'essaimage comme étant une réponse à une politique imposée par l'Etat sans activation réelle de la pratique en son sein.</p>	
---	--	---

### 1.1.1.1. la stratégie intégrative

Cette situation de stratégie intégrative est la résultante de la conjonction des trois dimensions précédemment explicitées à savoir : la stratégie d'essaimage sociale (ES) avec une finalité sociale et de RSE ( $M_S$ ), la stratégie d'essaimage industriel (EI) dont la finalité visée est la gestion des coûts et des ressources ( $M_R$ ) et la stratégie d'essaimage stratégique (ES) dont la finalité est la gestion de l'innovation ( $M_I$ ) (cf. tableau 5.1). Les entreprises essaimantes qui ont mis en place des stratégies d'essaimage qualifiées d'intégratives sont celles qui appartiennent à l'espace « SIR ».

En effet, cette configuration de stratégie d'essaimage global s'explique principalement par l'aptitude de la pratique d'essaimage à faire réconcilier trois finalités dans l'apparence paradoxale : la finalité sociale et de gestion de la RSE sur territoire, la finalité industrielle et de gestion des couts et des ressources et la finalité stratégique de gestion de l'innovation. Il s'agit ainsi d'une stratégie globale permettant à l'entreprise essaimante d'agir sur plusieurs plans. Sur le plan social, (motifs sociales et de RSE), la pratique d'essaimage s'insère de façon très claire et très concrète dans une approche responsable des organisations, basée essentiellement sur une meilleure considération des aspects sociaux et permettant un renforcement de la RSE.

Cette finalité sociale est couplée dans cette situation à une approche proactive de gestion des ressources et des couts de l'entreprise parente. Cette opportunité de gestion des

---

couts et d'optimisation des ressources et compétences fondamentales offertes par le processus d'essaimage s'inscrit comme une solution intermédiaire permettant à l'entreprise mère, de conserver ses actifs stratégiques et d'éviter leur transfert chez les concurrents, de réduire ses couts de production et de s'octroyer, par conséquent, une position concurrentielle avantageuse. La détention de cet avantage concurrentiel conduit l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques de réduction des couts et de maximisation de profit, garantissant de la sorte, la croissance et le développement organisationnel de l'entreprise mère. Dans ce type de stratégie, l'essaimage se conçoit comme un excellent outil de management stratégique et une réponse favorable à la complexité croissante des organisations modernes.

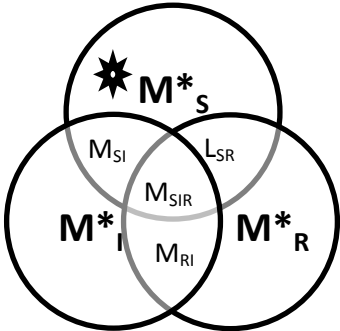
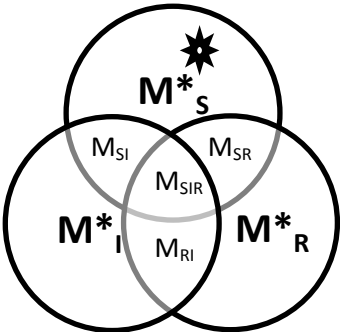
#### **1.1.1.2. L'absence de stratégie d'essaimage**

En dehors des trois zones relatives à la pratique d'essaimage, telles que présentées précédemment, on trouve le cas de l'absence total *de pratique d'essaimage et de finalités d'action* (cf. tableau 5.1). Cette configuration correspond à la situation dans laquelle l'entreprise se préoccupe de mettre en place un processus d'essaimage sans qu'il existe un bénéfice apparent pour elle. En effet, certaines entreprises se sont soit limitées à la signature de la charte d'essaimage comme étant une simple réponse à une politique imposée par l'Etat sans activation réelle de la pratique en leur sein. Il s'agit dans ce cas d'une politique d'essaimage forcée et imposée par l'état. Ce type d'essaimage est le plus souvent à vocation politique, soit à des cas d'entreprises qui viennent d'adhérer à ce programme sans pour autant déclencher son démarrage. Les entreprises qui correspondent à l'un ou l'autre des deux cas de figures font partie de cette zone.

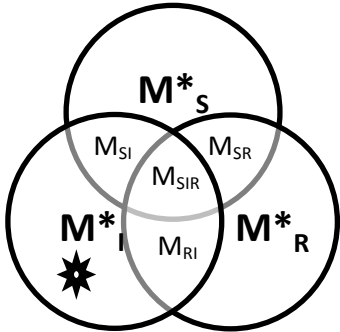
#### **1.1.2. Les scénarios de « stratégies exclusives »**

Entre les deux configurations extrêmes de la « stratégie intégrative » et « l'absence de pratique d'essaimage », on retrouve des situations qui correspondent chacune à l'une des zones déjà prédéfinies (cf. Figure 5.1). Il s'agit ainsi de trois types de stratégies, dénommées « les Stratégies d'essaimage exclusives » (cf. tableau 5.2) à savoir :  $M^*_S$  ;  $M^*_R$  et  $M^*_I$ .

**Tableau 5.2. Les scénarios de stratégie d'essaimages exclusifs**

Typologie des finalités et de stratégie d'essaimage	Conception	Configuration
<p><b>La stratégie d'essaimage social</b> «M*s»</p> <p><b>Motifs sociaux :</b> Renforcement de la RSE et valorisation de l'image de l'entreprise dans son environnement</p> <p><b>Motifs de gestion des couts:</b> négligence de l'aspect économique de gestion des coûts et des ressources.</p> <p><b>Motifs de gestion de l'innovation:</b> négligence du volet stratégique de croissance et développement</p>	<p>Cette zone fait référence à la réalité sociale de l'essaimage et au rôle spécifique de ce processus dans le comportement social des organisations. l'entreprise essaimante s'inscrit dans ce cadre dans une politique de gestion sociale et de renforcement de la RSE même si cette politique ne conduit pas nécessairement ni a une meilleure gestion des couts ni à l'atteinte des objectifs stratégiques de gestion de l'innovation. Il s'agit d'une stratégie d'essaimage purement sociale et de RSE.</p>	
<p><b>La stratégie d'essaimage industriel</b> «M*r»</p> <p><b>Motifs sociaux:</b> Négligence de l'aspect sociale et de RSE</p> <p><b>Motifs de gestion des couts et des ressources:</b> Meilleure gestion des couts et optimisation des ressources.</p> <p><b>Motifs de gestion de l'innovation :</b> Négligence des objectifs stratégiques</p>	<p>Malgré que la stratégie d'essaimage ne permette pas aux dirigeants de concrétiser leurs objectifs stratégiques de gestion de l'innovation, cette pratique permet, en outre, une dynamisation interne des ressources et compétences de l'entreprise et découle dans ce cas d'une stratégie économique de gestion des couts.</p> <p>Cet espace décrit la situation dans laquelle la pratique d'essaimage a pour objectif la réduction des couts et</p>	



de croissance et développement	l'optimisation des ressources matérielles et humaines de l'entreprise (exemple : la logique de l'externalisation).	
<p align="center"><b>la stratégie d'essaimage stratégique «M*I»</b></p> <p><b><u>Motifs sociaux:</u></b> Négligence de l'aspect social et de RSE</p> <p><b><u>Motifs de gestion des coûts et des ressources:</u></b> Négligence du volet économique de gestion des coûts et des ressources.</p> <p><b><u>Motifs de gestion de l'innovation :</u></b> Concrétisation des objectifs stratégiques de croissance et développement.</p>	<p>Il s'agit dans cette situation d'une application stratégique du processus d'essaimage. Cette zone traite des différentes connexions qui peuvent exister entre la politique d'essaimage et la réalisation des objectifs de croissance et développement organisationnel. L'idée principale est que la pratique d'essaimage est considérée comme une technique permettant à la fois de stimuler l'acte entrepreneurial chez les salariés et de saisir de nouvelles opportunités d'innovation et de diversification offertes par le marché et cela par la création des PME innovantes et indépendantes qui offrent de meilleures performances en termes de coût et de qualité des innovations.</p> <p>Il s'agit d'un facteur-clé de succès permettant à l'entreprise d'atteindre ses objectifs de performance, de croissance et de développement.</p>	

### 1.1.2.1. La pratique d'essaimage social « ES »

Les entreprises essaimantes de cette zone sont celles qui agissent selon une logique sociale et de RS. Les expériences de l'essaimage ainsi développées dans ce cadre sont celles à caractère purement social, ce qui positionne de facto ce processus au centre des plans sociaux de l'entreprise. La pratique d'essaimage devient ainsi un outil de gestion soft et dynamique des ressources humaines : mobilisation des employés, gestion des carrières, restructuration du

---

personnel etc. Il s'agit également d'un outil de gestion et de renforcement de la RSE. Malgré la pénurie des ressources et des compétences qui peut résulter de cette mise en œuvre de l'essaimage social et malgré les répercussions négatives de cette perte des ressources (matérielles et humaines) sur l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise, l'essaimage social peut, cependant, avoir un effet positif sur l'image de l'entreprise dans son environnement.

En effet, l'entreprise essaimante qui investit lourdement dans la création de nouvelles structures pourra bénéficier indirectement de l'image diffusée par les salariés qui l'ont quittée. L'entreprise mère sera perçue, dans ce cas, comme étant une entreprise socialement responsable et soucieuse de contribuer à un développement réfléchi de la société et de l'environnement socio-économique local et cela en appuyant la création d'entreprises, la création de nouveaux emplois, la fertilisation du bassin d'emploi et la création de richesse. Bien que l'essaimage social permette de redorer l'image de l'entreprise dans son environnement politique et social, l'entreprise mère ne va pas se servir de cette pratique pour atteindre ces objectifs stratégiques de croissance et de développement.

#### **1.1.2.2. La pratique d'essaimage industriel « EI »**

Dans cet espace, la stratégie d'essaimage peut se concevoir comme un moyen de gestion stratégique ou de réorganisation des ressources (humaines et matérielles) de l'entreprise source. L'essaimage permet dans ce cas, à l'entreprise parente de conserver ses ressources stratégiques dans son réseau de proximité. Ces entreprises mettent sur orbite un réseau de petites structures alliées (Daval, 2000) dont l'activité est liée à celle de l'entreprise mère. Par ce biais, l'entreprise essaimante peut se concentrer sur son activité de base et faire externaliser au sein de ces nouvelles structures des activités périphériques ou celles qui sont potentiellement mieux viables à l'externe.

Le processus suivi par l'entreprise mère dans ce cas répond à une logique d'optimisation des ressources et de meilleure gestion des coûts. Cette dernière n'a pas intérêt à s'investir socialement elle cherche plutôt à mieux valoriser et gérer ses ressources, sources d'avantage concurrentiel, en évitant leur dilution ou leur déclin. Bien que l'entreprise mère arrive à bien gérer ses ressources stratégiques et voir même à découvrir et à faire émerger des avantages concurrentielles mal connues à l'interne, l'entreprise essaimante n'arrive pas concrétiser ses objectifs stratégiques de gestion de l'innovation.

---

### **1.1.2.3. La pratique d'essaimage stratégique « ES »**

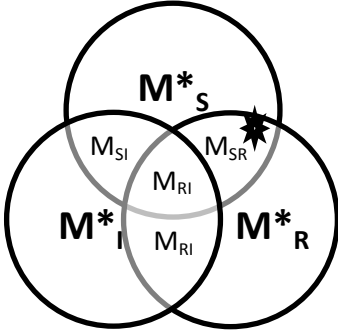
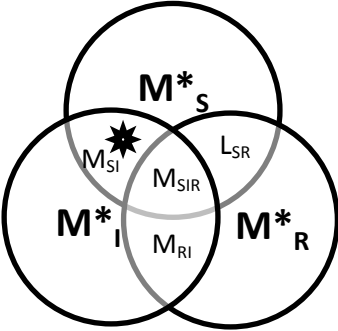
L'idée principale est que la pratique d'essaimage est à considérer comme un facteur-clé de succès permettant à l'entreprise d'atteindre ses objectifs stratégiques de performance et de croissance organisationnelle. Dans cette optique, l'essaimage peut se concevoir comme un processus visant à favoriser une meilleure gestion de l'innovation par la création de nouvelles start-up plus flexibles et permettant un développement stratégique de l'entreprise mère. Il doit permettre à l'entreprise essaimante de prendre en compte les objectifs stratégiques de base et d'y répondre convenablement, en examinant les menaces ou les bénéfices potentiels posés par ces derniers.

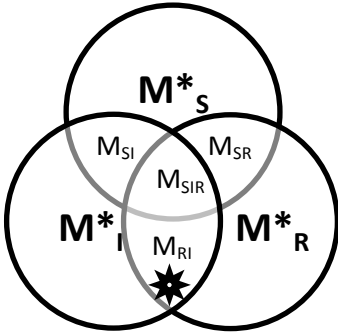
L'essaimage constitue ainsi un outil d'aide aux dirigeants de l'entreprise essaimante pour mieux gérer leurs objectifs, les diriger de façon stratégique même les ajuster, chose qui permet à l'entreprise mère de se conduire de façon plus efficace. Selon Daval (2000), l'essaimage favorisent l'apparition de partenariat socio-économique et de coopération inter-organisationnel et alors le développement des relations de type gagnant-gagnant entre l'entreprise mère et les nouvelles PME's essaimées. L'entreprise source met ainsi sur orbite un réseau de nouvelles structures alliées dont l'activité sera connexe en amont ou en aval à celle de l'entreprise parente. Ce contrat avec ces nouvelles structures permet à l'entreprise parente de détenir un avantage compétitif par rapport à ses concurrents et d'être plus performante.

### **1.1.3. Les scénarios de « Stratégie partielle »**

A côté des scénarios de « stratégie exclusive » d'essaimage, il existe des configurations de « stratégie partielle » qui résulte de l'interaction deux à deux des trois manifestations de la pratique d'essaimage tel que présentée ci-haut. Nous pouvons ainsi mettre en évidence 3 situations typologiques de pratique et de finalités d'essaimage :  $M_{SR}$ ,  $M_{SI}$ ,  $M_{RI}$ . (cf. tableau 5.3).

**Tableau 5.3. Les scénarios de stratégie d'essaimages partiels**

Typologie de finalités et de stratégie d'essaimage	Conception	Configuration
<p><b>La Stratégie socio-industrielle «<math>M_{SR}</math>»</b></p> <p><b><u>Motifs social :</u></b> Renforcement de la RSE et valorisation de l'image de l'entreprise dans son environnement</p> <p><b><u>Motifs de gestion des coûts et des ressources:</u></b> Meilleure gestion des coûts et optimisation des ressources.</p> <p><b><u>Motifs de gestion de l'innovation:</u></b> négligence du volet stratégique de croissance et développement</p>	<p>Cette zone décrit la situation selon laquelle la stratégie d'essaimage se focalise principalement sur des objectifs restreints qui intègrent à la fois les intérêts de l'entreprise et son engagement social et environnemental.</p> <p>La stratégie d'essaimage renforce dans ce cas la RS pour devenir un élément central de la stratégie globale de l'entreprise mère. La RSE se conçoit ainsi comme une source d'avantage concurrentiel, dans la mesure où elle n'est plus guidée par le mimétisme, mais conduit au contraire à une différenciation des concurrents. A côté du volet social, l'entreprise mère arrive à optimiser ses ressources et à réduire ses coûts.</p>	
<p><b>La stratégie socio-stratégique «<math>M_{SI}</math>»</b></p> <p><b><u>motifs sociaux :</u></b> Renforcement de la RSE et valorisation de l'image de l'entreprise dans son environnement</p> <p><b><u>motifs de gestion des coûts et des ressources:</u></b> Négligence du volet économique de gestion des coûts et des ressources.</p>	<p>le processus d'essaimage s'inscrit dans ce cadre dans une logique stratégique de gestion des ressources. Il s'agit d'un essaimage social à arôme stratégique. L'objectif de l'entreprise essaimante est de procéder alors à la création de nouvelles structures essaimées permettant de créer de l'emploi et d'aider l'Etat à réduire le problème de chômage et par la suite à revaloriser son image dans ses sites d'implantation. Les</p>	

<p><b><u>motifs de gestion de l'innovation :</u></b>          Concrétisation des objectifs stratégiques de croissance et développement.</p>	<p>entreprises essaimantes vont ainsi, grâce à l'essaimage, compenser les réductions du personnel et améliorer leurs images tant internes qu'externes. L'entreprise essaimante réussit ainsi à redorer son image dans son environnement et à gérer à moindre coût social ses RH.</p> <p>Cette responsabilité sociale est devenue stratégique dans la mesure où ces entreprises vont se focaliser principalement sur les questions sociales qui ont un impact sur la compétitivité de l'entreprise et qui sont en cohérence avec ses objectifs stratégiques.</p>	
<p><b>La stratégie industrielle-stratégique « M<sub>RI</sub> »</b></p> <p><b><u>motifs sociaux:</u></b>          Négligence de l'aspect social et de RSE</p> <p><b><u>motifs de gestion des coûts et des ressources:</u></b> Meilleure gestion des coûts et optimisation des ressources.</p> <p><b><u>motifs de gestion de l'innovation :</u></b>          Concrétisation des objectifs stratégiques de croissance et développement.</p>	<p>Les entreprises essaimantes qui s'engagent dans ce type d'essaimage doivent se trouver dans un contexte économique favorable, traduisant une position concurrentielle relativement forte sur le marché de la profession, et présentant quelques perspectives de croissance et de développement organisationnel.</p> <p>L'essaimage se présente, pour les entreprises appartenant à cet espace, comme une technique de veille sur des compétences et ressources, non utiles actuellement, mais qui présentent un potentiel d'enrichissement et de croissance, voire de rénovation des compétences fondamentales de l'entreprise à terme.</p>	

---

### **1.1.3.1. La stratégie socio-industrielle : « E<sub>SR</sub> »**

Selon ce type de stratégie, les entreprises parentes deviennent des incubateurs pour les essaimées dans la mesure où elles leur fournissent ressources, aides, soutien et accompagnement durant toutes les phases de leur démarche de création et cela en vue d'accroître leur chance de réussite et garantir des meilleures conditions de création. Ainsi, l'entreprise source, via le processus d'essaimage, va fournir à l'entrepreneur potentiel les dispositifs nécessaires et surtout les ressources qui lui seront utiles pour l'élaboration et la mise en place de son projet de création. L'entreprise source se présente dans ce cadre comme un fournisseur de ressources, tangibles et intangibles, pour les essaimées.

Cette relation entre « essaime » (Daval, 2000) basée sur le principe de partage et d'échange de ressources et compétences techniques rend légitime l'intervention de l'entreprise source sur le projet de création pour en améliorer la qualité et réduire les risques d'échec. Cette intervention est essentiellement fondée sur la logique de l'instauration des effets de synergie essentielle avec l'essaimé lors des phases de démarrage et de croissance. Ainsi, en menant le processus de création de manière conjointe et concertée, l'essaimé va se servir des connaissances, des expériences et des compétences acquises de la part de l'entreprise parente comme soubassement des activités développées au sein de sa structure naissante. Ces ressources et ces compétences acquises permettent également à l'entrepreneur potentiel ainsi qu'à sa nouvelle structure émergente d'occuper une meilleure position en termes de capacité de neutralisation des problèmes imprévisibles imposés par l'environnement.

D'emblée, il convient d'admettre que cette accessibilité aux ressources et compétences (matière première, main d'œuvre, technologie, ressources financières, expérience, savoir-faire, etc.) représente un facteur prédictif du succès de l'entreprise nouvellement incarnée et que la probabilité de ce succès sera encore renforcée si ces ressources et ces compétences sont en harmonie avec les facteurs stratégiques sectoriels.

Cette première réflexion sur les logiques d'intervention de l'entreprise mère dans le cadre d'un processus d'essaimage, basée essentiellement sur l'idée de « vocation sociale » de

---

l'entreprise mère, semble être insuffisante à elle seule pour appréhender cette vision socio-industrielle de la pratique d'essaimage.

En effet, l'entreprise essaimante tend, à travers la mise en place de la stratégie d'essaimage, à conserver ses ressources cardinales au sein de nouvelles structures satellites situées, en amont ou en aval, et se servir de ces entités pour développer des effets de synergie et des partenariats socio-économiques nouvelles. Par ce biais, l'entreprise mère a l'opportunité de se concentrer sur sa vocation et faire externaliser des activités périphériques ou non viables à l'interne mais qui s'avère potentiellement viable à l'externe. Il en résulte bien l'apparition de partenariat inter-organisationnel qui représente pour les deux parties impliquées dans le processus (essaimé et entreprise essaimante) une opportunité intéressante. L'entreprise essaimante conserve ainsi, dans le cadre d'un partenariat inter-organisationnel, la jouissance, l'exploitation et le contrôle de ses ressources et ses activités même si elles sont à l'extérieur (Daval, 2000) tout en assurant une meilleure gestion de ses coûts.

Dans cette optique, L'essaimage se présente comme une opportunité intéressante permettant à l'entreprise mère d'optimiser l'exploitation de ses ressources et de ses compétences spécifiques sans en perdre le contrôle et aussi sans coût important, et d'avoir à traiter désormais avec un partenaire connaissant parfaitement l'entreprise et sa culture.

Selon cet angle d'analyse, l'essaimage peut s'identifier à une technique pertinente du management stratégique permettant l'identification des ressources, leur protection, leur exploitation et la création de nouvelles ressources. Ces quatre dimensions du management stratégique représentent, en fait, le fondement d'une stratégie d'optimisation des ressources, de réduction des coûts, du développement et de la détention d'un avantage concurrentiel.

#### **1.1.3.2. La stratégie socio-stratégique « ESI »**

Pour ce qui est d'une entreprise essaimante, l'appréciation de sa stratégie d'essaimage selon cet angle d'analyse s'avère un peu compliquée vu que la pratique d'essaimage doit répondre simultanément à des attentes et à des objectifs dans l'apparence paradoxaux, à savoir: la réorganisation interne et le développement stratégique de l'entreprise et la redynamisation de l'environnement socio-économique local.

---

En effet, ces deux logiques dominantes de l'essaimage reflètent deux branches de la stratégie : la branche stratégique et la branche sociale. L'entreprise source doit alors faire concilier ces deux dimensions qui sont dans l'apparence paradoxales, étant donné que l'objectif de redynamisation de l'environnement socio-économique local s'inscrit dans le cadre du renforcement de la RSE essaimante vis-à-vis de son environnement, chose qui sera couplée à une application stratégique de la pratique.

Dans une première interprétation de cette association des deux logiques, quelques chercheurs et praticiens étayent l'hypothèse de « la RSE stratégique » (Daval, 2000 ; Porter et Kramer, 2006; Rubinstein, 2008) qui laissent entendre que la notion de RSE, opérationnalisée à travers la pratique d'essaimage, est à enraciner dans la stratégie globale de l'entreprise et cela dans l'optique de détenir un avantage concurrentiel et garantir le développement socio-économique escompté.

Cette RS est devenue stratégique pour les entreprises essaimantes dans la mesure où elles vont se focaliser principalement sur les questions sociales et qui ont un impact sur la compétitivité de l'entreprise (*Social Dimensions of Competitive Context*) (Porter et Kramer, 2006; Rubinstein, 2008). En effet, les entreprises essaimantes n'ont pas intérêt à résoudre tous les problèmes de la société d'où l'idée de hiérarchiser et d'ordonner les actions sur lesquelles va porter la RS. Cette classification doit se faire alors non pas en termes de la valeur intrinsèque de l'acte social mais plutôt en termes de la capacité de cet acte à contribuer à la création de la valeur pour l'entreprise.

Selon cette perspective, deux types de liens entre l'entreprise mère et son environnement existent alors. Il s'agit d'une part, des liens de type « Inside-out » faisant référence principalement à l'impact de l'entreprise essaimante sur son environnement, à titre d'exemple: la contribution au développement durable du pays et à la stratégie globale pour la croissance et la création d'emploi ; la création d'entreprise et la résolution du problème de chômage, la participation au développement socio-économique du pays, etc. On trouve, d'autre part, des liens de type « Outside-in » faisant plutôt référence à l'impact de l'environnement sur l'entreprise essaimante. Il s'agit, par exemple, de la qualité de la formation dans le marché de l'emploi, la qualité des fournisseurs, la qualité de la matière première, l'abondance des ressources, les réseaux de distribution, etc. L'entreprise essimante



---

peut favoriser, dans ce cas, à travers le processus d'essaimage l'émergence de nouveaux consommateurs pour ses produits semi-finis et finis ainsi que nouvelles structures essaimées répondant à ses besoins en termes de services, matérielles et ressources. C'est en fait, à l'entreprise essaimante de se décider alors à propos de la nature du lien qu'elle estime entretenir avec son environnement.

A titre d'illustration, l'essaimage de reconversion ou l'essaimage social permet d'entretenir des liens de type Inside-out dans la mesure où cette pratique permet une réduction soft du personnel tout en favorisant sa réinsertion dans le marché de travail et cela à travers les actions d'appui et d'accompagnement qu'elles proposent à ces entrepreneurs potentiels que ce soit avant, pendant ou après la création de leurs nouvelles entreprises. Toutefois, l'essaimage stratégique, technologique ou l'essaimage académique permettent plutôt d'établir des liens de types Outside-in (Porter et Kramer, 2006; Rubinstein, 2008).

L'objectif inhérent à ces modalités particulières de l'essaimage est donc de pousser les créateurs potentiels à passer à l'acte, et de se servir de ce processus, aussi bien en interne pour gérer leurs personnels, redynamiser l'équipe et réorganiser leurs structures, qu'en externe pour développer des relations de partenariats avec des nouvelles structures situées à proximité de la maison mère que ce soit en amont ou en aval. Ce principe de synergie inter-entreprise, représente une fondation préalable à la formation de réseaux (Birley, 1985, cités par Daval, 2000).

### **1.1.3.3. La stratégie industrielle-stratégique « ERI »**

Ce type de stratégie peut répondre, en fait, à deux logiques distinctes, mais qui servent toujours les intérêts de l'entreprise mère. La première logique fait référence à la bonne exploitation et l'optimisation des ressources (humaines et matérielles) qui sont encore mal et/ou sous exploitées par l'entreprise mère. Une meilleure exploitation de ces ressources s'avère alors indispensable lors de la formulation de la stratégie. Pour ce qui est de la seconde logique, une croissance et un développement organisationnel et stratégique de l'entreprise mère découle principalement de la capacité de l'entreprise à créer de nouvelles structures innovantes situées sur orbite et à garder ses compétences spécifiques qui présentent un vrai potentiel d'enrichissement et de croissance.

---

Selon la première logique, la bonne gestion des ressources dépend principalement de la prise de conscience manifestée par l'entreprise mère. Cette dernière est appelée à optimiser ses ressources et à les revaloriser dans une seconde étape dans un processus dynamique impliquant les essaimées et leurs nouvelles structures. L'essaimage s'avère ainsi comme un excellent outil de partenariat inter-organisationnel donnant à l'entreprise-source l'opportunité d'externaliser, tout en les conservant dans leur réseau, des activités à caractère stratégiques difficilement viables à l'intérieur, mais qui peuvent s'avérer éventuellement viables à l'extérieur (Daval, 2000).

Dans la seconde logique, l'entreprise-source adopte un comportement défensif dans sa stratégie de gestion des coûts. Ce comportement permet à l'entreprise mère de mieux valoriser ses ressources et d'éviter leur gaspillage. La pratique d'essaimage s'inscrit dans ce cadre comme une solution intermédiaire donnant à l'entreprise essaimante la possibilité d'opérationnaliser cette stratégie défensive par l'établissement de relation de type gagnant-gagnant avec les essaimées. L'objectif de la pratique d'essaimage sera alors de permettre, dans un premier lieu, au essimées d'exploiter ces ressources au sein d'une nouvelle structure indépendante, et d'autoriser à l'entreprise mère, dans un second lieu, de bénéficier de ces ressources, dont la compétitivité, la croissance et le développement en dépend principalement, (Daval, 2000).

L'importance des ressources incitent les entreprises à repenser leur stratégie de gestion, d'exploitation et de protection des ressources. Ainsi, pour être compétitive et pour atteindre un rendement supérieur à la normale, l'entreprise devra développer une stratégie claire et précise vis-à-vis de ses ressources. Chose qui explique le recours à la stratégie d'essaimage en tant que technique permettant une meilleure gestion et un meilleur développement des ressources et de l'innovation. L'intérêt de l'essaimage, selon cette approche, est qu'il fournit à l'entreprise mère des réponses adaptées aux questions relatives à la création de la valeur, la détention d'avantage concurrentiel, la gestion de l'innovation, la réduction des coûts et par la suite le développement et la croissance organisationnelle.

---

## Section 2. Analyse qualitative préliminaire des cas d'essaimage en Tunisie

Chaque entreprise essaimante tunisienne semble s'appuyer sur l'une (ou plusieurs) des dimensions déjà présentées ci-haut pour expliquer ce qui l'a conduite à mettre en place l'essaimage et à continuer à le pratiquer. Le tableau 5.4 synthétise les différentes dimensions et les finalités d'action soulevées à partir de l'analyse du contenu des entretiens réalisés avec les directeurs des cellules d'essaimage au sein des grandes entreprises tunisiennes.

### 2.1. Analyse exploratoire des cas

En effet, l'étude qualitative des 14 cas d'essaimage a permis d'illustrer et de finaliser la typologie « théorique » des pratiques d'essaimage (cf. figure 5.1). Une première répartition des cas de l'échantillon, selon les différentes configurations théoriques, a été effectuée. Cette répartition a été réalisée autour de trois axes qui conduisent par la suite à l'identification des attentes et des logiques d'action qui se trouvent derrière la décision de l'adhésion au programme national de développement de l'essaimage. Ces dimensions sont les suivantes :

- **La finalité Sociale et de gestion de la RSE sur territoire (M<sub>S</sub>)**
- **La finalité de gestion des coûts et de gestion des ressources (M<sub>R</sub>)**
- **La finalité de gestion de l'innovation et de valorisation des résultats de la recherche (M<sub>I</sub>)**

Le tableau 5.4 présente des extraits de données d'entretiens avec les directeurs des cellules d'essaimage illustrant les motivations, les attentes, les raisons et les objectifs des entreprises essaimantes de la mise en place de l'essaimage.

**Tableau 5.4. Objectifs de la mise en place de l'essaimage au sein des grands groupes tunisiens**

Cas d'essaimage	Extrait d'entretiens
	<i>« (...) Suite une demande provenant de l'Etat pour faire partie du programme national de développement de l'essaimage, la direction</i>

<p>La Compagnie des Phosphates de Gafsa (CPG).</p>	<p><i>générale de CPG a vue dans cette recommandation nationale une opportunité pour contribuer au développement socio-économique de la région. Il s'agit d'épauler l'effort de l'Etat et participer à la création d'emploi et la réduction du chômage dans la zone de Gafsa surtout après la crise de la zone minière en 2008. (...)La CPG a vue dans le programme d'essaimage la bonne opportunité pour assumer sa responsabilité sociale sur territoire et renforcer son ouverture envers son environnement. Dans un deuxième temps, la CPG a voulu tirer profit de cette stratégie et bénéficier de ses atouts en utilisant l'essaimage comme un outil de gestion des ressources et de réduction des couts. Cela a été effectué à travers l'externalisation de quelques activités périphériques telles que le gardiennage et le nettoyage le transport et aussi l'établissement des relations de partenariat telles que celles établies avec Microsoft pour faire la création des projets d'essaimage dans le domaine de la technologie de l'information et la communication (...) ».</i></p>
<p>Groupe Chimique Tunisien (GCT).</p>	<p><i>« Par le passé, le GCT a pratiqué l'essaimage sans pour autant le nommer en créant des projets pour diversifier la production dans le secteur de transformation du phosphate et dérivés, favoriser l'émergence de consommateurs pour nos produits semi-finis et finis ainsi que des sociétés de services répondant à nos besoins, promouvoir nos technologies et notre know-how, développer des partenariats stratégiques. (...) D'autres activités ont été externalisées partiellement ou totalement, par essaimage, depuis les années 1980 favorisant la création de sociétés de sous-traitance dans quelques domaines : nettoyage, gardiennage, maintenance, cantines, transport et manutention (.....). Suite à la promulgation de la loi de l'essaimage, le groupe chimique s'est engagé dans ce programme pour 2 motivations. Premièrement, répondre à la demande de l'Etat pour la diversification du tissu économique du pays et l'accélération de la création des PME et de nouveaux postes d'emplois surtout dans les zones défavorisées, et aussi bénéficier des atouts et des avantages fiscaux accordés par l'Etat dans le cadre de ce programme surtout que notre entreprise pratique l'essaimage d'une façon informelle même avant l'apparition de la loi(...) ».</i></p>
<p>La Poste Tunisienne (PTT)</p>	<p><i>« La poste frustrée par problèmes de chômage dans le pays, a voulu participer à la création d'emploi par l'adhésion au programme national d'essaimage et donner la possibilité aux créateurs externes de s'implanter et créer leurs propres projets. ».(...) « La Poste à décidé de s'adhérer au programme national en vue d'aider l'Etat à résorber le problème de chômage tout en adoptant une orientation stratégique. Notre orientation stratégique se manifeste en termes de choix de la nature des projets, il faut que le projet à créer soit ou à composante technologique et innovante ou un projet tourné vers</i></p>

	<p><i>l'exportation » (...) « Au début, on s'est investi dans ce programme national de développement de l'essaiage uniquement pour répondre à une demande de l'Etat, pour aider à la création d'entreprises et à la création d'emploi. Notre objectif d'action été principalement social. Cette orientation sociale s'est transformée par la suite, pour devenir plus stratégique dont la bénéficiaire sera cette fois-ci la Poste elle-même et cela en conciliant intérêt de l'Etat et intérêt de l'entreprise. Il s'agit ainsi de faire la création de nouveaux projets par essaiage permettant d'une part la création d'emploi et aussi le développement de nouveaux projets relevant du domaine du TIC ou à haute valeur ajoutée technologique d'autre part. L'essaiage devient pour notre entreprise un moyen de renforcer notre responsabilité sociale mais aussi un outil stratégique de gestion de l'innovation et de valorisation dans le cadre des projets de création des travaux de recherche scientifique menée dans le domaine des TIC. (...) L'essaiage nous a donné l'opportunité pour se positionner, acquérir de nouvelles idées et de nouvelles compétences afin de créer un écosystème d'entreprises satellites autour de la Poste (...)». Malheureusement après la révolution ont été obligé à suspendre le programme à cause des pressions syndicales énormes qui ont remis en couse tout le programme. Il faut attendre maintenant la décision politique à ce propos pour voir ce qu'il faut faire (...) ».</i></p>
<p>Société Nationale d'Exploitation et de Distribution des Eaux (SONEDE)</p>	<p><i>« Notre adhésion au programme national de développement de l'essaiage était suite à une demande proposée par l'Etat en vue de participer à la création de l'emploi et aider l'Etat à atteindre l'objectifs de 70000 postes d'emploi tel que annoncé par le président de la république dans son discours présidentiel. L'idée était au début, de soutenir la politique présidentielle de création d'emploi et répondre favorablement à une demande à caractère purement politique et sociale. Toutefois, en tant que direction d'essaiage, nous avons voulu bénéficier, même en partie, de cette stratégie et établir une relation de type gagnant-gagnant avec l'Etat. L'essaiage est devenu pour nous un outil stratégique qui aide l'entreprise à faire jouer la concurrence, à réduire ses couts et à faire externaliser des activités jugées sans valeur ajoutée à l'interne (... ..) L'essaiage était pour notre direction générale une bonne opportunité permettant de renforcer la compétitivité de la SONEDE et cela par la création de nouvelles entreprises réparties sur tout le territoire Tunisien. L'essaiage était aussi pour nous une bonne stratégie de réduction des coûts à travers la déduction des dépenses engagées au titre de l'essaiage de la base d'impôt sur le revenu de l'année au titre de laquelle ces dépenses ont été engagées et ce dans la limite de 1 % du chiffre d'affaires brut annuel avec un plafond de 30.000 dinars par projet. Avec l'essaiage, la SONEDE peut améliorer les délais de réalisation de ses travaux et optimiser ses coûts. Aussi, le recours à l'essaiage en tant que stratégie</i></p>

	<i>d'externalisation pour réaliser toutes les tâches permettant d'assurer un service de qualité aux clients (...).</i>
Société Tunisienne d'Electricité et du Gaz (STEG).	<p><i>« La STEG a commencé à pratiquer l'essaimage à partir de l'année 2003, c'est-à-dire avant la promulgation de la loi de l'essaimage (...) La loi du juillet 2005 est venue donner un cadre juridique, formel et plus officiel à la pratique d'essaimage au sein de la STEG. (...) Notre entreprise a voulu s'adhérer au programme national de développement de l'essaimage comme une réponse favorable à une pression exercée par l'Etat.(...) Même si la STEG était intéressée par l'essaimage avant la promulgation de la loi, le caractère « push » existe toujours surtout que la STEG était parmi les 8 premiers cas sélectionnés par l'Etat pour déclencher le programme national de développement de l'essaimage. Le programme d'essaimage était principalement à connotation politique et sociale, mais la STEG a voulu bénéficier de cette stratégie. Pour ce faire la STEG a fait des ajustements à la stratégie pour devenir une stratégie de l'entreprise non pas une stratégie politique servant l'intérêt de l'État (...) L'essaimage pour la STEG est un outil stratégique qui permet le développement de l'entreprise et qui permet dans un second temps de participer à l'effort national de la création d'entreprise et la création d'emploi et par la suite réduire le problème de chômage. La vocation de notre pratique est principalement stratégique mais avec des arômes sociales en vue de mieux renforcer la responsabilité sociale et la citoyenneté de l'entreprise. La STEG a agi de façon préventive et a fait la séparation entre la politique de l'Etat et la politique de l'entreprise (...).</i></p>
Office National de l'Assainissement (ONAS)	<p><i>« Par l'adhésion au programme de l'essaimage l'ONAS vise à créer un tissu de petites et de moyennes entreprises dont la taille et la qualification répondent à nos besoins. Le développement d'un tel tissu permettrait à notre entreprise, de sous-traiter et externaliser certaines activités et cela en vue : d'optimiser nos moyens humains et matériels, en faisant appel au secteur privé, en cas de besoin, pour combler le déficit en main d'œuvre ou équipement et éviter en conséquence le recours à des recrutements de personnel et des nouveaux investissements ; de réduire les couts d'exploitation par les jeux de la concurrence et d'améliorer les services rendus par l'ONAS à ses usagés.(...) Il est à signaler que l'objectif de l'externalisation de certaines activités est de nous permettre de nous concentrer sur nos activités principales. A long et moyen terme, cette démarche devrait avoir pour conséquence la maitrise des coûts et l'amélioration du service. En effet, la création d'un tissu d'entreprises spécialisées dans les activités d'assainissement par des ingénieurs et techniciens ayant acquis une formation et une expertise dans le domaine, assurerait à l'ONAS une meilleure</i></p>

	<p><i>qualité de services et une meilleure maîtrise de nos coûts d'exploitation. (...) A court terme notre entreprise, en tant qu'entreprise publique adhérente au programme national d'essaimage, est appelée à soutenir l'action des pouvoirs publics pour la création des PME afin de générer de l'emploi et atténuer le problème du chômage. (...) L'essaimage dans notre entreprise est un essaimage stratégique qui sert notre intérêt en premier lieu. (...) Nous utilisons la stratégie d'essaimage en vue de réduire les couts et créer de la valeur ajoutée pour l'entreprise. Pour cela l'ONAS était très sélective en termes de la nature des projets à essaimer. Seuls les projets qui peuvent servir l'ONAS seront retenus (...) ».</i></p>
<p>Les Ciments d'Oum El Kélib (CIOK)</p>	<p><i>« La CIOK a adhéré au programme national de développement de l'essaimage suite à la signature de la convention avec le ministère de l'industrie. Cette décision a été une réponse à la demande provenant de l'Etat. Il s'agit d'un outil permettant d'assurer un développement régional de la zone du nord ouest. (...) La CIOK en tant qu'entreprise implantée dans cette zone doit renforcer son rôle et sa responsabilité sociale par la participation dans le développement du tissu industriel et socio-économique de la région. Cette orientation sociale se trouve apparente dans les conditions d'application de ce programme. Ainsi l'essaimage est ouvert à tout type de projets dans tous les domaines : tourisme, agriculture, etc. un privilège aux entrepreneurs de la région a été mis en place (...) Dans une deuxième étape, la CIOK a décidé d'externaliser quelques activités périphériques dans le cadre des projets d'essaimage par exemple : des activités de transport, des activités d'entretien, la restauration (...) ».</i></p>
<p>Les Ciments de Bizerte (CB)</p>	<p><i>« Notre objectif par la mise en place de l'essaimage au sein de notre entreprise c'est la concrétisation du programme de l'Etat. (...) C'est tout simplement une décision d'adhésion au programme national de l'Etat pour lutter contre le chômage. (...) C'est une décision qui répond à une pression politique venant de l'Etat. (...) Face à cette pression, on a décidé de faire partie du programme de l'essaimage en 2009, date qui coïncide avec les élections présidentielles. Notre logique était purement sociale c'est aider l'Etat à lutter contre le chômage et à créer de l'emploi. Il s'agit de développer la culture entrepreneuriale et l'esprit entrepreneurial. en effet, au début il n'y avait pas de motivation interne ni engagement de la part de notre direction générale vue qu'on se sent obligé à pratiquer cette stratégie. (...) Certes, l'essaimage est une bonne pratique innovatrice mais on n'a pas intérêt à la pratiquer dans notre entreprise. Mais malheureusement on est obligé de le faire. Face à cette situation, notre direction générale a voulu exploiter l'essaimage pour l'intérêt de l'entreprise. Ainsi notre logique d'action a commencé à se modifier pour devenir une</i></p>

	<i>logique d'externalisation des activités périphériques en vue de mieux gréer nos coûts et améliorer notre compétitivité (...) ».</i>
<b>Société Tunisienne de Lubrifiants (SOTULUB)</b>	<i>« Lorsqu'on a décidé d'adhérer au programme national de développement de l'essaiage on a voulu se focaliser sur nos salariés bien que la loi soit ouverte même pour des entrepreneurs externes. Notre objectif est de faire intégrer l'essaiage dans le cadre de notre stratégie globale. Il s'agit d'utiliser l'essaiage pour externaliser les activités périphériques et se concentrer par la suite sur les activités de base de l'entreprise.(...) Pour atteindre notre objectif d'externalisation et de gestion des ressources matérielles et humaines, nous étions très sélectifs en termes de projets à essayer. On a retenu uniquement les projets dont l'activité est proche de la notre. Ce choix s'explique en fait par la vision stratégique qu'on s'est fixée lors de la mise en place de l'essaiage. Il s'agit de mieux gérer nos ressources humaines et créer des PME autour de l'entreprise mère. (...) Comme j'ai déjà signalé on a commencé à utiliser l'essaiage d'une façon informelle même avant la signature de la charte. Et notre adhésion et juste pour rendre les choses plus formelles et surtout bénéficier des avantages accordés par ce programme. On a décidé volontairement d'adhérer à ce programme en vue d'aider l'Etat à la création d'emploi et réduire le chômage c'est une sorte de responsabilité sociale ».</i>
Institut National de la Normalisation et de la Propriété Industrielle (INNORPIE)	<i>« Notre établissement a décidé de faire partie du programme d'essaiage principalement pour aider l'Etat dans ses efforts pour le développement de la culture entrepreneuriale chez les jeunes diplômés et la création d'emploi. En tant qu'établissement public on était forcé d'adopter cette stratégie et cela dans l'optique de créer de l'emploi et aider à résoudre le problème de chômage. (...) A côté de cela, notre direction générale a voulu utiliser l'essaiage pour faire diminuer les couts engendrés par certains services qui peuvent être externalisés (...) ».</i>
La Société Tunisienne de Sidérurgie « EL FOULADH »	<i>« Notre société a décidé de faire partie de ce programme national de développement de l'essaiage suite à une demande provenant de l'Etat. C'est principalement la volonté politique qui nous a poussés à adhérer à ce programme. Pour cela je peux dire que notre orientation était au début purement sociale visant à aider l'Etat, à créer de l'emploi et à renforcer davantage le développement du secteur privé et du tissu industriel dans le pays. L'idée était de faire partie de l'effort national. Dans un second temps, notre direction générale a voulu développer encore le processus et cela par la mise en place d'une cellule dédiée à l'essaiage. Cette cellule s'est engagée à faire l'implantation et la mise en place du processus d'essaiage. Ainsi, la pratique d'essaiage, a commencé à changer</i>



	<p><i>d'orientation pour se tourner vers l'entreprise mère. (...) L'essaimage est devenu ainsi un outil de valorisation des ressources dont dispose l'entreprise quelque soit humaines ou autres, un vecteur de développement de la compétitivité de l'entreprise et de gestion de coût (...). L'essaimage nous a permis d'externaliser et de sous-traiter des activités périphériques et secondaires pour se concentrer par la suite sur l'activité de base (.....) ».</i></p>
<p>Société Nationale Tunisienne de Cellulose et de Papier Alfa (SNCPA)</p>	<p><i>« La SNCPA à adhéré au programme national de développement de l'essaimage suite à une demande venant de l'Etat. Ainsi la SNCPA n'a pas décidé volontaire de faire partie de ce programme présidentiel de développement de l'essaimage. (...) Il s'agit pour nous d'une contrainte imposée par l'Etat à laquelle on doit répondre favorablement. On n'avait pas le choix. (...) Notre objectif est uniquement d'aider l'Etat à créer de l'emploi et encourager les investissements privés. (...) On était ainsi poussé à pratiquer l'essaimage selon sa logique social et politique. (...) La SNCPA a essayé de bénéficier de cette stratégie et servir son propre intérêt et cela en décidant d'externaliser certaines activités dans des projets d'essaimage. Cette externalisation nous a aidés à compresser nos couts, à nous concentre sur nos activités de base, à créer des PME avec lesquelles la SNCPA peut établir des partenariats et en même temps participer à la création d'emploi. Ça permet de valoriser notre image en tant qu'entreprise publique qui aide l'Etat à résoudre les problèmes socioéconomiques du pays (...) ».</i></p>
<p>L'Institut Pasteur (IP)</p>	<p><i>« L'Institut Pasteur a décidé d'adhérer au programme national de développement de l'essaimage suite à une volonté manifestée par l'Etat. Toutefois, l'Institut Pasteur a voulu se différencier des autres entreprises essaimantes en essayant de faire adapter cette stratégie aux objectifs et aux spécificités de l'activité de l'Institut Pasteur. Si on est bien impliqué dans ce programme on n'estime pas faire du social tel que voulu par l'Etat. Il s'agit pour nous d'un outil à utiliser pour atteindre nos objectifs de croissance et de développement et surtout faire la valorisation industrielle de la recherche scientifique qui représente la raison d'être de l'Institut Pasteur (...). Dans cette optique, on était très sélectif en termes de la nature des projets à retenir et on a exigé la composante technologique et surtout l'innovation dans les projets à essaimer. (...) En effet, notre objectif est principalement le développement de l'innovation à travers le développement de la recherche scientifique et la création des projets technologiques (...). L'idée de s'adhérer au programme national de développement de l'essaimage était essentiellement pour faire la valorisation de la recherche surtout qu'on a remarqué qu'il y a plusieurs activités à valoriser dans le secteur de l'industrie (...) »</i></p>

<p>Groupe Poulina (GP)</p>	<p>« Le Groupe Poulina a adhéré officiellement au programme national de développement de l'essaimage en 2007. Toutefois, le groupe Poulina a pratiqué la stratégie d'essaimage même avant la signature de la charte d'une façon informelle à travers la création de plusieurs filiales autour de l'entreprise (...) la direction générale a vu dans cette loi une réelle opportunité pour notre groupe vu que ce programme national de développement de l'essaimage tombe bien avec la stratégie globale et la vision stratégique de l'entreprise. Il ne s'agit pas pour nous d'une contrainte imposée par l'Etat mais c'est plutôt une bonne occasion permettant de mieux renforcer notre compétitivité et s'accorde parfaitement avec notre vision stratégique. Il est vraiment un créneau porteur pour nous. (...) les avantages proposés par l'Etat aux entreprises essaimantes et essaimées vont nous permettre de développer encore notre stratégie d'essaimage surtout de développer davantage notre compétitivité organisationnelle (...). Notre initiative pour faire partie de ce programme d'essaimage s'explique essentiellement par deux raisons. Premièrement, parce que c'est une opportunité pour nous de renforcer une stratégie qu'on pratique déjà. (...) La deuxième raison, c'est parce que nous voulons participer à la résolution des problèmes sociaux et aider l'Etat à réduire le problème de chômage par la création de l'emploi et par la suite assumer notre responsabilité sociale(...) ». « Le Groupe Poulina » est devenu ainsi un noyau interconnecté avec plusieurs petites et moyennes entreprises avec des activités proches ou complémentaires. Cette stratégie d'externalisation nous permet surtout de faire une bonne gestion et une bonne réduction des coûts et surtout une bonne gestion de nos ressources qu'elles soient humaines, financières ou même matérielles. A titre d'exemple, on a proposé à un de nos salariés deux camions déjà amortis pour l'entreprise pour monter un projet de transport et qui représente une externalisation pour nous ».</p>
----------------------------	---

L'analyse du contenu des entretiens réalisés avec les directeurs des cellules d'essaimage montre que l'essaimage pratiqué au sein des grandes entreprises tunisiennes ne renvoie pas à une réalité unifiée, mais à des réalités variées. Chaque entreprise adopte une logique qui lui est spécifique. Ce positionnement conditionne par la suite les manifestations de cette pratique ainsi que ses aboutissements. Ces visions s'inscrivent dans des registres stratégiques typiques et traduisent les orientations, les attentes et les objectifs variables de l'entreprise mère.

**Tableau 5.5. Répartition des cas de l'échantillon selon les différentes logiques de la mise en place de la stratégie d'essaimage**

Entreprise	Finalités visées	Type de Stratégie d'essaimage	Modélisation des motifs d'action
La Compagnie des Phosphates de Gafsa (CPG).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finalités sociales et de RSE (<math>M_S</math>)</li> <li>Finalités de gestion des coûts et des ressources (<math>M_R</math>)</li> </ul>	<b>Socio-industrielle</b>	<p>Motifs sociaux et de RSE (<math>M_S</math>)</p> <p>Motifs socio-industriels (<math>M_{SR}</math>)</p>
Groupe Chimique Tunisien (GCT).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finalités de gestion des coûts et des ressources (<math>M_R</math>)</li> <li>Finalités Sociale et de RSE (<math>M_S</math>)</li> <li>Finalités de gestion de l'innovation (<math>M_I</math>)</li> </ul>	<b>Stratégie intégrative</b>	<p>Motifs de gestion des couts et des ressources (<math>M_R</math>)</p> <p>Motifs socio-industriels (<math>M_{SR}</math>)</p> <p>Motifs intégratifs (<math>M_{SIR}</math>)</p>

<p>La Poste Tunisienne (PT)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finalités Sociales et de RSE (<math>M_S</math>)</li> <li>• Finalités de gestion de l'innovation (<math>M_I</math>)</li> </ul>	<p><b>Stratégie socio-stratégique</b></p>	<p>Motifs sociaux et de RSE (<math>M_S</math>)</p> <p>Motifs socio-stratégiques (<math>M_{Si}</math>)</p>
<p>Société Nationale d'Exploitation et de Distribution des Eaux (SONEDE)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finalités Sociales et de RSE (<math>M_S</math>)</li> <li>• Finalités de gestion des coûts et des ressources (<math>M_R</math>)</li> </ul>	<p><b>Socio-industrielle</b></p>	<p>Motifs sociaux et de RSE (<math>M_S</math>)</p> <p>Motifs socio-industriels (<math>M_{Sr}</math>)</p>
<p>Société Tunisienne d'Electricité et du Gaz (STEG).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finalités de gestion des coûts et des ressources (<math>M_R</math>)</li> <li>• Finalités Sociales et de RSE (<math>M_S</math>)</li> <li>• Finalités de gestion de l'innovation (<math>M_I</math>)</li> </ul>	<p><b>Stratégie intégrative</b></p>	<p>Motifs de gestion des couts et des ressources (<math>M_R</math>)</p> <p>Motifs socio-industriels (<math>M_{Sr}</math>)</p> <p>Motifs intégratifs (<math>M_{SiR}</math>)</p>

<p>Office National de l'Assainissement (ONAS)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finalités de la gestion des coûts et des Ressources (<math>M_C</math>)</li> <li>• Finalités sociales et de RSE (<math>M_S</math>)</li> </ul>	<p><b>Socio-industrielle</b></p>	<p>Motifs de gestion des coûts et des ressources (<math>M_I</math>)</p> <p>Motifs socio-industriels (<math>M_{SR}</math>)</p>
<p>Les Ciments d'Oum El kébil (CIOK)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finalités sociales et de RSE (<math>M_S</math>)</li> <li>• Finalités de gestion des coûts et des ressources (<math>M_R</math>)</li> </ul>	<p><b>Socio-industrielle</b></p>	<p>Motifs sociaux et de RSE (<math>M_S</math>)</p> <p>Motifs socio-industriels (<math>M_{SR}</math>)</p>
<p>Les Ciments de Bizerte (CB)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finalités sociales et de RSE (<math>M_S</math>)</li> <li>• Finalités de gestion des coûts et des ressources (<math>M_R</math>)</li> </ul>	<p><b>Socio-industrielle</b></p>	<p>Motifs sociaux et de RSE (<math>M_S</math>)</p> <p>Motifs socio-industriels (<math>M_{SR}</math>)</p>

<p><b>Société Tunisienne de Lubrifiants (SOTULUB)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finalités de la gestion des coûts et des Ressources (<math>M_C</math>)</li> <li>• Finalités sociales et de RSE (<math>M_S</math>)</li> </ul>	<p><b>Stratégie socio-industrielle</b></p>	<p>Motifs de gestion des coûts et des ressources (<math>M_R</math>)</p> <p>Motifs socio-industriels (<math>M_{SR}</math>)</p>
<p>Institut National de la Normalisation et de la Propriété Industrielle (INNORPIE)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finalités sociales et de RSE (<math>M_S</math>)</li> <li>• Finalités de gestion des coûts et des ressources (<math>M_R</math>)</li> </ul>	<p><b>Socio-industrielle</b></p>	<p>Motifs sociaux et de RSE (<math>M_S</math>)</p> <p>Motifs socio-industriels (<math>M_{SR}</math>)</p>
<p>La Société Tunisienne de Sidérurgie « EL FOULADH »</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finalités sociales et de RSE (<math>M_S</math>)</li> <li>• Finalités de gestion des coûts et des ressources (<math>M_R</math>)</li> </ul>	<p><b>Socio-industrielle</b></p>	<p>Motifs sociaux et de RSE (<math>M_S</math>)</p> <p>Motifs socio-industriels (<math>M_{SR}</math>)</p>

<p>Société Nationale Tunisienne de Cellulose et de Papier Alfa (SNCPA)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finalités sociales et de RSE (<math>M_S</math>)</li> <li>• Finalités de gestion des coûts et des ressources (<math>M_R</math>)</li> </ul>	<p><b>Socio-industrielle</b></p>	<p>Motifs sociaux et de gestion de la RSE (<math>M_S</math>)</p> <p>Motifs socio-industriels (<math>M_{SR}</math>)</p>
<p>L'Institut Pasteur (IP)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finalités de la gestion de l'innovation (<math>M_I</math>)</li> <li>• Finalités sociales et de RSE (<math>M_S</math>)</li> </ul>	<p><b>Stratégie socio-stratégique</b></p>	<p>Motifs stratégiques de gestion de l'innovation (<math>M_I</math>)</p> <p>Motifs socio-stratégiques (<math>M_{SI}</math>)</p>
<p>Groupe Poulina (GP)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finalités de la gestion des coûts et des ressources (<math>M_R</math>)</li> <li>• Finalités de la gestion de l'innovation (<math>M_I</math>)</li> <li>• Finalités sociales et de RSE (<math>M_S</math>)</li> </ul>	<p><b>Stratégie intégrative</b></p>	<p>Motifs de gestion des coûts et des ressources (<math>M_R</math>)</p> <p>Motifs industriels-stratégiques (<math>M_{RI}</math>)</p> <p>Motifs intégratifs (<math>M_{SIR}</math>)</p>

---

En outre, comme notre exploration empirique nous a permis de le montrer, les différentes configurations des logiques d'essaimage, telles que prédéfinies théoriquement (cf. Figure 5.1) , ne constituent le plus souvent qu'une **partie statique et figée** d'une représentation plus large et plus dynamique adoptée par les entreprises tunisiennes quant à leurs visions et motivations de la mise en place de la pratique d'essaimage en leurs sein. Dans cette optique, l'essaimage ne s'avère plus comme une simple pratique entrepreneuriale dont le but est seulement la création de nouvelles structures par des salariés, mais elle est aussi le reflet d'une politique et d'une vision plus générale et plus globale de l'entreprise mère. En effet, les logiques d'action qui se dissimulent derrière la décision de la mise en place de l'essaimage peuvent être catégorisées de la même façon que les objectifs et les attentes des *entreprises essaimantes* pour témoigner par la suite des politiques générales de ces dernières. Cette variété dans l'orientation et la vision, fait de l'essaimage un processus au cœur des enjeux de l'entreprise essaimante. La configuration des logiques d'essaimage au sein des grandes entreprises tunisiennes, que nous proposons ci-haut, est un reflet de ce constat (cf. Tableau 5.5).

Notre analyse de contenu nous a permis de visualiser l'aspect dynamique entre les trois types de logiques d'essaimage – et des logiques partielles qui résultent de l'interaction entre les logiques exclusives – : des logiques hétérogènes en termes d'objectifs, de visions, d'attentes et de motivations, des configurations différentes d'une entreprise à l'autre et directement corrélées aux objectifs des entreprises essaimantes, des actions et des stratégies dépendantes de la vision de l'entreprise mère envers l'essaimage. Nous avons pu identifier, par ailleurs, trois grandes catégories de stratégies d'essaimage résultant de l'interaction entre les trois zones du modèle prédéfini théoriquement. Ces stratégies présentent un aspect dynamique et progressif dans la combinaison des différentes logiques d'action. Cette combinaison se fait suite à un transfert d'une zone à une autre dont le sens et la direction diffère d'une entreprise à une autre. Les trois stratégies ainsi obtenu sont : la stratégie socio-industrielle, la stratégie socio-stratégique et la stratégie intégrative.

### **2.1.1. La stratégie socio-industrielle**

La pression sociale et politique, l'implication et l'adhésion des entreprises dans le programme de développement durable comme réponse aux exigences imposées par l'Etat, la réponse aux exigences sociales imposées par l'environnement ou encore le développement et



---

l'amélioration de l'image de l'entreprise vis-à-vis de son environnement (Dohou et Berland, 2007), sont autant de raisons qui ont poussé quelques entreprises essaimantes tunisiennes, telles que la CPG, la CIOK, la SONEDE, l'ONAS, la SNCPA, l'INNORPIE, Elfouledh, CB et la SOTULUB, à implanter la stratégie d'essaimage en leur sein.

L'adhésion de ces entreprises au programme national de développement de l'essaimage était suite à une demande venant de l'Etat dans l'optique de faire partie d'un programme national de lutte contre le chômage et de développement socio-économique. L'essaimage pour la majorité de ces entreprises était principalement à caractère politique. Cette pratique se présentait ainsi pour ces entreprises impliquées dans un programme de gestion sociale comme une solution permettant de redynamiser le système socio-économique et répondre favorablement aux diverses pressions exercées par l'environnement et surtout par l'Etat. Dans cette optique, la pratique d'essaimage s'avère ainsi comme une voie originale permettant de répondre de manière novatrice à une logique de RSE puisqu'elle se conçoit comme une technique de management stratégique permettant de mieux réagir aux réflexions stratégiques de l'entreprise ainsi qu'aux crises qui secouent l'environnement socio-économique.

Dans une seconde interprétation des logiques qui ont poussé, également, ces entreprises à mettre en place la pratique d'essaimage, les directeurs des cellules d'essaimage interrogés étayaient l'hypothèse de la gestion et la réduction des coûts et l'optimisation des ressources matérielles et humaines. Cette deuxième logique, opérationnalisée à travers cette pratique, est à enraciner également dans la stratégie globale de l'entreprise et cela dans l'optique de compléter la première vision qui était principalement à « vocation sociale » et à orientation politique. Cette réorientation dans la vision était principalement pour tirer profit de cette pratique et être capable de détenir un avantage concurrentiel par la suite.

Ainsi, la stratégie socio-industrielle contribue d'une part à renforcer et à opérationnaliser la responsabilité sociale de ces entreprises essaimantes et à les aider à mieux gérer leurs ressources et à réduire leurs coûts d'autre part. En effet, l'adhésion au programme national de développement de l'essaimage a permis à ces entreprises de valoriser leur image dans leurs sites d'implantation en montrant qu'elles favorisent l'ouverture vers l'extérieur et qu'elles sont aptes à « faire leur part » dans la résolution des fléaux collectifs et aussi à détenir un avantage concurrentiel par rapport à leurs concurrents en termes de réduction des coûts et de gestion des ressources.

Ci-après quelques cas illustratifs de l'application de l'essaimage socio-industriel dans les entreprises essaimantes tunisiennes :

**Encadrée 1 : La compagnie de phosphate de Gafsa (CPG)**

*« L'idée d'adhérer au programme national de développement de l'essaimage était essentiellement à orientation sociopolitique. Il s'agit d'aider l'Etat à la création d'emploi et la réduction de chômage surtout dans la région de Gafsa. L'objectif principal de la CPG était de contribuer au développement socio-économique de la zone minière et cela à travers l'accélération du flux de la création d'entreprises et la stimulation de l'esprit entrepreneurial. Les motivations de la CPG étaient essentiellement sociales vu l'importance de la Compagnie dans la région et surtout après la crise de la zone minière en 2008. La CPG a vu dans le programme d'essaimage la bonne opportunité pour assumer sa responsabilité sociale et renforcer son ouverture envers son environnement. Dans un deuxième temps, la CPG a voulu tirer profit de cette stratégie et bénéficier de ses atouts en utilisant l'essaimage comme un outil de gestion des ressources et de réduction des coûts. Cela a été effectué à travers l'externalisation de quelques activités périphériques telles que le gardiennage et le nettoyage le transport et aussi l'établissement des relations de partenariat telles que celles établies avec Microsoft. »*

**Encadrée 2 : L'Office National de l'Assainissement (ONAS)**

*« Huit entreprises nationales (STEG ; SONEDE ; CIOK ; SNCPA ; TT ; OPT ; CPG et GCT) ont été choisies par les pouvoirs publics pour constituer le premier noyau du programme national d'essaimage (PNE). L'ONAS a adhéré volontairement à ce programme suite à la promulgation de la loi 56 du 18/07/2005 relative à l'essaimage. En 2006, l'ONAS a signé le protocole d'essaimage avec le ministère de l'industrie, de l'énergie et des petites et moyennes entreprises (MIEPME). Cette adhésion s'est concrétisée par la réalisation de certains projets dans le cadre de ce programme.*

*En effet, la mise en place de l'essaimage traduit l'orientation stratégique de l'ONAS qui vise à travers ce programme le développement de la création des PME dans les domaines spécifiques à ses activités : exploitation et travaux. Il s'agit alors pour l'ONAS de créer, à long terme, un tissu des PME permettant de sous-traiter et d'externaliser certaines activités. Cette externalisation permet à l'ONAS d'optimiser ses moyens humains et matériels et cela en faisant appel au secteur privé, en cas de besoin, pour combler le déficit en main d'œuvre et/ou en équipement et éviter par la suite le recours au recrutement direct et faire des investissements. L'optimisation des ressources conduit à une réduction des coûts et aussi à une amélioration des services rendus par l'ONAS. Pour ce qui est du court terme, l'ONAS, en tant qu'entreprise publique adhérente au programme national d'essaimage de développement de l'essaimage, est appelé à soutenir l'action des pouvoirs publics par la création de l'emploi, la résolution des problèmes sociaux et la réduction du problème du chômage. L'essaimage dans l'ONAS est essaimage à double logique qui sert l'intérêt de l'entreprise en premier lieu et qui permet également à cette dernière d'assumer sa responsabilité sociale envers l'Etat et la société dans un deuxième lieu ».*

### **Encadrée 3 : Société Nationale d'Exploitation et de Distribution des Eaux (SONEDE)**

*« L'adhésion de la SONEDE au programme national de développement de l'essaimage a été effectuée suite à une demande proposée par l'Etat. L'entreprise face à cette pression a décidé de s'investir dans ce programme en vue de participer à la création d'entreprises et à la création d'emploi. Suite à son adhésion et en vue d'assurer dans les meilleures conditions ces engagements, la SONEDE a créé une direction chargée de l'essaimage et de la sous-traitance en mars 2007.*

*La SONEDE a opté au début pour un essaimage social dont l'objectif principal était la participation à l'effort de l'Etat pour la création d'emploi et la réduction du chômage. Pour ce faire, la SONEDE a essayé de développer l'esprit entrepreneurial latent chez ses salariés et aussi sensibiliser d'autres entrepreneurs externes. La sensibilisation a été effectuée à travers la préparation d'un programme de communication assez riche et diversifié destiné à promouvoir la procédure d'essaimage et les efforts d'appui et d'encouragement des promoteurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Dans ce même cadre, la direction générale de la SONEDE a organisé plusieurs cycles de formations sur l'essaimage pour le compte des nouveaux essaimés (interne et externe).*

*Certes, la pratique d'essaimage était pour la SONEDE un outil d'aide sociale permettant à cet établissement public de contribuer au développement socio-économique du territoire, mais il faut signaler également que cette décision d'adhésion au programme d'essaimage comporte aussi des volets stratégiques pour la SONEDE. En effet, la stratégie d'essaimage était pour la direction générale de l'entreprise une bonne opportunité permettant de renforcer la compétitivité de l'entreprise à travers ses essaimés par la création de nouvelles entreprises réparties sur tout le territoire tunisien.*

*Il s'avère, ainsi, légitime de conclure que l'essaimage pour la SONEDE est une stratégie à double facette permettant d'une part, de répondre favorablement à une demande politique et sociale mais aussi d'assurer une bonne gestion de ses ressources internes d'autre part . Il s'agit ainsi de savoir exploiter cette pratique pour son propre intérêt en vue d'être plus compétitive et plus performante que ce soit à travers l'externalisation ou la création d'un réseau d'entreprise en amont ou en aval dont l'activité est directement liée à celle de la SONEDE ».*

L'analyse approfondie des différents cas d'essaimage socio-industriel nous permet de dire que cette pratique qui insuffle sur le marché un dynamisme entrepreneurial, peut être considérée selon cette logique comme une technique de redynamisation externe, disposant d'atouts indéniables pour permettre aux entreprises essaimantes tunisiennes de mieux répondre aux exigences et pressions socioéconomiques imposées par les pouvoirs publics. Selon cette première perspective, la stratégie d'essaimage peut être conçue comme une manifestation de la notion de RSE permettant d'assurer le lien entre l'entreprise essaimante et

---

son environnement. En effet, les entreprises essaimantes tunisiennes tel que la CPG la SONEDE et L'ONAS, suite à la mise en place de cette stratégie d'essaimage, dont l'objectif et la motivation était au début social, ont instrumentalisé le concept de RSE en un outil de réponse stratégique permettant une optimisation des ressources et une meilleure gestion des coûts. Cette deuxième facette de la stratégie était principalement à arôme industriel permettant de servir le propre intérêt de l'entreprise mère et cela dans un contexte sociopolitique de plus en plus turbulent.

### **2.1.2. La stratégie intégrative**

L'intérêt d'une stratégie d'essaimage intégratif, comme pratique novatrice et contemporaine de création d'entreprise, est qu' « elle fournit aux entreprises essaimantes des réponses adaptées qui prennent en ligne de compte l'ensemble des impératifs et des contraintes auxquelles elles sont confrontées ». Ainsi, les logiques qui mènent une entreprise à mettre en place une telle politique sont variées allant d'une logique stratégique jusqu'à arriver à la logique sociale. Il s'agit d'un fit de trois types de logiques d'action. Pour ce qui est des entreprises tunisiennes, seul 3 entreprises essaimantes ont pratiqué ce type de stratégie. Il s'agit du GCT, de LA STEG, et du Groupe Poulina (GP).

Ces entreprises se sont focalisées principalement sur la combinaison des trois types de stratégies à savoir la stratégie d'essaimage social, la stratégie d'essaimage industriel et la stratégie d'essaimage stratégique. Le transfert d'une zone de stratégie à une autre, la progression de ce transfert ainsi que son sens et sa direction se sont effectués d'une façon dynamique et progressive traduisant un certain dynamisme et une progression quant à la logique, la vision, les motivations et les objectifs de la mise en place de la pratique d'essaimage au sein de ces grandes entreprises tunisiennes.

Ci-après quelques cas illustratifs de l'application de la stratégie intégrative, sous ses différentes formes, au sein des entreprises tunisiennes.

#### **Encadrée 4 : Groupe Chimique Tunisien (GCT)**

*« Le GCT a commencé à pratiquer l'essaimage même avant la promulgation de la loi du Juillet 2005 et cela par la création des projets de transformation du phosphate et dérivés, l'implantation des entreprises stellites situées en amont et en aval et l'externalisation de quelques activités telles que le nettoyage, le gardiennage, la maintenance, la cantines, le transport et la manutention,...L'objectif du GCT, en pratiquant informellement l'essaimage, était principalement l'orientation industrielle visant l'optimisation des ressources et la bonne gestion des couts de production et cela en vue de créer de la valeur ajoutée et améliorer la compétitivité de l'entreprise. L'adhésion officielle du GCT au programme national de développement de l'essaimage, suite à une demande venant de l'Etat, a permis de mieux renforcer la pratique au sein de l'entreprise pour en bénéficier, par la suite, de ses avantages fiscaux et administratifs.*

*Suite à cette adhésion, le GCT a élargi sa vision pour faire inclure l'aspect social en devenant partie d'un programme national pour la diversification du tissu économique du pays et l'accélération de la création des PME et de l'emploi. La logique d'action est passée alors d'une logique purement industrielle vers une logique industrielle à arôme social. Une troisième logique est manifeste suite à la mise en place de l'essaimage. Il s'agit de promouvoir les technologies et le know-how, et cela à travers un essaimage technologique visant une meilleure gestion de l'innovation et permettant d'assurer une croissance et un développement organisationnel. à titre d'illustration, la création d'une unité pour la fabrication d'un collecteur pour la réduction du taux de cadmium dans l'acide phosphorique et d'une société de service et de consulting en engineering destinée à la valorisation des travaux de recherche notamment pour la sécurisation des fichiers et des échanges électroniques ».*

## **Encadrée 5 : Société Tunisienne d'Electricité et du Gaz (STEG)**

« La STEG a commencé à pratiquer l'essaiage à partir de l'année 2003 c'est-à-dire avant la promulgation de la loi de l'essaiage. La loi du juillet 2005 est venue ainsi donner un cadre juridique formel et plus officiel à cette pratique. La STEG a fait alors partie de ce programme national de développement de l'essaiage suite à une demande de l'Etat surtout que cette dernière a été choisie parmi les 8 premiers cas sélectionnés par l'Etat pour former le premier noyau du programme présidentiel de l'essaiage. Cette adhésion officielle au programme d'essaiage était principalement à connotation politique pour la STEG, même si cette dernière était vraiment intéressée par ce processus deux ans avant l'apparition et la promulgation de la loi. En effet, l'Etat a voulu, à travers cette stratégie d'essaiage, faire impliquer la STEG dans le programme présidentiel d'aide et d'encouragement des entrepreneurs potentiels à la création d'entreprises et cela dans l'optique de promouvoir l'emploi et réduire le problème du chômage. Néanmoins, la STEG, à côté de ce rôle social, a voulu bénéficier de cette stratégie et servir son propre intérêt surtout qu'elle a manifesté cet intérêt même avant l'intervention de l'Etat. Pour ce faire la STEG a fait des ajustements dans la stratégie pour la rendre une stratégie de l'entreprise et non pas une stratégie d'Etat.

L'essaiage pratiqué à la STEG est devenu alors un essaiage offensif dont les logiques qui se dissimule derrière sont aussi variées. A titre d'illustration, la STEG a utilisé l'essaiage pour agir en tant qu'entreprise citoyenne qui participe à la résolution des problèmes socioéconomiques du pays et pour ce faire elle a proposé toute sorte d'appui et d'accompagnement aux entrepreneurs potentiels en vue de les aider à créer des entreprises et promouvoir la création d'emploi. Cette orientation sociale a caché entre ses lignes un ensemble de choix stratégiques dans la mesure où la STEG a voulu renforcer son rôle social sans pour autant oublier ses objectifs organisationnels de compétitivité, de croissance et de développement. Dans ce cadre, elle a choisi de donner la priorité aux projets innovants, à haute valeur ajoutée et en rapport avec ses activités.

Au début, l'idée était de donner la priorité aux salariés de la STEG, tout en étant sélective en termes de la nature de l'activité du projet à créer. La STEG a retenu uniquement les projets dont l'activité est lui est proche c'est à dire les activités de soutien ou celles reliées au core du métier de l'entreprise. La STEG a donné également la priorité au projet innovant ou à haute valeur ajoutée. Cette orientation répond parfaitement à la stratégie globale de croissance et développement de la STEG. En 2009, la STEG a modifié sa stratégie pour ouvrir la porte à des promoteurs externes de l'entreprise tout en restant sélective en termes de la nature de l'activité du projet à installer et sa valeur ajoutée pour l'entreprise. Cette orientation quant à l'application du programme national de développement de l'essaiage a permis à la STEG de bénéficier stratégiquement de cette pratique. Elle a pu ainsi valoriser son image dans son environnement, réduire ses couts, faire une bonne allocation de ses ressources et surtout développer à l'externe des projets innovants et à haute valeur ajoutée »

## **Encadrée 6 : Groupe Poulina (GP)**

*« Le groupe poulina est une entreprise privée composée de 87 entreprises dont l'activité est très variée, telle que : l'emballage ; le céramique ; le tourisme ; l'industrie agro-alimentaire, etc. Le Groupe Poulina était parmi les pionniers à pratiquer l'essaimage en Tunisie. Cette entreprise a commencé à pratiquer l'essaimage d'une façon informelle avant l'apparition de la loi du juillet 2005. L'essaimage était pour cette entreprise un choix stratégique à l'instar des grands groupes français. Il s'agit d'un outil de réallocation et/ ou de réorganisation des ressources et des compétences dont dispose l'entreprise. L'essaimage se conçoit pour le Groupe Poulina comme une voie originale à la gestion des ressources et surtout la gestion des couts, dans la mesure où cette pratique favorise la réallocation ou la réorganisation des ressources soit par le recours à l'externalisation ou la sous-traitance de certaines activités jugées non pertinente à l'interne ou sans valeur ajoutée pour l'entreprise.*

*En 2007, l'Etat a décidé d'élargir le premier noyau d'essaimage et donner la possibilité à d'autres groupes publics et privés pour faire partie de ce PNDE. Le Groupe Poulina a décidé ainsi, volontairement (l'initiative du Groupe Poulina) d'adhérer officiellement à ce programme et bénéficier par la suite de ses atouts. Cette adhésion peut être expliquée essentiellement par trois types de motivations. Premièrement, il s'agit d'une bonne opportunité pour renforcer la stratégie de gestion des ressources (humaines et matérielles), la réduction des couts et surtout l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise. En effet, le Groupe Poulina, suite à son adhésion à ce programme, a pu bénéficier des différents types d'avantages (fiscaux et financiers) proposés par l'Etat permettent ainsi de développer davantage la compétitivité organisationnelle du groupe. Le choix de l'essaimage par l'externalisation répond également à ces objectifs de gestion des coûts et de réorganisation interne de l'entreprise. A titre d'illustration, le Groupe Poulina a proposé à ses salariés l'externalisation d'une activité de transport et de distribution tout en leur fournissant des camions déjà amortis pour monter ce projet.*

*Cette première motivation a été renforcée par une deuxième logique qui se base sur l'idée de la création d'un réseau d'entreprises satellites interconnectées, situées en amont ou en aval et dont l'activité est proche ou complémentaire à celle de l'entreprise noyau. Cette logique stratégique a conduit à l'établissement des relations de partenariat inter-organisationnelles entre le Groupe Poulina et les entreprises essaimées. En effet, cette deuxième logique répond parfaitement aux objectifs stratégiques de croissance et développement organisationnel et cela soit par la concentration sur le core business de l'entreprise, soit par le développement de nouvelles activités difficilement gérable à l'interne.*

*Ces deux logiques prédominantes ont été complétées par une troisième visant la redynamisation de l'environnement socio-économique local et la gestion de la responsabilité sociale de l'entreprise. En effet, le Groupe Poulina a voulu, à travers la stratégie d'essaimage, jouer son rôle social et aider l'Etat à la résolution des problèmes sociaux et surtout réduire le chômage. Il s'agit ainsi d'une bonne occasion pour le Groupe Poulina pour faire valoriser son image dans son environnement, assumer sa responsabilité sociale et surtout participer au développement socio-économique du pays. L'essaimage selon cette perspective sociale a été utilisé par le Groupe Poulina comme un outil stratégique lui permettant de détenir un avantage concurrentiel ».*

---

Compte tenu de la nature de la stratégie d'essaimage pratiquée par la STEG, le GCT et le GP, il est important de signaler que ces trois entreprises ont initié leurs stratégies d'essaimage bien avant le lancement du programme national en 2005. En effet, l'intérêt du programme d'essaimage, pour ces trois entreprises essaimantes, réside dans sa capacité à aider l'entreprise-source à conserver, exploiter et à réallouer ses ressources humaines et matérielles et éviter de les perdre sans valeur ajoutée. La pratique d'essaimage était pour ces trois entreprises un moyen pour favoriser l'apparition d'effet de synergie entre l'entreprise mère et les nouvelles structures satellites. La STEG, le GCT et surtout le GP ont utilisé ces relations de partenariat pour faire l'externalisation partielle ou totale de quelques activités difficilement exploitables à l'interne ou sans valeur ajoutée pour elles telles que le gardiennage, le nettoyage, le transport et la manutention, la distribution, la formation, la maintenance, la cantine, etc. Cette logique d'impartition, avait pour résultat la concentration de ces entreprises essaimantes sur leur vocation principale, l'amélioration de la qualité de service et/ou produit proposés, la réduction des coûts, et donc un accroissement de la performance globale de l'activité.

Cette première orientation dans l'application de la stratégie d'essaimage et qui a été définie par des objectifs de gestion des ressources et gestion des coûts, a été complétée par une deuxième orientation qualifiée de stratégique, qui concerne des objectifs de croissance et développement et répond à une volonté de favoriser et valoriser les projets innovants et/ou à hautes valeurs ajoutées. Dans ce cadre, la STEG, le GCT et le GP étaient très sélectifs en termes de la nature des projets à essayer. Les projets sélectionnés doivent être liés d'une façon directe ou indirecte à l'activité de l'entreprise-mère et la priorité est à donner principalement aux projets innovants et à haute valeur ajoutée. Cette vision stratégique dans l'application de la stratégie d'essaimage ainsi que dans le processus de sélection des projets essaimés, vise l'entreprise essaimante elle-même puisque c'est elle le bénéficiaire des innovations développées.

L'analyse approfondie de cette deuxième logique adoptée par ces trois entreprises nous permet de distinguer des cas de figures de développement de l'innovation, selon que l'entreprise-source cherche à valoriser ses innovations déjà développées en interne ou qu'elle cherche à développer des innovations à l'externe en relation avec son « core » business.



---

Pour ce qui est du premier cas de figure, le GCT, en fait le bon exemple. En effet, l'innovation et les avancées technologiques représentent une source de richesse pour cette entreprise. De ce fait, elle a vu dans la stratégie d'essaimage la bonne occasion pour la valorisation de cette richesse. L'exploitation des différentes avancées technologiques a été effectuée alors à travers l'établissement des relations de partenariat stratégiques et industrielles avec les nouvelles structures essaimées. Dans ce cadre, le GCT a créé, par d'exemple, à travers le processus d'essaimage, une unité pour la fabrication d'un collecteur pour la réduction du taux de cadmium dans l'acide phosphorique ainsi qu'une société de service et de consulting en engineering destinée à la valorisation des travaux de recherche notamment pour la sécurisation des fichiers et des échanges électroniques, la génération des nombres aléatoires, etc.

Dans le deuxième cas, la pratique d'essaimage a été plutôt utilisée par ces trois entreprises dans l'optique de développer des innovations à l'externe, au sein des nouvelles structures innovantes, situées en amont ou en aval, et en bénéficier par la suite de leur flexibilité pour bâtir un avantage concurrentiel. À titre d'illustration, la STEG a créé des projets de maintenance électrique, réseaux informatiques, ingénierie industrielle, cartographie numérique, travaux électriques, etc.

L'analyse approfondie des entretiens que nous avons effectués avec les responsables des cellules d'essaimage au sein de ces trois grandes entreprises, nous a permis, également, d'identifier une troisième logique à savoir la logique sociale dite aussi la logique citoyenne. Selon cette logique, l'essaimage se présente comme un excellent outil de gestion de la notion de RSE. En effet, la STEG, le GCT, et le Group Poulina, comme toutes les autres entreprises qui ont adhéré au programme national de développement de l'essaimage, ont été soumises à la contrainte imposée par l'Etat relative à la création d'entreprise, la création d'emploi et surtout la résolution du problème de chômage. Les objectifs de la mise en place de la pratique d'essaimage ont été alors élargis pour faire inclure ceux à caractère social. Il s'agit pour ces entreprises d'établir des relations de type gagnant-gagnant avec leur environnement. Selon cette logique de responsabilité sociale, les trois entreprises ont été appelées à favoriser le développement socio-économique du territoire, participer à la gestion du bassin d'emploi, et

---

aider l'Etat à la résolution du problème de chômage par la création d'entreprise et la création d'emploi.

Enfin, nous pouvons alors définir trois types de logiques qui se dissimulent derrière cette stratégie intégrative et qui reflètent les différents objectifs et motivation de la mise en place de l'essaimage:

**Figure 5.2 : Stratégie d'essaimage intégratif**



### **2.1.3. La stratégie socio-stratégique**

Selon la position théorique, ce type d'essaimage peut être considéré comme le produit de l'interaction entre deux zones : la zone sociale et la zone stratégique. Parmi les cas étudiés, on a rencontré deux cas d'entreprises publiques qui ont adopté cette vision dans leur application du programme d'essaimage. Il s'agit de l'Institut Pasteur de Tunis (IPT) et la Poste Tunisienne.

Pour ce qui est de la Poste Tunisienne, la pratique d'essaimage était le mix entre le social et le stratégique. En effet, la Poste, comme toutes les autres entreprises publiques impliquées dans cette expérience, s'est investi dans ce PNDE pour aider l'Etat à la création d'entreprises et la création d'emploi. Dans ce même sens, la Poste a lancé un Fonds pour participer au capital des entreprises essayées, agréé par le CMF (Conseil du Marché Financier) et le FCPR (Fonds Commun de Placements à Risques), d'un capital de 500.000 dinars. La Poste a cherché à exploiter cette expérience d'essaimage pour son propre intérêt et cela par l'essaimage de projets permettant d'une part la création d'emploi et aussi le

---

développement de nouveaux projets relevant du domaine du TIC ou à haute valeur ajoutée technologique d'autre part.

A titre d'illustration, la Poste a essaimé deux projets «*qui lui tiennent à cœur*», tel que cité par la responsable de l'essaimage. Il s'agit des projets «Multimédia Force» et «Archi-Nord», qui ont été créés par deux jeunes promoteurs externes à la Poste, et installés dans des zones développement régional qui sont respectivement Gafsa et le Kef.

Le premier projet «Multimédia Force» essaimé par la Poste, est un call center dédié à l'export et a permis la création d'une vingtaine de postes d'emploi avec la possibilité d'encore de décupler ce nombre. Le second projet, «Archi-Nord», est plutôt, spécialisé dans l'archivage et la numérisation électronique des fichiers postaux. Ce projet, qui a permis de créer une valeur ajoutée certaine pour la Poste, été une vraie «*assise pour évoluer vers la poste numérique*».

Dans ce sens, l'essaimage était pour la Poste un vrai créneau porteur permettant de créer d'aider l'Etat à créer de l'emploi et surtout à assurer une meilleure gestion de l'innovation pour la Poste. Toutefois, à cause des problèmes internes à la Poste produits essentiellement par la pression syndicale énorme exercée juste après la révolution, le PNDE a été remis en cause chose qui a conduit à la suspension complète du programme.

En ce qui concerne l'IPT, la stratégie d'essaimage était très spécifique vue la spécificité et la particularité de cet établissement. En effet, l'IPT un établissement public de santé et de recherche scientifique placé sous la tutelle du Ministère de la Santé. Il a pour rôle d'effectuer toutes les enquêtes, missions, analyses ou recherches scientifiques intéressant la santé publique humaine et animale. Il a, également, comme mission la préparation des produits biologiques (vaccins, sérums) dont la production est nécessaire au pays.

En 2009, l'IPT a adhéré officiellement au programme national de développement de l'essaimage suite à sa signature de la convention et la charte d'essaimage avec le Ministère de l'Industrie. Cette participation au programme d'essaimage a été suite à une demande venant de l'Etat en vue de faire impliquer l'IPT dans le programme national de création d'entreprises et de création d'emploi. Toutefois, l'IPT a essayé d'affiner cette stratégie en vue d'avoir une pratique qui lui est spécifique répondant à ses objectifs, sa vision ainsi qu'à la spécificité de

son activité. Il s'agit d'une pratique d'essaimage permettant à l'IPT de conserver ses chercheurs tout en valorisant les résultats des recherches obtenus.

Le cas de l'IPT est un cas très spécifique dans la mesure où il reflète le mariage entre la logique d'essaimage conventionnel, qualifié aussi d'essaimage social, et la logique d'essaimage stratégique de gestion de l'innovation. Ci-après une présentation plus détaillée du cas de l'IPT :

### **Encadrée 7: L'institut pasteur de Tunis (IPT)**

*« L'IPT est un établissement public opérant sous la tutelle du Ministère de la Santé. Il s'agit d'**«un établissement de Recherche Scientifique d'après les méthodes Pasteuriennes»**. Son rôle est «d'effectuer toutes les enquêtes, missions, analyses ou recherches scientifiques intéressant soit la santé publique humaine ou animale, soit le développement économique de la Tunisie». **«Il prépare les produits biologiques tels que vaccins, sérums, antigènes dont la production paraîtrait nécessaire»**. L'IPT a signé également des accords de coopération scientifique avec de nombreuses Institutions Scientifiques internationales en particulier avec l'Institut Pasteur de Paris avec qui le relie des liens étroits de partenariat scientifique.*

*L'IPT a commencé à pratiquer l'essaimage en novembre 2009, suite à une demande provenant de l'Etat. Toutefois, cette établissement a voulu se différencier des autres entreprises essaimantes impliquées dans ce programme pour en mettre en place une pratique qui lui est spécifique et en cohérence avec ses objectifs et sa mission. Il s'agit d'un outil pour la valorisation industrielle des résultats de la recherche scientifique menés par les chercheurs de l'IPT.*

*Certes, l'IPT était appelé à aider l'Etat à résoudre le problème de chômage et surtout à contribuer au développement socio-économique du pays. De ce fait, la direction générale a essayé d'assumer sa responsabilité sociale envers son environnement sans pour autant négliger ses objectifs stratégiques de gestion de l'innovation. La RSE est devenue alors stratégique dans la mesure où l'IPT s'est focalisée sur les questions sociales qui ont un impact direct ou indirect sur sa compétitivité. Selon cette perspective, l'IPT a orienté sa contribution au secteur de la santé publique et cela à travers une valorisation économique et industrielle des résultats de la recherche scientifique menée au sein de ses laboratoires. Chose qui contribue certes au développement socio-économique du pays ainsi qu'au développement du secteur de la santé en particulier.*

*A titre d'illustration, l'IPT a établi une relation de partenariat avec la société française PX'Therapeutics ainsi qu'une autre entreprise française pour faire la production d'un vaccin contre la rage à usage humain et basé essentiellement sur une technologie développée au sein des laboratoires de l'IPT. Cette relation de partenariat serait à la base de la création, par essaimage, d'une joint venture destinée à faire la production de ce vaccin avec une capacité de production de 2 millions de doses par ans. Cette unité de production conduirait à la création d'une vingtaine de postes d'emploi dans une première étape. Plusieurs autres projets, encore en phase d'incubation, ont été proposés par l'IPT dans le cadre de son projet d'essaimage scientifique et stratégique. À titre d'exemple : un projet de production de vaccin antirabique en collaboration avec des compagnies pharmaceutiques françaises ; un projet de développement d'un kit diagnostique de la leishmaniose et un projet de développement de bios marqueurs génétiques.*

*Selon l'IPT, le processus d'essaimage stratégique comporte trois phases, à savoir : la phase « Early Stage Innovation », dite aussi phase d'incubation ; la phase de développement et la phase de « l'application industrielle ». Le budget alloué à chacune de ces trois phases est réparti comme suit : de 200-400 MDT, 3.000MDT et 30.000MDT ».*

---

Le cas de l'IPT s'avère ainsi un cas très intéressant et très spécifique dans la mesure où il présente une nouvelle vision et une nouvelle logique dans l'application du programme d'essaimage. Cette spécificité s'explique principalement par la particularité de l'activité de cet établissement ainsi que la spécificité de ses objectifs. L'IPT a réussi à faire l'équilibre entre l'intérêt de l'Etat et son propre intérêt. Il s'agit d'un exemple type du fit entre la logique sociale et la logique stratégique de gestion de l'innovation et cela à travers une application stratégique de la notion de responsabilité sociale de l'entreprise (RSSE).

---

## Conclusion

L'objectif central de ce chapitre est d'apporter un premier éclairage empirique sur l'expérience tunisienne en matière d'application de la stratégie d'essaimage en proposant une première typologie des motivations et de logiques d'action qui se dissimulent derrière la décision de la mise en place de l'essaimage au sein des grandes entreprises tunisiennes. Cette analyse qualitative offre une image plus opérationnelle du phénomène d'essaimage en Tunisie.

Ce chapitre a permis, dans un premier temps de montrer les diverses configurations et dimensions de la stratégie d'essaimage au sein des entreprises essaimantes dans l'optique de spécifier les variables qui lui sont associées. Dans un second temps, il a présenté les multiples réalités qui se révèlent derrière la décision des entreprises tunisiennes d'adhérer au programme national de développement de l'essaimage. Les analyses effectuées dans ce chapitre ont aussi permis de faire valoir la prédominance de la notion de RSE dans le processus de la mise en pratique de la stratégie d'essaimage au sein des grands groupes tunisiens. Cette responsabilité sociale est devenue stratégique pour quelques entreprises essaimantes dans la mesure où ces entreprises se sont focalisées principalement sur les questions sociales et environnementales qui ont un impact sur la compétitivité de l'entreprise (*Social Dimensions of Competitive Context*). En effet, les entreprises tunisiennes, qui ont été obligées par les pouvoirs publics à pratiquer l'essaimage social, n'avaient pas intérêt à résoudre tous les problèmes de la société d'où l'idée de hiérarchiser et d'ordonner les actions sur lesquelles va porter la RSE. Cette classification a été effectuée alors non pas en termes de la valeur intrinsèque de l'acte social mais plutôt en termes de la capacité de cet acte à contribuer à la création de la valeur pour l'entreprise.

---

Les résultats issus de cette première exploration qualitative nous ont permis d'avoir une première idée sur les motivations et sur les attentes des entreprises tunisiennes de leurs mise en pratique du programme national de développement de l'essaimage tel que conçue par le gouvernement tunisien. Cette première analyse a été complétée, dans une seconde étape, par des représentations graphiques de la représentation mentale que se font les directeurs des cellules d'essaimage de l'expérience de leur entreprise en matière d'essaimage. C'est essentiellement dans ce cadre que s'inscrit le chapitre suivant de notre travail de thèse.

---

## Chapitre 6 : Cartographie et dimensions de la pratique d'essaimage

*« Une image vaut mille mots »*

---

En ayant recours à la méthode de cartographie cognitive, nous estimons effectuer des résumés et des modélisations graphiques de la cognition des dirigeants interviewés. Il s'agit de mieux exploiter l'énoncé discursif verbal de la personne interrogée. En effet, la cartographie cognitive nous permet de cerner la vision du dirigeant interviewé, de s'inscrire dans son référentiel, puis de l'aider à construire une modélisation de sa cognition. L'idée est d'utiliser la cartographie cognitive pour identifier les facteurs que le dirigeant juge les plus influents pour décider d'adhérer au programme national de développement de l'essaimage. L'usage de cet outil d'analyse a été également justifié par Verstraete (1997b) et Saporta qui confirment la pertinence de la cartographie cognitive sur le plan méthodologique pour scruter l'univers cognitif de la personne interrogée et comprendre un phénomène particulier (Saporta, 1994 ; Verstraete, 1997).




---

Ainsi, la structure générale de ce chapitre est retracée comme suit :

### Plan du chapitre 6

#### Explorartion graphique des différentes pratiques d'essaimage en Tunisie :

- Représentations graphiques des configurations et des dimensions de la pratique d'essaimage.
  - Analyse des cartes cognitives des responsables de l'essaimage
- 

### Section 1. La cartographie cognitive

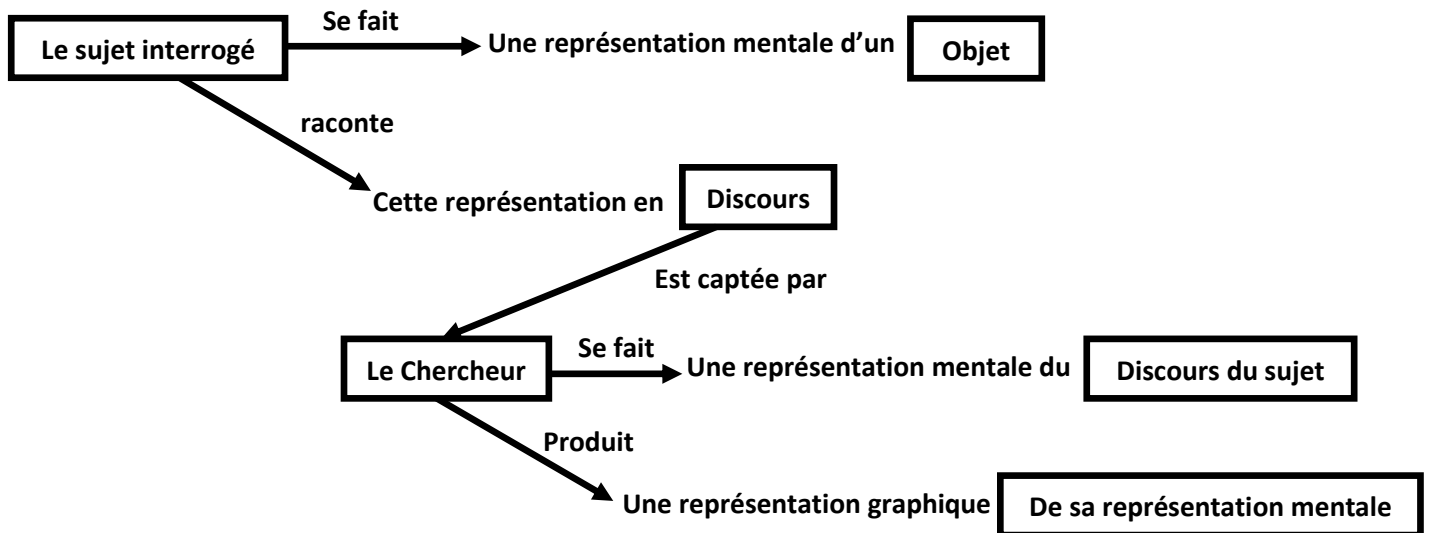
La cartographie cognitive connaît un intérêt croissant en science de gestion, il s'agit d'une nouvelle perspective en théorie des organisations permettant la découverte de l'univers cognitif des acteurs en entreprise (Cossette, 2003). Et pour mieux l'explicitier, plusieurs travaux de recherche ont été ainsi menés pour nous offrir par la suite une assez grande variété de définitions du concept de carte cognitive dont la plus répandue et plus complète est celle de Cossette. Ainsi, « *une carte cognitive est une représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives à propos d'un objet particulier.* » (Cossette, 2003).

Eden (1988) insiste à son tour sur la dimension particulière de la démarche cognitive. Il souligne qu'« *une carte cognitive est un modèle conçu pour représenter la façon dont une personne définit un problème particulier. Ce n'est pas un modèle général de la façon de penser de quelqu'un.* » (Wilde, 2005).

La carte cognitive peut donc être considérée, selon cette définition, « *comme le résultat concret d'une série d'opérations faisant appel aux représentations des acteurs concernés* » (Cossette, 2003) et cela autour d'un thème particulier. Rodhain (2003) de sa part, confirme ce postulat, en considérant que la carte cognitive est le résultat d'un processus complexe au cours

duquel la pensée du sujet, la pensée du chercheur, et le discours tenu par les deux parties « s'interpénètrent de façon telle que les diverses représentations en jeu sont amenées à évoluer en permanence » (Rodhain, 2003). « Dès qu'une modélisation graphique de la cognition est tentée, on peut parler de carte cognitive ».

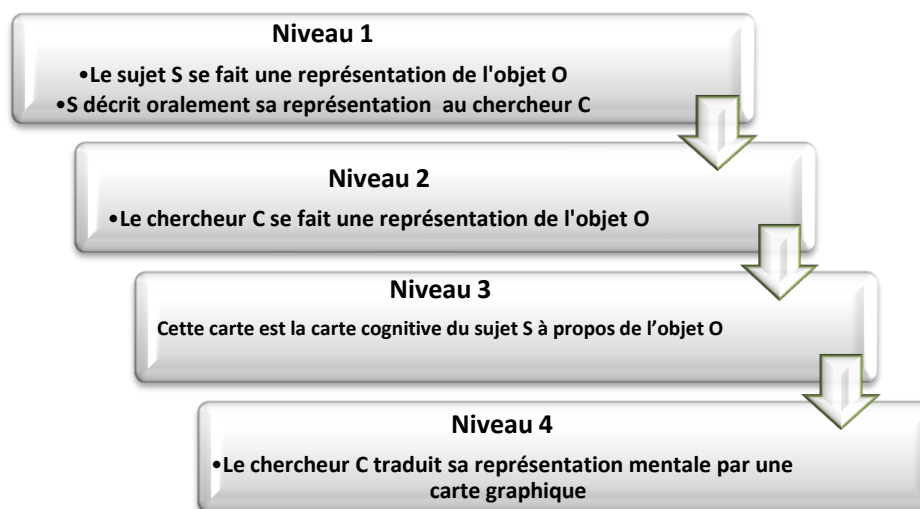
Le processus de la cartographie cognitive peut être donc résumé dans la schématisation qui suit<sup>36</sup> :



Comme le montre ce schéma, entre l'objet d'étude et la représentation graphique on trouve quatre niveaux de transformation (cf. Figure 6.1) à savoir : deux niveaux de représentation mentale chez le sujet et le chercheur, un niveau de représentation discursive chez le sujet et un quatrième niveau de représentation graphique chez le chercheur.

**Figure 6.1 - Processus d'élaboration d'une carte cognitive**

(Verstraete (1997b, p.53) et Rodhain (2003, p.15))



<sup>36</sup>Jean-Luc de

---

Au sein de la cognition du sujet, se dessine une structure liant entre eux des facteurs de nature différente. Les types des liens existant entre ces facteurs, leur intensité et leurs sens sont de grande variété. En ce qui nous concerne, nous allons utiliser les cartes cognitives causales dont les liens existant entre les facteurs sont de type cause à effet. Il s'agit alors de « *représenter le processus de pensée d'un sujet comme orienté par des agencements d'items inter reliés entre eux par des relations. Ces relations sont des relations causales voire des relations d'influence* ». (Verstraete, 1998).

### **1.1. L'analyse structurelle et la carte cognitive**

Dans une carte causale les concepts sont reliés en termes de cause/ effet et l'explication d'un événement dans le cadre de ce type de relation se trouve principalement dans ce qui le précède, c'est-à-dire dans ses antécédents. Suivant la même logique, Verstraete (1997b) dans ces travaux sur les cartes cognitives causales revient sur la prospective, l'analyse structurelle et les scénarios pour expliquer le processus d'élaboration d'une carte cognitive causale. Elles représentent un exemple éclairant de la contribution des études prospectives aux approches cognitives et particulièrement la cartographie cognitive.

En effet, la méthode des scénarios dans l'approche prospective repose sur la description d'un cheminement conduisant à un certain futur qui peut être possible (ce qui est imaginable), réalisable (ce qui est possible compte tenu des contraintes), ou souhaitable (scénario possible mais pas forcément réalisable) (Godet, 2004, Smida, 2004). Cette méthode des scénarios a pour objectifs de « déceler » les variables à étudier en priorité (variables clés), en mettant en relation les variables caractérisant l'objet étudié, « de déterminer, notamment à partir de ces variables clés, les acteurs principaux, leurs stratégies, et les moyens dont ils disposent pour faire aboutir leur projet, et enfin de décrire l'évolution de l'objet étudié compte tenu des évolutions les plus probables des variables clés et à partir de jeux d'hypothèses sur le comportement des acteurs » (Verstraete, 1998).

La méthode des scénarios suppose le passage par plusieurs étapes dont l'identification des variables clés et la structuration des relations existantes entre eux est l'étape prioritaire à mettre en place. Cette étape se fait selon Godet (2004) par le recours à l'analyse structurelle qui permet de configurer des représentations que se font les acteurs concernés de leur objet d'étude. Cet outil permet de mettre en relation toutes les variables constitutives de l'objet d'étude et de faire apparaître les variables clés. L'analyse structurelle permet ainsi dans un

---

premier temps de configurer une représentation aussi complète que possible de la pratique d'essaimage ainsi que de ses logiques d'actions, et de réduire par la suite sa complexité aux variables et à ses dimensions principales (Godet, 2001). Cet outil d'analyse nous permet d'identifier l'importance des concepts structurant l'énoncé discursif d'un sujet à propos d'un thème particulier (khelil et Smida, 2011).

L'analyse structurelle s'appuie sur une matrice à double entrée dite matrice d'impacts croisés MIC-MAC (ou matrice d'analyse structurelle) dans laquelle les variables en ligne influent sur les variables en colonne. La matrice ainsi obtenue comporte quatre quadrants. Un premier quadrant présentant le jeu des influences entre les variables internes du système; un deuxième quadrant celui des variables internes sur les variables externes; un troisième relatif aux influences des variables externes sur les variables internes et un quatrième celui des variables externes sur elles-mêmes (Verstraete, 1998). La démarche à mobiliser dans le cadre de cette analyse structurelle va être expliquée en détails dans ce qui suit.

## **1.2. La démarche méthodologique**

Une carte cognitive est un modèle conçu à partir de concepts et de liens qui les unissent pour représenter la façon dont une personne définit un objet particulier (Eden, 1988). C'est alors l'énoncé discursif produit par le sujet à partir de ses représentations mentales qui va conduire le chercheur dans sa construction d'une carte cognitive. L'élaboration de cette carte cognitive invite à faire appel à la notion de schématisation qui suppose une identification préalable des concepts clés structurant la cognition du sujet ainsi que des interrelations qui existent entre eux.

En effet, la relative complexité dans l'élaboration d'une carte cognitive s'exprime notamment en termes de nombre élevé de concepts clés à identifier ainsi que du nombre de liens existant. Cette variété de concept et d'interconnexion entre concepts rendre parfois la carte comme un « fouillis indescriptible » (Cossette et Audet, 1994). A cet effet, Godet propose d'utiliser la méthode MIC-MAC, qui s'inspire en fait de la théorie des graphes, pour faire la construction de la carte cognitive. Cette méthode se recentre sur l'identification des variables clés qui occupent une place privilégiée dans la cognition de la personne interrogée et qui sont à étudiées prioritairement.

---

La carte cognitive selon la méthode MIC-MAC est le résultat d'une série d'opérations faisant appel aux représentations du sujet interrogé. Elle est l'aboutissement d'un processus de trois étapes complémentaires et inter-reliées :

- Étape 1 : le recensement des concepts.
- Étape 2 : le repérage des interconnexions entre ces concepts.
- Étape 3 : l'identification des concepts prépondérants.

Ces trois étapes seront présentées, dans les pages qui suivent, avec plus d'ampleur.

### **1.2.1. Le recensement des concepts**

« La carte cognitive conçue comme représentation graphique se compose de concepts et de liens qui unissent certains de ces concepts entre eux » (Audet et Cossette, 1994). Ainsi, l'élaboration de cette carte suppose l'identification, préalable, des concepts ainsi que des liens qui existent entre eux. Il s'agit alors, dans une première étape, de faire le listage le plus exhaustif possible des concepts qui structurent la représentation mentale du dirigeant interrogé et qu'il faut prendre en compte. Cette liste de concepts clés serait alimentée à partir de l'analyse des données d'entretiens qui ont été, préalablement, enregistrés et retranscrits. En effet, le repérage des concepts et des liens pertinents à la constitution de la carte cognitive se fait à partir du découpage des données d'entretiens en unité d'analyse. Cette unité d'analyse correspond aux « croyances quant aux relations de cause à effet ou aux relations d'influences entre les phénomènes » (Allard-Poesi, 2003). Pour ce faire, il convient d'identifier à partir de l'énoncé discursif du sujet, les assertions contenant des relations de type « concept A/lien/concept B » (Kehlil et Smida, 2011). Une liste homogène de concepts clés sera ainsi dégagée par agrégation (en fusionnant les concepts synonymes) et suppression (en éliminant les concepts cités plusieurs fois) dans la liste précédemment obtenue. Une dichotomie sera ensuite effectuée. L'étape qui suit consiste alors à repérer les liens qui unissent les concepts déjà prédéfinis.

### **1.2.2. Repérage des interconnexions entre les concepts**

La deuxième étape dans la construction d'une carte cognitive du dirigeant est le repartage des liens qui unissent les concepts clés précédemment prédéfinis. Cossette de sa part, souligne que c'est l'étude de ce réseau de relations entre concepts qui donne un sens à la carte.

L'analyse structurelle s'appuie sur la matrice des impacts croisés (MIC) pour étudier cette interconnexion entre les concepts (Godet, 2004) en analysant l'influence des concepts en ligne sur ceux en colonne. Dans ce qui suit nous dénommons cette matrice « **matrice d'analyse de l'univers cognitif** » (**MAUC**). Cette matrice permet d'analyser l'univers cognitif d'un sujet à propos d'un thème particulier. Elle repose sur la logique d'analyse de l'influence des variables en ligne sur les variables en colonne (cf. figure 6.2).

**Figure 6.2. Logique de la matrice des Impacts Croisés (MIC)**

	Concept A	Concept B	Concept C	Concept D	.....	Concept n	Total
Concept A	0	1	0	1	.....	1	$I_1$
Concept B	1	0	1	0	.....	0	$I_2$
Concept C	0	0	0	1	.....	0	$I_4$
Concept D	0	1	0	0	.....	1	$I_4$
.....	1	0	0	1	.....	0	.....
Concept n	0	0	1	0	.....	0	$I_n$
Total	$D_1$	$D_2$	$D_3$	$D_4$	.....	$D_n$	Total

$I_n$  = Indicateur d'influence du concept n obtenu en totalisant les lignes

$D_n$  = Indicateur de dépendance du concept n obtenu en totalisant les colonnes

En effet, la règle de remplissage de la matrice **MAUC** suppose que chaque cellule reçoit un « 1 » lorsque la variable en ligne influe sur la variable en colonne, et un « 0 » lorsqu'il y a absence d'influence entre les variables. Les cases en diagonales doivent contenir également un « 0 » car une grandeur ne « s'auto-influence pas » d'une façon directe (Khelil et Smida, 2011). Il s'agit également de noter que seules les relations exprimées par le directeur de la cellule d'essaimage et repérées à partir des données de son énoncé discursif seront codifiées et notées.

Cossette (2003), confirme que la majorité des travaux de cartographies cognitives produites en science de gestion affichent des liens de causalité de tout type (proximité, ressemblance, etc). Ce type d'interconnexion entre les variables est généralement identifiable à travers des verbes de type : conduit, entraîne, amène, produit, induit, affecte, oriente, etc. (Allard-Poesi *et al*, 2003 ; khelil et Smida, 2011). Non seulement les liens de causalité directe ont été pris en considération dans l'élaboration de notre matrice **MAUC**, même les relations de proximité et de ressemblance ont été également pris en considération afin de fusionner les

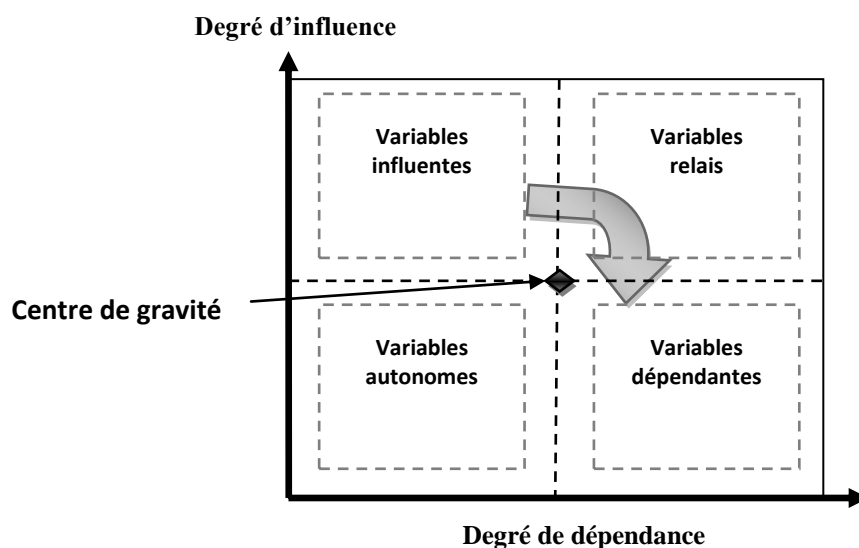
concepts synonymes. Les relations de types conditionnel et décisionnel ont été également prises en considération.

Ainsi, quelque soit la nature, le sens et l'intensité de liens qui existent entre les concepts, la convention à appliquer dans le remplissage de la matrice sera comme suit : une case reçoit un « 0 » lorsqu'il n'y a pas d'influence entre les concepts et un « 1 » s'il y a influence.

### 1.2.3. L'identification des concepts prépondérants.

Au sein du système matriciel, complexe, issu de l'étape précédente, il convient d'identifier, dans cette troisième étape, les variables clés à étudier prioritairement. L'importance relative de chaque concept est évaluée par le recours à deux indicateurs à savoir : un indicateur d'influence ou de prédominance (c'est la somme en ligne de la MIC «  $I_n$  ») mesurant l'intensité avec laquelle un concept domine l'univers cognitif de la personne interrogée ; un indicateur de dépendance ou de sensibilité (c'est la somme en colonne de la MIC «  $D_n$  ») mesurant l'intensité avec laquelle un paramètre est perçu comme conséquence dans la dynamique de pensée d'une personne (Khelil et Smida, 2011). Toutefois, il s'avère parfois difficile d'interpréter et d'analyser la représentation mentale d'un sujet à partir d'un graphe retraçant les réseaux de relations entre les concepts. Ainsi, il est alors possible avec la méthode d'analyse structurelle et la MAUC d'aller plus loin pour faire la lecture de la représentation mentale du sujet non seulement à partir de sa carte cognitive mais aussi à partir d'un plan des influences/dépendances (*cf.* figure 6.3).

**Figure 6.3 : Plan des influences/dépendances**



---

Les concepts structurant la représentation que se fait les directeurs interrogés de leur pratique d'essaimage peuvent être projetés sur un plan des influences/dépendances. Les concepts ainsi obtenus se répartissent entre quatre quadrants et cela en fonction de leurs degrés d'influence et de dépendance mesurée à partir de la matrice (MIC). Un premier quadrant contenant les variables influentes. Un deuxième quadrant celui des variables relais, un troisième celui des variables autonomes et un quatrième comportant les variables dites dépendantes.

Ces quatre groupes sont répartis en fonction de deux axes : un axe des abscisses représentant le degré de dépendance des concepts, et un axe des ordonnées représentant leurs degrés d'influence. Le centre de gravité représente la moyenne d'influence, aussi égale à la moyenne de dépendance (Khelil et Smida, 2011 ; Barrand et Coy, 2005 ; Godet, 2001).

Dans la partie qui suit, nous présentons les cas d'essaimage sur la base desquels s'est fondée notre exploration des différentes configurations « théoriques » de la pratique d'essaimage ainsi que les logiques d'action sous-jacentes.

## **Section 2. La multi-dimensionnalité de la pratique d'essaimage**

Après avoir précisé théoriquement les différentes manifestations de la pratique d'essaimage à travers les motivations et les logiques d'action qui se dissimule derrière la décision d'adhésion, nous procédons dans ce qui suit à une analyse des données de discours des dirigeants des cellules d'essaimage en vue de les structurer en thèmes ou en dimensions tout en prenant en considération notre cadre théorique ainsi que l'analyse exploratoire du contenu des entretiens réalisés dans le chapitre précédent.



**Tableau. 6.1 : Récapitulatif des raisons de la mise en place de l'essaimage au sein des entreprises tunisiennes:**

Entreprise	Objectifs et motivations d'adhésion au programme national de développement de l'essaimage
<p align="center"><b>La Compagnie des Phosphates de Gafsa (CPG).</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un essaimage à chaud</li> <li>• Un essaimage social</li> <li>• S'inscrire principalement dans la politique de l'État pour la promotion de l'emploi et l'absorption du chômage.</li> <li>• Contribuer au développement économique et social de la zone minière (la responsabilité sociétale).</li> <li>• L'optimisation des ressources humaines et matérielles et la contribution au développement d'un réseau de PME dans la région (la zone minière).</li> <li>• Favoriser l'initiative des salariés.</li> <li>• Stimuler l'esprit entrepreneurial</li> <li>• Externaliser des activités périphériques telles que le gardiennage, le nettoyage, le transport, etc.</li> <li>• Encourager la création d'entreprises et développer la culture entrepreneuriale dans la région dans laquelle la CPG est implantée.</li> <li>• Participer au développement et à la diversification du tissu industriel de la région (zone minière).</li> </ul>
<p align="center"><b>Groupe Chimique Tunisien (GCT)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Essaimage à chaud</li> <li>• Essaimage social</li> <li>• Contribuer au développement économique et social de la zone minière (la responsabilité sociale).</li> <li>• S'engager dans une nouvelle stratégie de gestion dynamique des ressources humaines et de développement économique en aval.</li> <li>• Ouvrir des horizons aux salariés (et à tout porteur d'idée de projet externe au GCT) par l'appui à la création d'entreprise.</li> <li>• Mettre en place un nouvel argument de recrutement.</li> <li>• Valoriser des nouvelles activités et technologies non exploitées à l'interne.</li> <li>• Externaliser quelques activités périphériques non stratégiques pour se recentrer sur ses activités de base.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer des PME pour contribuer à la diversification du tissu économique et au développement de la culture de l'entrepreneuriat dans son environnement, en donnant la priorité aux: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ régions où sont implantées ses unités de production,</li> <li>✓ projets en relation avec ses activités ou utilisant ses matières premières et ses produits semi-finis/finis,</li> <li>✓ projets innovants, à haute valeur ajoutée ou contribuant à la protection de l'environnement.</li> </ul> </li> <li>• Équiper les cellules d'essai afin de fournir aux nouveaux promoteurs les services administratifs ainsi que la logistique nécessaire à la réalisation de leur projet.</li> <li>• Être proches des porteurs d'idées de projets et des nouveaux promoteurs et stimuler l'esprit entrepreneurial.</li> <li>• diversifier la production dans le secteur de transformation du phosphate et dérivés,</li> <li>• favoriser l'émergence de consommateurs pour ses produits semi-finis et finis ainsi que de sociétés de services répondant à ses besoins,</li> <li>• promouvoir ses technologies et son know-how,</li> <li>• développer des partenariats stratégiques</li> </ul>
<p><b>La Poste Tunisienne (PT)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un essaimage à froid dit aussi offensif.</li> <li>• Essaimage stratégique</li> <li>• Développer des projets innovants dans le domaine du TIC</li> <li>• Renforcer la stratégie de développement et de croissance de l'entreprise</li> <li>• La gestion flexible des ressources humaines</li> <li>• Développer des projets innovants</li> <li>• Améliorer la compétitivité de la Poste</li> <li>• Agir en tant qu'entreprise citoyenne et assumer une responsabilité sociale.</li> <li>• Aider l'État à lutter contre le chômage et créer de l'emploi</li> <li>• Donner la priorité aux projets innovants (à haute valeur ajoutée)</li> <li>• Assurer le développement organisationnel en suggérant des projets ayant des liens avec l'activité de</li> </ul>

	l'entreprise mère.
<b>Société Nationale d'Exploitation et de Distribution des Eaux (SONEDE)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un essaimage à froid dit aussi offensif.</li> <li>• Essaimage stratégique</li> <li>• La participation à l'effort de l'état pour la création d'emploi à travers la création de nouvelles entreprises,</li> <li>• Développer un esprit entrepreneurial chez les salariés</li> <li>• La réduction des couts de l'entreprise essaimante et cela à travers la déduction des dépenses engagées au titre de l'essaimage de la base d'impôt sur le revenu de l'année au titre de laquelle ces dépenses ont été engagées et ce dans la limite de 1 % du chiffre d'affaires brut annuel avec un plafond de 30.000 dinars par projet.</li> <li>• La valorisation et la bonne gestion des ressources humaines et matérielles</li> <li>• Le renforcement de la compétitivité de l'entreprise mère à travers ses essaimés par la création de nouvelles entreprises réparties sur tout le territoire Tunisien.</li> <li>• Avec l'essaimage, la SONEDE profitera de la concurrence des entreprises pour améliorer les délais de réalisation et ces travaux et optimiser ses coûts.</li> <li>• Le recours à l'essaimage en tant que stratégie d'externalisation pour réaliser toutes les tâches permettant d'assurer un service de qualité aux clients.</li> </ul>
<b>Société Tunisienne d'Electricité et du Gaz (STEG).</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un essaimage à froid dit aussi offensif.</li> <li>• Un essaimage stratégique qui s'inscrit dans la stratégie globale de l'entreprise.</li> <li>• La pratique d'essaimage apparait comme un élément central de la politique de responsabilité sociale de l'entreprise.</li> <li>• Contribuer à la création de l'emploi et le développement de l'innovation.</li> <li>• Encourager la création d'entreprises et s'inscrire dans la politique de l'État pour la promotion de l'emploi.</li> <li>• Donner la priorité aux projets innovants, à haute valeur ajoutée et en rapport avec l'activité de la STEG.</li> <li>• Améliorer la performance de l'entreprise à travers la réduction des couts et la création de la valeur ajoutée.</li> <li>• Favoriser l'esprit entrepreneurial chez les salariés (et même chez les promoteurs externes).</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer de l'emploi et renforcer le tissu économique privé.</li> <li>• Assurer le développement organisationnel</li> <li>• Créer des relations de partenariats économiques avec des PME en amont et aval de l'entreprise.</li> </ul>
<b>Office National de l'Assainissement (ONAS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un essaimage à froid dit aussi offensif.</li> <li>• Essaimage stratégique de gestion des coûts</li> <li>• Encourager des cadres de l'ONAS et des jeunes diplômés techniciens à créer leurs propres entreprises,</li> <li>• Renforcer le tissu entrepreneurial surtout dans le domaine d'exploitation des ouvrages d'assainissement,</li> <li>• Créer des PME dans le domaine de l'assainissement,</li> <li>• Améliorer l'offre de service et renforcer la concurrence</li> <li>• Accroître et améliorer la compétitivité de l'entreprise</li> <li>• Favoriser l'exploitation des compétences et du savoir-faire tunisiens en la matière.</li> <li>• La réduction des coûts.</li> <li>• L'amélioration de la qualité des services fournis par l'ONAS</li> </ul>
<b>Les Ciment d'Oum El kelil (CIOK)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'adhésion au programme national de développement de l'essaimage.</li> <li>• Externalisation des activités périphériques.</li> <li>• Agir en tant qu'entreprise citoyenne pour aider l'État à créer de l'emploi et réduire le chômage.</li> <li>• Créer de l'emploi</li> <li>• Bénéficier des avantages fiscaux et réduire les coûts</li> <li>• Participer au développement socio-économique du pays</li> <li>• Répondre à une demande venant de l'Etat</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Essaimage à froid</li> <li>• Rendre la pratique d'essaimage plus formelle et se situer dans un cadre juridique clair (l'entreprise pratique l'essaimage même avant l'apparition de la loi).</li> </ul>

<p><b>Société Tunisienne de Lubrifiants (SOTULUB)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La valorisation de l'image de l'entreprise dans son environnement</li> <li>• Adhérer au programme national de développement de l'essaimage.</li> <li>• Créer de l'emploi.</li> <li>• Bénéficier des avantages fiscaux accordée par l'état aux entreprises essaimage (déduction des dépenses engagées au titre de l'essaimage de la base d'impôt sur le revenu de l'année au titre de laquelle ces dépenses ont été engagées et ce dans la limite de 1 % du chiffre d'affaires brut annuel avec un plafond de 30.000 dinars par projet)</li> <li>• Externaliser les activités périphériques.</li> <li>• Accroître la compétitivité de l'entreprise</li> <li>• La création d'entreprises satellites situées en amont et en aval dont l'activité est proche du celle de l'entreprise mère.</li> <li>• La réduction des couts de l'entreprise</li> <li>• Stimuler l'initiative des salariés de l'entreprise.</li> </ul>
<p><b>Les Ciment de Bizerte (CB)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Essaimage à chaud</li> <li>• Agir en entreprise citoyenne en s'impliquant dans les programmes de création d'emploi et de lutte contre le chômage.</li> <li>• Développer l'esprit entrepreneurial chez les salariés</li> <li>• Aider l'Etat</li> <li>• à lutter contre le chômage et participer à la création d'emploi.</li> <li>• Contribuer au rayonnement de CB (en termes d'image de l'entreprise dans son environnement).</li> <li>• Contribuer au développement social et économique du pays.</li> <li>• Gestion flexible des ressources humaines</li> <li>• L'externalisation des activités périphériques</li> </ul>

<p><b>Institut National de la Normalisation et de la Propriété Industrielle (INNORPIE)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Répondre favorablement à une demande venant de l'Etat</li> <li>• Encourager les agents de l'entreprise ou ceux venant de l'extérieur pour implanter leur projet Personnel.</li> <li>• Aider l'Etat dans ses efforts pour le développement de la culture entrepreneuriale chez les jeunes diplômés et la création d'emploi</li> <li>• Utiliser l'essaimage pour faire diminuer les coûts engendrés par certaines activités</li> <li>• Appliquer un essaimage social à tendance politique</li> <li>• Utiliser l'essaimage pour faire optimiser les ressources de l'entreprise.</li> </ul>
<p><b>La Société Tunisienne de Sidérurgie « EL FOULADH</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuer à la création d'emploi (nouveaux), au développement et à l'innovation.</li> <li>• Développer le secteur privé et la culture entrepreneuriale.</li> <li>• Participer au développement et renforcement du tissu économique de la région dans laquelle l'entreprise est implantée.</li> <li>• Soutenir et participer au développement local et régional.</li> <li>• Promouvoir une nouvelle génération d'entreprises nouvelles et innovantes.</li> <li>• La contribution de l'entreprise dans l'effort national visant à accélérer le rythme de création des entreprises.</li> <li>• Valoriser les ressources (humaines et autres) de l'entreprise.</li> <li>• Redéployer les ressources humaines de l'entreprise.</li> <li>• renforcer la compétitivité de l'entreprise à travers ses essaimés et en se concentrant sur son « core-business ».</li> <li>• Externaliser les activités secondaires à faible valeur ajoutée</li> <li>• Focaliser sur la valeur ajoutée de l'entreprise.</li> <li>• Valoriser la prise d'initiative du personnel de l'entreprise.</li> <li>• Valoriser la recherche scientifique et la propriété intellectuelle.</li> <li>• Constituer un réseau d'entreprises en amont et en aval.</li> </ul>

---

<p style="text-align: center;"><b>Société Nationale Tunisienne de Cellulose et de Papier Alfa (SNCPA)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• L'adhésion au programme national de développement de l'essaimage.</li><li>• Externalisation des activités périphériques.</li><li>• Se concentrer sur les activités de base et créer des PME avec lesquelles la SNCPA peut établir des partenariats.</li><li>• Agir en tant qu'entreprise citoyenne pour aider l'État à créer de l'emploi et réduire le chômage.</li><li>• Répondre à une demande et pression venant de l'Etat</li><li>• Aider l'Etat à promouvoir la création d'entreprise</li><li>• Valoriser l'image de l'entreprise dans son environnement</li><li>• Contribuer au développement socio-économique du pays.</li><li>• Utiliser l'essaimage pour servir l'intérêt de l'entreprise en termes de gestion des couts et des ressources.</li></ul>
---	--

<p><b>L’Institut Pasteur</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Essaimage à froid</li> <li>• Essaimage technologique</li> <li>• Essaimage stratégique</li> <li>• L’adhésion au programme national de développement et promotion de l’essaimage.</li> <li>• Multiplier et diversifier les acteurs et les bénéficiaires de ce mécanisme prometteur de création d’entreprises qu’est l’essaimage.</li> <li>• s’engager à créer des structures d’essaimage et à identifier des projets destinés à valoriser la création de projets fondés sur des études et des recherches dans le cadre des accords de partenariat international et bilatéral</li> <li>• Stimuler l’esprit entrepreneurial chez le personnel de l’Institut Pasteur.</li> <li>• Établir des relations de partenariat avec Les PME nouvellement créées par essaimage.</li> <li>• Outre son objectif de création d’entreprises, la mise en place de la stratégie d’essaimage participe également à rapprocher les domaines de la recherche et de l’industrie.</li> <li>• une des activités de la stratégie de la valorisation des résultats de la recherche scientifique.</li> <li>• Assurer une meilleure gestion de l’innovation et de la créativité</li> <li>• Assurer le transfert des résultats de la recherche scientifique dans l’industrie.</li> <li>• Favoriser un esprit entrepreneurial pour valoriser la recherche scientifique dans l’industrie.</li> </ul>
<p><b>Groupe Poulina</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un essaimage à froid dit aussi offensif.</li> <li>• Essaimage stratégique</li> <li>• L’externalisation des activités</li> <li>• La gestion flexible des ressources humaines (à court et à long terme)</li> <li>• L’essaimage répond bien à la vision stratégique de l’entreprise.</li> <li>• La réduction des coûts</li> <li>• Assurer le développement organisationnel</li> <li>• Créer des relations de partenariats économiques avec des PME en amont et aval de l’entreprise.</li> </ul>



- 
- |  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Créer de la valeur ajoutée.</li><li>• Réduire les problèmes sociaux au sein de l'entreprise</li><li>• Motiver le personnel de l'entreprise et stimuler son initiative.</li><li>• l'exploration de nouvelles activités et/ ou le renforcement d'activités classiques.</li><li>• Assurer une meilleure performance en termes de coût et de qualité.</li></ul> |
|--|---|

L'analyse de la réalité actuelle de l'essaimage au sein des grandes entreprises tunisiennes à partir de l'analyse des discours obtenus permet de structurer les objectifs et les motivations du recours à l'essaimage en sept dimensions à savoir : la « *création de l'emploi et la réduction du chômage* », la « *gestion de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)* » « *l'Optimisation de ressources (humaines et matérielles) et la gestion des coûts* », « *la Stimulation de l'esprit entrepreneurial* », la « *croissance et le développement* », « *l'externalisation des activités et la sous-traitance* », et « *la Gestion de l'innovation* ». Il est important de signaler à ce niveau que ces dimensions hétérogènes ne sont pas exclusives : elles se complètent au cœur de la vision adoptée par la personne interrogée pour comprendre et expliquer le processus d'essaimage. Le tableau ci-après (cf. tableau 6.2) récapitule les sept dimensions identifiées.

**Tableau 6.2. Récapitulatifs des dimensions constitutives des logiques d'adoption de la pratique d'essaimage à partir des données d'entretiens**

N°	Dimensions	Composantes
D1	<b>La création de l'emploi et la réduction du chômage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Répondre favorablement à une demande venant de l'Etat</li> <li>• Répondre aux exigences et aux pressions imposées par l'Etat</li> <li>• L'adhésion au programme national de l'État à la promotion de l'emploi et l'absorption du chômage.</li> <li>• L'adhésion au programme national de développement de l'essaimage</li> <li>• La Contribution au développement économique et social de la zone d'implantation.</li> <li>• la contribution au développement d'un réseau de PME dans la région</li> <li>• Développer le secteur privé.</li> </ul>
D2	<b>La gestion de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un essaimage à chaud</li> <li>• Essaimage social</li> <li>• Assumer la responsabilité sociale de l'entreprise</li> <li>• Valoriser l'image de l'entreprise dans son environnement</li> <li>• Agir en tant qu'entreprise citoyenne et aider l'Etat à créer des entreprises.</li> <li>• l'adhésion des entreprises dans le programme de développement durable</li> <li>• Renforcer l'ouverture de l'entreprise envers son environnement</li> <li>• Faire sa part dans la résolution des problèmes sociaux</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestion flexible des RH</li> <li>• Une meilleure gestion du matériel</li> <li>• Réduire les problèmes sociaux au sein de l'entreprise</li> <li>• Une meilleure optimisation des ressources humaines et matérielles</li> <li>• La réduction des couts</li> </ul>

<b>D3</b>	<b>L'optimisation des ressources et la gestion des coûts</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meilleure performance en termes de cout et de qualité</li> <li>• renforcer la compétitivité de l'entreprise à travers ses essaimés</li> <li>• Bénéficier des avantages fiscaux accordés par l'état aux entreprises essaimantes</li> <li>• Une meilleure valorisation des ressources de l'entreprise</li> <li>• Une meilleure exploitation des ressources de l'entreprise</li> </ul>
<b>D4</b>	<b>La Stimulation de l'esprit entrepreneurial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favoriser l'initiative des salariés.</li> <li>• Stimuler l'esprit entrepreneurial</li> <li>• Sensibiliser à la création d'entreprise</li> <li>• Motiver le personnel de l'entreprise et stimuler ses initiatives.</li> <li>• le développement de la culture entrepreneuriale chez les jeunes diplômés</li> </ul>
<b>D5</b>	<b>La croissance et le développement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un essaimage à froid dit aussi offensif.</li> <li>• Essaimage stratégique</li> <li>• Vision stratégique de l'entreprise</li> <li>• l'exploration de nouvelles activités et/ ou le renforcement des activités classiques.</li> <li>• La création des relations de partenariats</li> <li>• La création d'un réseau d'entreprises satellites situées en amont ou en aval (partenariat stratégique avec des PME plus flexible)</li> </ul>
<b>D6</b>	<b>La gestion de l'innovation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Essaimage technologique</li> <li>• favoriser le recherche et développement</li> <li>• le transfert et la valorisation des résultats de la recherche scientifique dans l'industrie.</li> <li>• La valorisation de la création des projets fondés sur des études et des recherches et cela dans le cadre des accords de partenariat international et bilatéral</li> <li>• Valoriser la propriété intellectuelle.</li> <li>• La création de la valeur ajoutée</li> <li>• une meilleure gestion de l'innovation et de la créativité</li> <li>• Promouvoir une nouvelle génération d'entreprises nouvelles et innovantes</li> <li>• Donner la priorité aux projets innovants et /ou à haute valeur ajoutée</li> </ul>
<b>D7</b>	<b>L'externalisation des activités et la sous-traitance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'établissement d'un réseau d'entreprises en amont et/ou en aval</li> <li>• Recentrage sur les activités de bases</li> <li>• L'externalisation des activités non stratégiques</li> <li>• L'externalisation des activités périphériques et à faible valeur ajoutées.</li> <li>• Renforcer la compétitivité</li> <li>• La sous-traitance des activités secondaires</li> </ul>

Il est important de signaler à ce niveau que l'analyse thématique des données d'entretien, dont les aboutissements nous ont permis de faire ressortir les dimensions constitutives de la logique de l'adoption de l'essaimage ainsi que les composantes qui lui sont associées, s'est consolidée par l'étude de sept cartes cognitives individuelles des directeurs ayant adopté des stratégies variées d'essaimage. Ces cartes font référence aux sept cas les plus illustratifs de l'application des trois types de stratégie d'essaimage tel que identifiés précédemment dans le chapitre 5.

### 6.2.1. Cartographie des dimensions clés de la pratique d'essaimage

L'analyse approfondie du contenu des entretiens réalisés, nous a permis d'élaborer les cartes cognitives individuelles des dirigeants des cellules d'essaimage. L'analyse de ces cartes cognitives nous a permis de concevoir les représentations que se font ces dirigeants à propos de la logique qui se dissimule derrière la décision de la mise en place de la stratégie d'essaimage au sein de leurs entreprises. Notre première investigation a porté sur l'importance relative des concepts structurant la cognition des dirigeants des cellules d'essaimage. Cette étape consiste à évaluer l'importance relative des concepts constituant l'univers cognitif des dirigeants interviewés. Le programme MIC-MAC (Godet, 2001) nous a permis d'évaluer cette importance relative et de classer les variables par ordre de « prépondérance » et de « dépendance ». C'est à ce niveau qu'apparaissent, en fait, les idées qui occupent une place prédominante dans la cognition des dirigeants interrogés (cf. tableau 6.3).

**Tableau 6.3. L'importance relative des concepts émergent de l'analyse des cartes cognitives individuelles des dirigeants des cellules d'essaimage selon les influences directes**

Entreprise	Les concepts prépondérants	Degré d'importance
La Compagnie des Phosphates de Gafsa (CPG).	• Essaimage social	19
	• Contribuer au développement économique et social de la zone minière.	18
	• Un essaimage à chaud	18
	• Encourager la création d'entreprises et développer la culture entrepreneuriale dans la région dans laquelle la CPG est implantée.	17
	• S'inscrire principalement dans la politique de l'État à la promotion de l'emploi et l'absorption du chômage.	16
	• Répondre favorablement à la demande de l'Etat	15
	• Agir en tant qu'entreprise citoyenne et aider l'Etat à créer de l'emploi	14

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favoriser l'initiative des salariés.</li> <li>• Stimuler l'esprit entrepreneurial</li> <li>• Externaliser des activités périphériques telles que le gardiennage, le nettoyage, etc.</li> </ul>	11 11 11
Société Nationale d'Exploitation et de Distribution des Eaux (SONEDE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notre adhésion au programme national de développement de l'essaimage était suite à une demande proposée par l'Etat</li> <li>• la création d'un réseau d'entreprises en amont ou en aval</li> <li>• activité est directement liée à celle de la SONEDE</li> <li>• répondre favorablement à une demande à caractère purement politique et social</li> <li>• stratégie d'externalisation</li> <li>• réaliser toutes les tâches permettant d'assurer un service de qualité aux clients.</li> <li>• soutenir la politique présidentielle de création d'emploi</li> <li>• faire externaliser des activités jugées sans valeur ajoutée à l'interne</li> <li>• développer l'esprit entrepreneurial latent chez ses salariés</li> <li>• la SONEDE a organisé plusieurs cycles de formation sur l'essaimage.</li> </ul>	12 11 11 10 9 8 8 8 8 8
Office National de l'Assainissement (ONAS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encourager des cadres de l'ONAS et des jeunes diplômés techniciens à créer leurs propres entreprises</li> <li>• Créer des PME dans le domaine de l'assainissement</li> <li>• Favoriser l'exploitation des compétences et du savoir-faire</li> <li>• L'ONAS a adhéré volontairement à ce programme suite à la promulgation de la loi 56 du 18/07/2005 relative à l'essaimage</li> <li>• la réalisation de certains projets dans le cadre de ce programme</li> <li>• développement de la création des PME dans les domaines spécifiques à ses activités</li> <li>• soutenir l'action des pouvoirs publics pour la création de l'emploi</li> <li>• Renforcer le tissu entrepreneurial</li> <li>• un tissu des PME permettant de sous-traiter et d'externaliser certaines activités</li> <li>• d'optimiser ses moyens humains et matériels</li> </ul>	9 9 9 9 9 9 8 7 6 6
Groupe Chimique Tunisien (GCT).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le groupe chimique s'est engagé dans ce programme</li> <li>• Se recentrer sur ses activités de base</li> <li>• Créer des projets pour diversifier la production dans le secteur de transformation du phosphate et dérivés</li> <li>• Développer des partenariats stratégiques</li> <li>• Valoriser des nouvelles activités et technologies non exploitées à l'interne</li> <li>• Développement de la culture de l'entrepreneuriat dans notre environnement</li> <li>• Contribuer au développement économique et social de la zone minière</li> <li>• S'engager dans une nouvelle stratégie de gestion dynamique des ressources humaines</li> <li>• Créer des PME</li> </ul>	12 12 11 11 11 11 10 10 10 9

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Groupe Chimique s'est engagé dans ce programme pour répondre à la demande de l'Etat</li> </ul>	
Société Tunisienne d'Electricité et du Gaz (STEG).	<ul style="list-style-type: none"> <li>la STEG a voulu bénéficier de cette stratégie.</li> </ul>	16
	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'essaimage s'inscrit dans la stratégie globale de l'entreprise</li> </ul>	15
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un élément central de la politique de responsabilité sociale de l'entreprise.</li> </ul>	14
	<ul style="list-style-type: none"> <li>une réponse favorable à une pression exercée par l'Etat</li> </ul>	13
	<ul style="list-style-type: none"> <li>s'inscrit dans la politique de l'État pour la promotion de l'emploi</li> </ul>	12
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un essaimage à froid dit aussi offensif.</li> </ul>	11
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encourager la création d'entreprises</li> </ul>	11
	<ul style="list-style-type: none"> <li>s'inscrire dans la politique de l'État pour la promotion de l'emploi</li> </ul>	11
	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'essaimage pour la STEG est un outil stratégique</li> </ul>	11
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Donner la priorité aux projets innovants</li> </ul>	10
Le Groupe Poulina (GP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>la direction générale a vu dans cette loi une réelle opportunité pour notre groupe</li> </ul>	15
	<ul style="list-style-type: none"> <li>l'essaimage tombe bien avec la stratégie globale et la vision stratégique de l'entreprise</li> </ul>	15
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un essaimage à froid dit aussi offensif.</li> </ul>	12
	<ul style="list-style-type: none"> <li>faire l'externalisation de certaines activités jugées non pertinentes à l'interne ou sans valeur ajoutée pour nous.</li> </ul>	12
	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'externalisation des activités</li> </ul>	12
	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'essaimage répond bien à la vision stratégique de l'entreprise</li> </ul>	11
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Créer des relations de partenariats économiques avec des PME en amont et aval de l'entreprise</li> </ul>	11
	<ul style="list-style-type: none"> <li>la création d'un réseau d'entreprises satellites situées en amont ou en aval</li> </ul>	11
	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'exploration de nouvelles activités</li> </ul>	11
	<ul style="list-style-type: none"> <li>un créneau porteur pour nous</li> </ul>	10
L'Institut Pasteur de Tunis (IPT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adapter cette stratégie aux objectifs et spécificités de l'activité de l'Institut Pasteur.</li> </ul>	14
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Établir des relations de partenariat avec les PME nouvellement créées par essaimage.</li> </ul>	13
	<ul style="list-style-type: none"> <li>la création des projets technologiques</li> </ul>	11
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partenariat international et bilatéral</li> </ul>	10
	<ul style="list-style-type: none"> <li>la valorisation des résultats de la recherche scientifique</li> </ul>	10
	<ul style="list-style-type: none"> <li>s'adhérer au programme national de développement de l'essaimage suite à une demande venant de l'Etat</li> </ul>	10
	<ul style="list-style-type: none"> <li>on a exigé la composante technologique et surtout l'innovation dans les projets à essaimer</li> </ul>	10
	<ul style="list-style-type: none"> <li>valoriser la création de projets fondés sur ses études et recherches</li> </ul>	9
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stimuler l'esprit entrepreneurial chez le personnel de l'Institut Pasteur.</li> </ul>	9
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapprocher les domaines de la recherche et de l'industrie</li> </ul>	9

---

Cette première étape de hiérarchisation des concepts émergents de l'analyse des cartes cognitives individuelles des personnes interrogées, nous a permis, non seulement d'identifier les variables de la logique d'essaimage les plus motrices, mais aussi de les classer par ordre de « prépondérance » et de « dépendance » à partir du plan des influences/dépendances directes (cf. tableau 6.3). Dès lors que l'on a étudié ces représentations graphiques selon cette perspective, une question paraît s'imposer parfaitement: « quelles sont les différentes manifestations possibles de la pratique d'essaimage au sein de ces entreprises tunisiennes » (cf. Annexe 6).

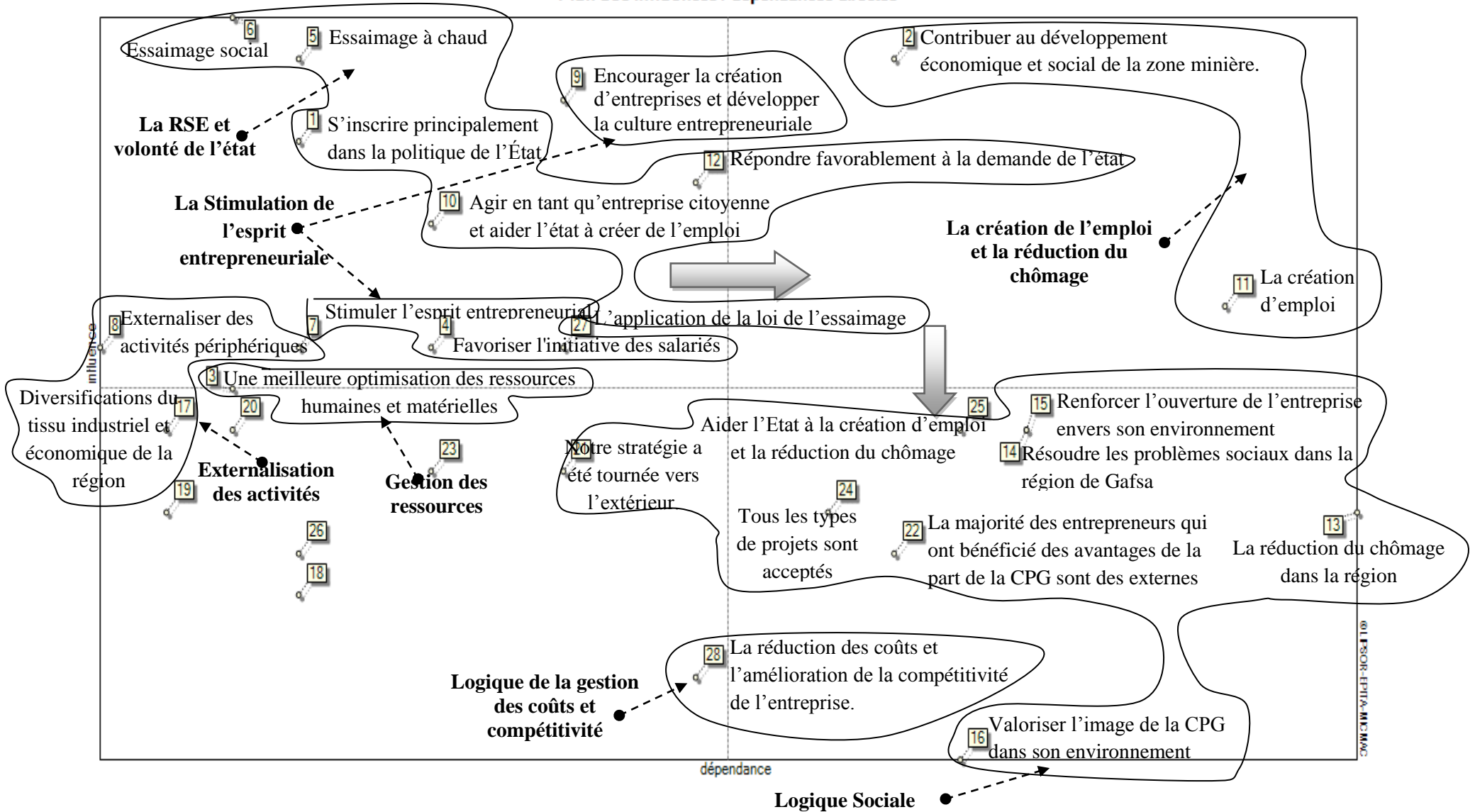
En vue de répondre à ce questionnement, une lecture approfondie des différents modèles intégrateurs des points de vue des responsables d'essaimage sur la logique d'essaimage, s'avère ainsi indispensable. L'analyse approfondie de ces représentations graphiques nous a permis, dans un premier temps, de proposer des cadres d'analyses les plus complets possible pour proposer une typologie de stratégie et de logique d'essaimage et d'identifier, dans un second temps, les dimensions clés de la pratique d'essaimage telles que présentées par les directeurs d'essaimage.

### **2.1.1. La pratique d'essaimage « Socio-Industriel »**

Une première modélisation a été conçue à partir de l'analyse d'un premier ensemble de cartes cognitives individuelles des responsables des cellules d'essaimage (cas de la CPG, L'ONAS, la SONEDE). Cette modélisation s'est articulée autour de plusieurs dimensions relatives à la stratégie d'essaimage de type « socio-industrielle ».

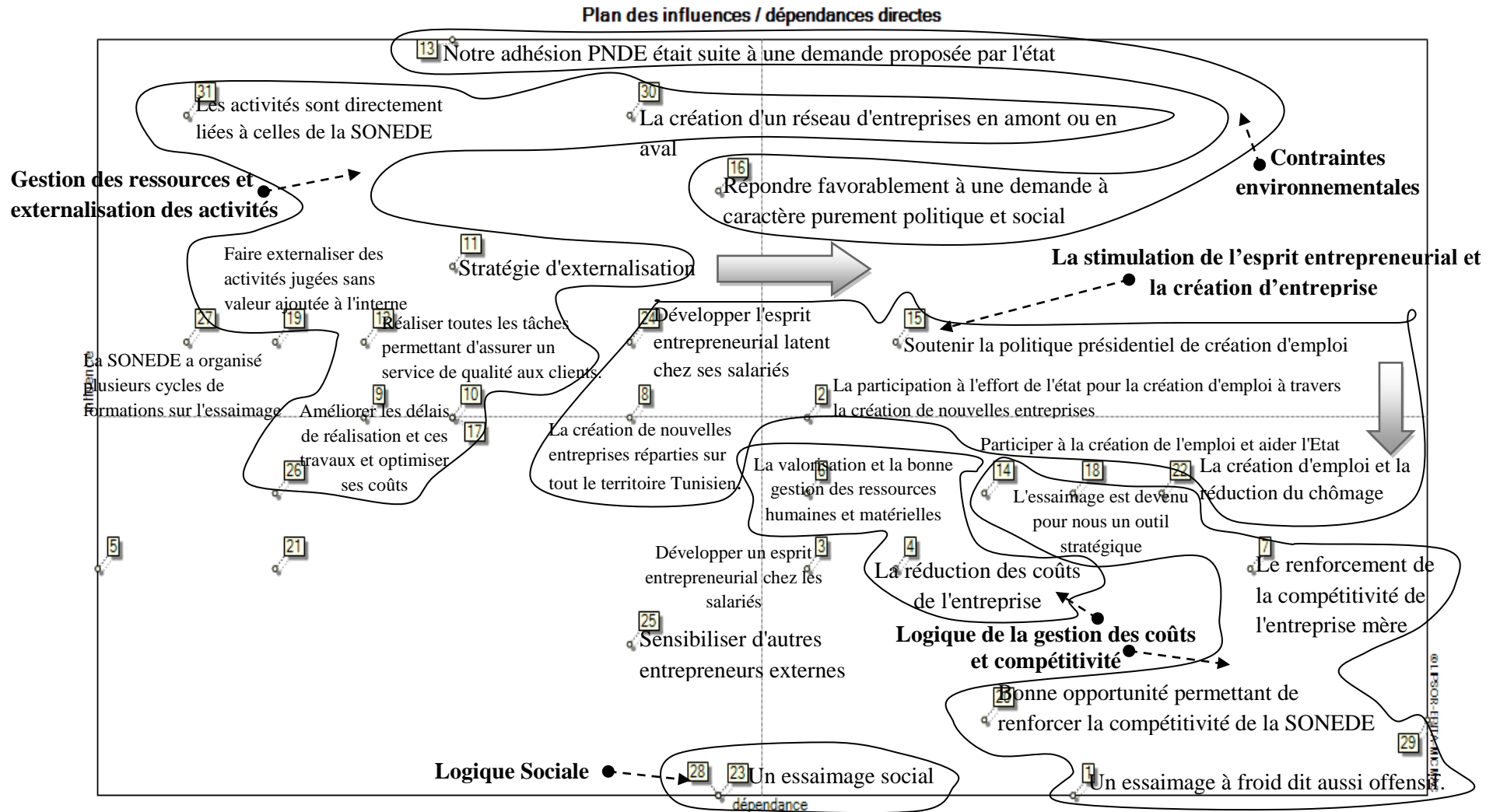
**Figure 6.4. Carte Cognitive du directeur de la cellule d'essai de la Compagnie de phosphate de Gafsa (CPG)**

**Plan des influences / dépendances directes**

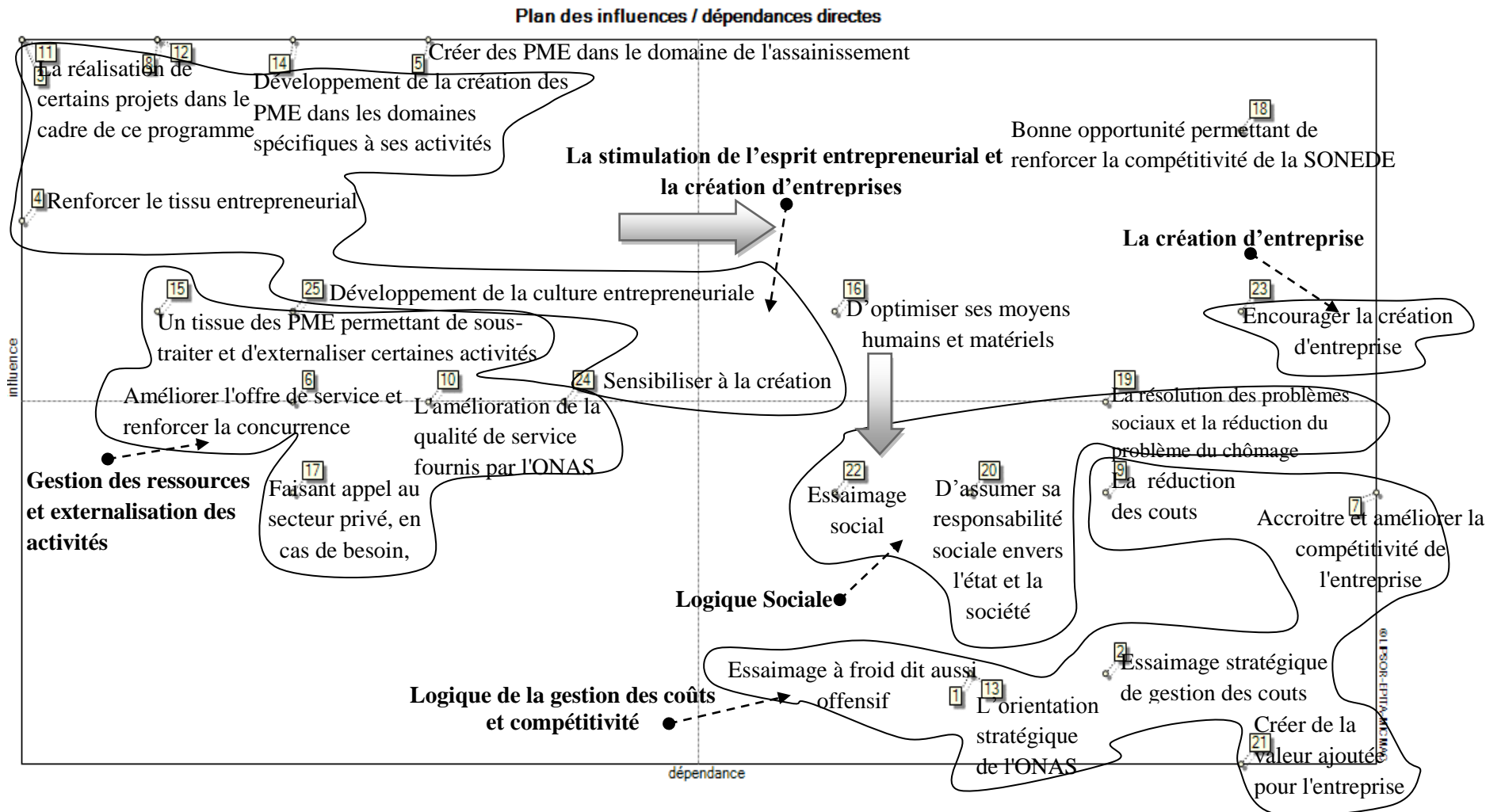




**Figure 6.5. Carte Cognitive du directeur de la cellule d'essaimage de la SONEDE**

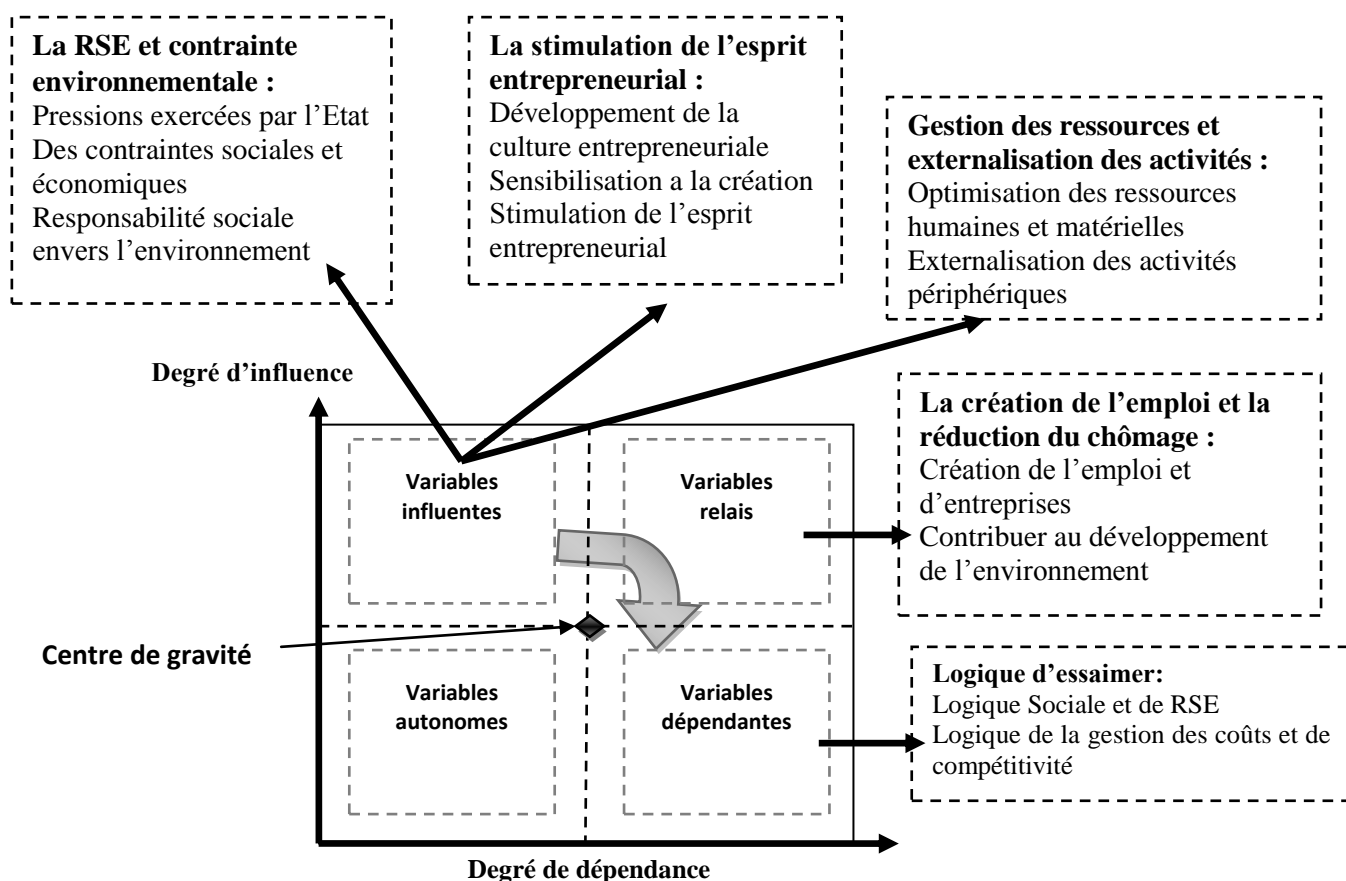


**Figure 6.6. Carte Cognitive du directeur de la cellule d'essaimage de l'ONAS**



La distribution du nuage des « points variables » entre les quatre quadrants des plan des influences/ dépendance directe des dirigeants de la cellule d'essai de la CPG, l'ONAS et la SONEDE nous a permis d'identifier quatre grandes catégories de variables à savoir : les variables influentes (quadrant 1), relais (quadrant 2), dépendantes (quadrant 3) et autonomes (quadrant 4). (cf. Figure 6.4).

**Figure 6.7** - Une lecture graphique à partir du plan des influences/dépendances de l'ensemble des représentations mentales que se font les dirigeants des cellules d'essai, adoptant une stratégie de type socio-industrielle, des objectifs et des motivations de l'adhésion au programme national de développement de l'essai.



#### 2.1.1.1. Les variables influentes

Ce premier quadrant comporte les variables à la fois, les plus influentes et peu dépendantes. Il s'agit des variables les plus déterminantes de la logique de la mise en place de la pratique d'essai. La lecture directe des variables émergentes dans ce premier quadrant

---

permet de mettre en évidence l'existence d'une influence nette de trois types de facteurs : les facteurs externes reliés à la notion de RSE et à l'environnement ; les facteurs internes reliés à la notion d'optimisation des ressources et gestion des coûts et les facteurs basés sur la notion de culture entrepreneuriale.

#### **2.1.1.1.1. Les facteurs externes reliés à la notion de RSE et à l'environnement**

Ce premier facteur comporte des éléments relatifs aux contraintes de l'environnement et à la notion de responsabilité sociale de l'entreprise. Pour ce qui est des contraintes externes imposées par l'environnement il s'agit principalement de la loi d'essaimage du juillet 2005, la signature de la charte et la convention d'essaimage, des engagements de l'entreprise essaimante envers ses essaimées tels que imposés par l'Etat, de la demande provenant de l'Etat pour adhérer au programme national de développement de l'essaimage (cas du CPG et la SONEDE : *« Suite à la demande proposée par l'Etat pour faire partie du programme national de développement de l'essaimage, la direction générale de CPG a répondu favorablement à cette recommandation nationale de développement et d'encouragement à la création d'entreprise »* ) ; la constitution du premier noyau de l'essaimage par l'Etat, la pression exercée par les pouvoirs publics pour mettre en place des fonds sous le contrôle de la SAGES capital (cas CPG, SONEDE et ONAS) ; le caractère politique du programme, etc. (cas SONEDE : *« L'idée était au début pour la SONEDE, de soutenir la politique présidentielle de création d'emploi et répondre favorablement à une demande à caractère purement politique et social »*).

En ce qui concerne la notion de « RSE », la valorisation de l'image de l'entreprise dans son environnement (cas ONAS); la contribution dans le développement socio-économique du pays, la résolution des problèmes socio-économiques du territoire (*« Notre compagnie a voulu ainsi contribuer au développement socio-économique en participant à la création d'emploi et à la réduction du chômage dans la zone de Gafsa surtout après la crise de la zone minière en 2008 »*); le développement durable, agir en tant qu'entreprise citoyenne, faire sa part dans la résolution des problèmes sociaux, renforcer son ouverture envers son environnement, etc... sont parmi les motivations et les raisons les plus invoquées par les dirigeants interrogés quant à la notion de RSE.

---

### ***2.1.1.1.2. Les facteurs internes reliés à la notion d'optimisation des ressources et à la gestion des coûts***

L'étude des cartes cognitives des entreprises qui ont adopté une stratégie d'essaimage de type socio-industriel démontre que l'optimisation des ressources (matérielles et humaines) et la gestion des coûts sont parmi les motivations les plus attrayantes pour eux pour mettre en place cette pratique. En effet, ces deux motivations renvoient à deux types de facteurs : la gestion des ressources et l'externalisation des activités. Concernant « la gestion des ressources (humaines et matérielles) : la gestion flexible des RH, Une meilleure gestion du matériel, La réduction des coûts, meilleure performance en termes de coût et de qualité, le renforcement de la compétitivité de l'entreprise à travers ses essaimés, les avantages fiscaux accordés par l'Etat aux entreprises essaimantes, une meilleure exploitation des ressources de l'entreprise, etc... sont parmi les raisons les plus citées par la CPG, la CIOK, la SONEDE, l'ONAS, la SNCPA, la PT, l'INNORPIE, Elfouledh, CB et la SOTULUB dans ce cadre.

Pour ce qui est des facteurs reliés à l'externalisation des activités, il s'agit principalement de l'établissement d'un réseau d'entreprises en amont et/ou en aval, le recentrage sur les activités de bases (Cas de la SNCPA : « *La SNCPA a voulu bénéficier de la suite de cette stratégie pour servir son propre intérêt et cela en décidant d'externaliser certaines activités dans des projets d'essaimage. Cette externalisation nous a aidé à compresser nos coûts, à nous concentrer sur nos activités de base* »); l'externalisation des activités non stratégique et/ou des activités périphériques et à faible valeur ajoutée et le renforcement de la compétitivité de l'entreprise (Cas de Elfouledh: « *L'essaimage est devenu ainsi un outil de valorisation des ressources dont dispose l'entreprise qu'elles soient humaines ou autres. Il est aussi un vecteur de développement de la compétitivité de l'entreprise et de gestion de coût (...). L'essaimage nous a permis d'externaliser et de sous traiter des activités périphériques et secondaire pour nous concentrer par la suite sur l'activité de base*».

A côté des facteurs internes et externes, on note l'influence des facteurs reliés à la notion de développement de la culture entrepreneuriale.

---

### **2.1.1.1.3. Les facteurs internes liés à la notion de développement de la culture entrepreneuriale**

Ces facteurs s'articulent principalement autour des notions de la stimulation de l'esprit et la culture entrepreneuriale et la sensibilisation à la création d'entreprise. Ces notions représentent, pour la majorité des interviewés, une manifestation d'une volonté politique de créer un écosystème favorable à la création d'entreprise et permettant d'inciter les entrepreneurs potentiels à lancer leur propre projet d'entreprise (Cas INNORPIE : « *Notre établissement a décidé de faire partie du programme d'essaimage principalement pour aider l'Etat dans ses efforts pour le développement de la culture entrepreneuriale chez les jeunes diplômés et la création d'emploi* »).

### **2.1.1.2. Les variables Relais**

Ce deuxième quadrant comporte les variables dites relais ou médiatrices. Ce sont les variables à la fois très influentes et très dépendantes. L'analyse des données d'entretien ainsi que des représentations graphiques obtenues nous a permis de relever l'influence et la dépendance de la variable « création d'entreprise et réduction du chômage » qui semble avoir un effet médiateur entre les variables influentes et les variables dépendantes. Cette variable est structurée autour de la notion « promotion d'emploi et réduction de chômage ». A ce sujet, les interviewés évoquent les facteurs suivants : Répondre favorablement à la demande de l'Etat ; la création d'entreprise ; la promotion d'emploi et la réduction du chômage ; le développement du secteur privés, la contribution au développement d'un réseau de PME ; etc. (Cas du CB : « *Notre objectif par la mise en place de l'essaimage au sein de notre entreprise c'est la concrétisation du programme de l'Etat. (..) C'est tout simplement une décision d'adhésion au programme national de l'Etat pour lutter contre le chômage* »).

### **2.1.1.3. Les variables dépendantes**

Ce troisième quadrant regroupe les variables dépendantes qui sont à la fois des variables peu influentes et très dépendantes. Elles résultent de l'évolution des variables influentes et relais. Il s'agit dans ce cas des différentes dimensions de l'essaimage socio-industriel ainsi que des logiques d'actions qui se dissimulent derrière. Ces dimensions font, essentiellement référence à deux types de logiques : la logique sociale et de RSE et la logique de gestion des coûts et de compétitivité.

---

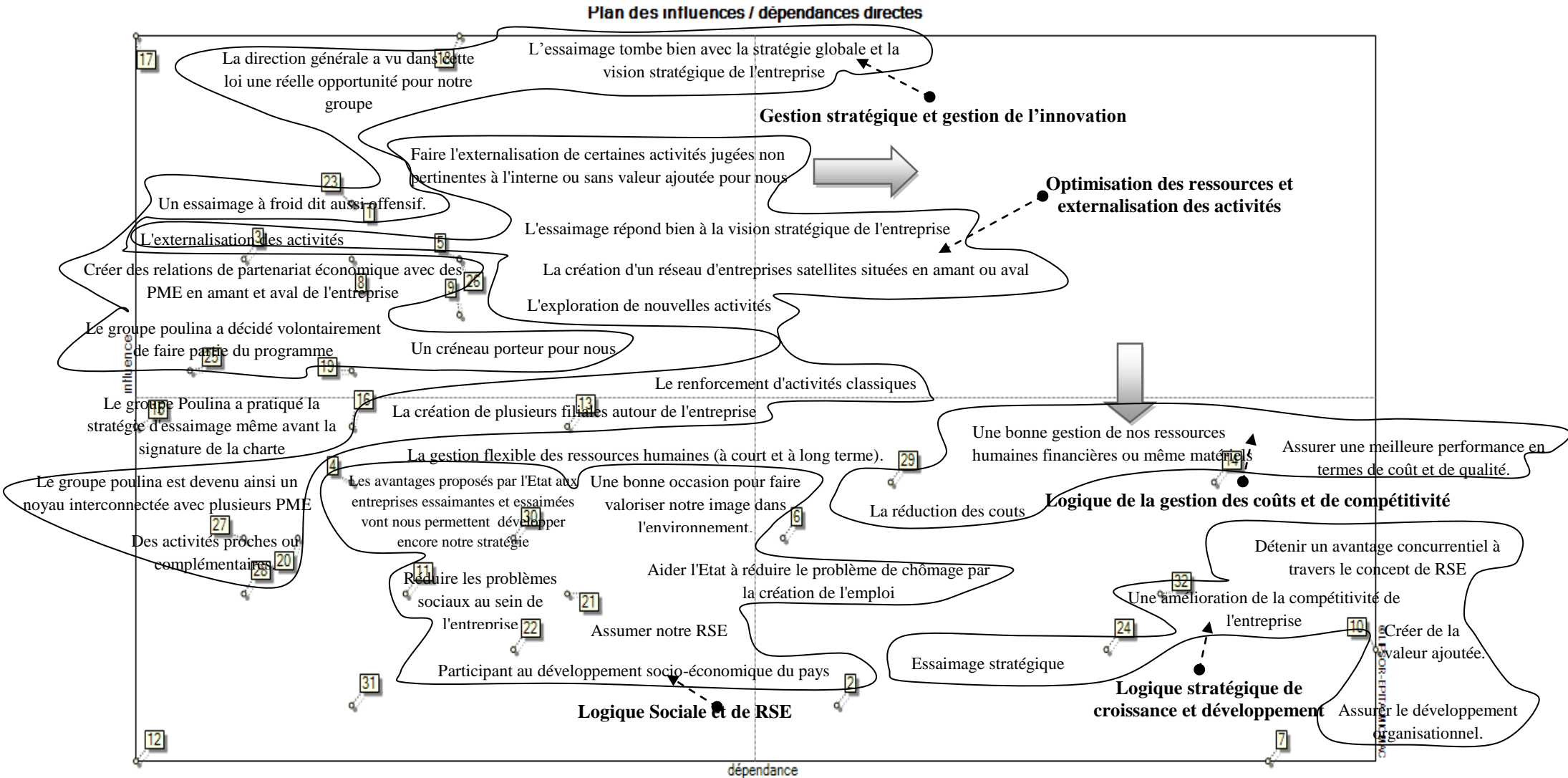
Les manifestations sociales de la pratique d'essaimage s'expriment en termes de la volonté de l'entreprise essaimante à assumer sa responsabilité sociale, à agir en tant qu'entreprise citoyenne, à contribuer au développement socio-économiques du pays, à aider l'Etat à résoudre le problème de chômage et à créer de l'emploi, à répondre favorablement aux contraintes et pressions exercées par l'Etat. Il s'agit également de l'essaimage social, un essaimage à chaud (cas de la CPG ; SNCPA), l'essaimage de reconstruction et de gestion des ressources humaines.

En ce qui concerne la logique de gestion des coûts et de compétitivité : la réduction des coûts et l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise, la gestion soft des ressources humaines ; l'optimisation des ressources humaines et matérielles et la stratégie d'externalisation et de partenariat inter-organisationnelle avec des essaimées en amont ou en aval sont parmi les variables associées à la stratégie d'essaimage industriel tel que présenté par les personnes interrogées.

### **2.1.2. La pratique d'essaimage « intégrative »**

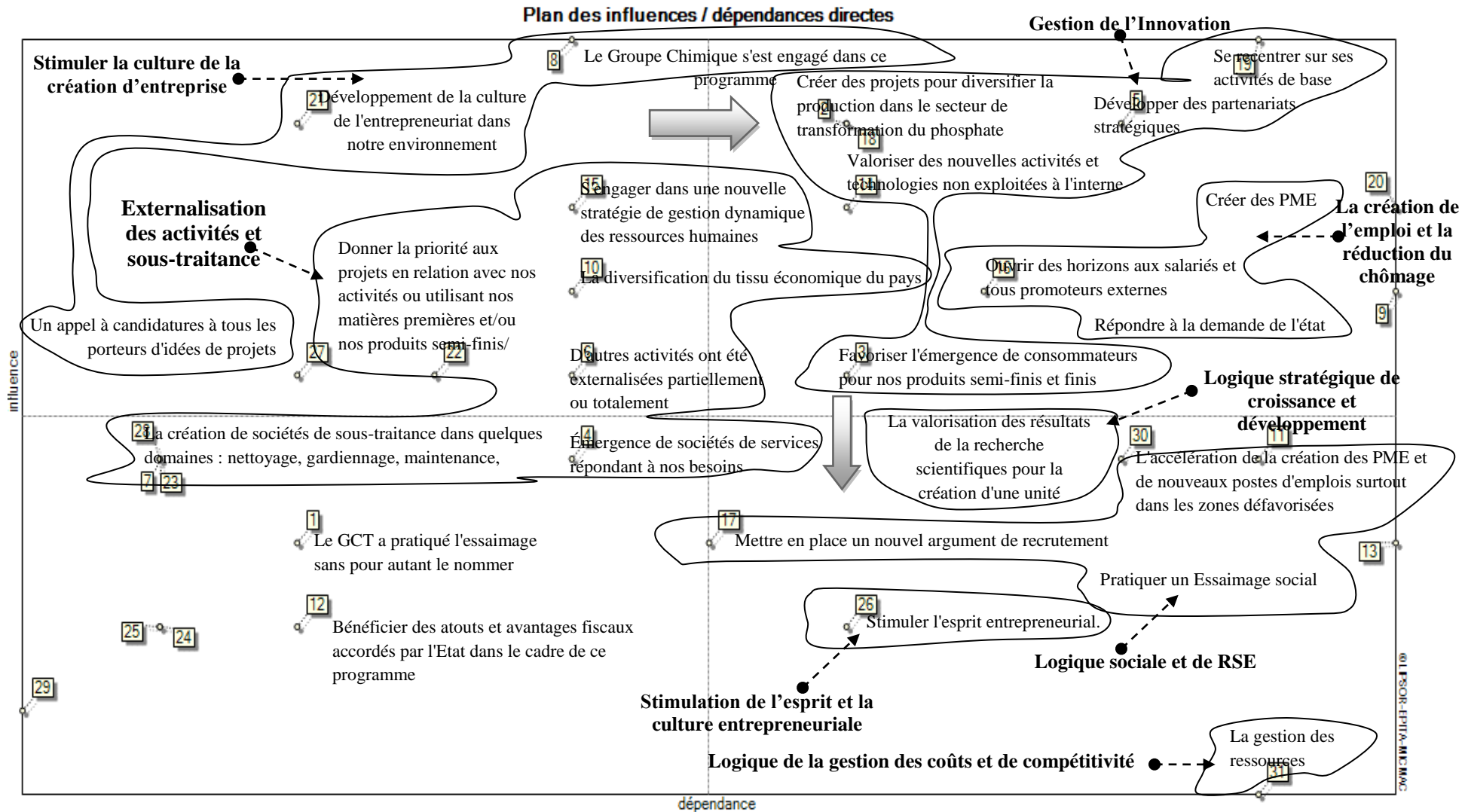
Les pratiques observées sur le terrain, au sein des grandes entreprises essaimantes tunisiennes, montrent de grandes disparités entre les logiques et motivations de la mise en œuvre de l'essaimage. Certaines pratiques reflètent une vision large incorporant plusieurs logiques à la fois, comme c'est le cas chez la STEG, le GCT et le groupe Poulina. Une seconde modélisation de cette pratique intégrative a été, alors, élaborée suite à une lecture approfondie d'un deuxième ensemble de représentations graphiques de la cognition des dirigeants des cellules d'essaimage au sein de la STEG, Le GCT et le GP.

**Figure 6.8. Carte Cognitive du directeur de l'essaiage du groupe poulina (GP)**

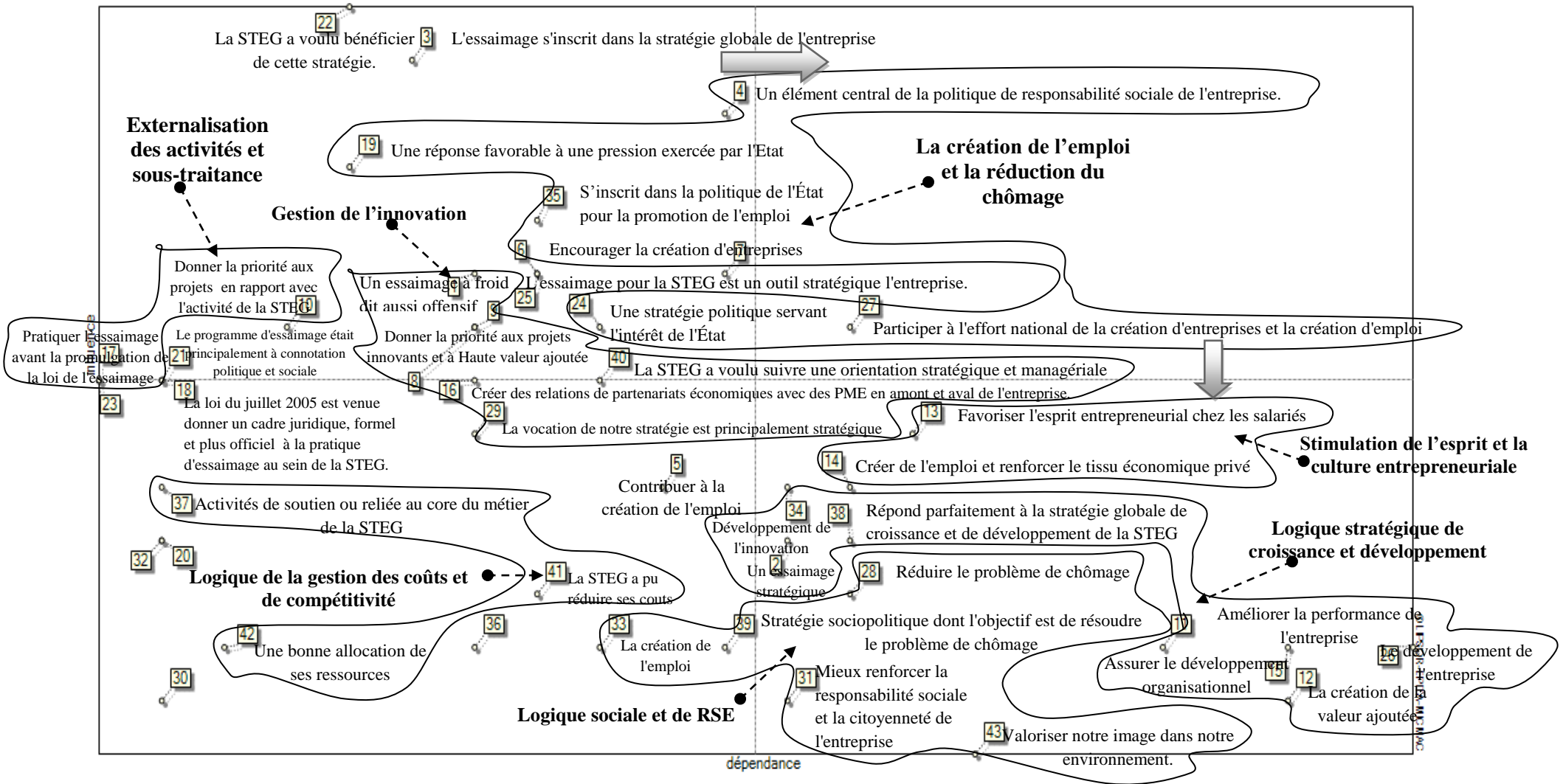




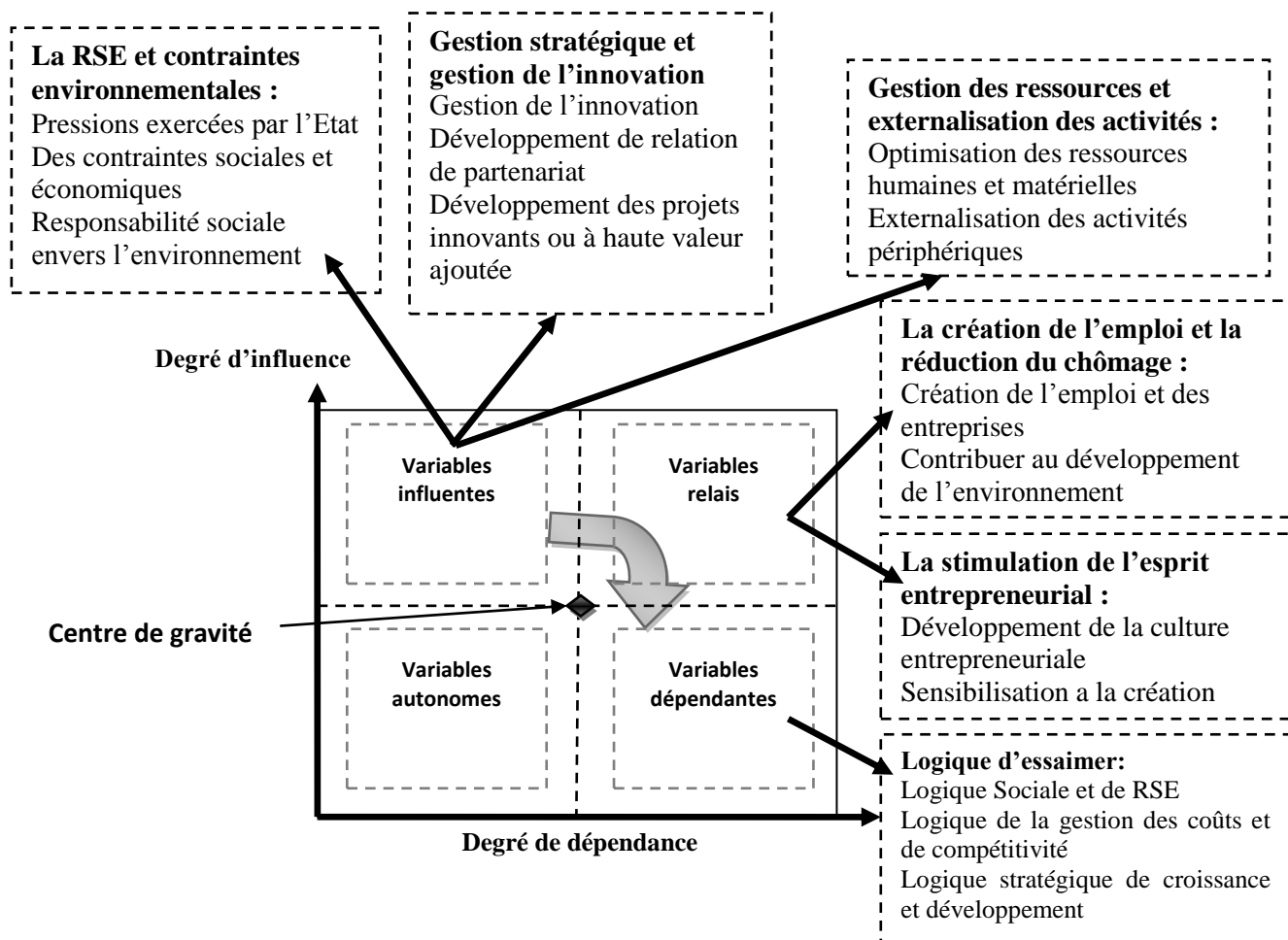
**Figure 6.9. Carte Cognitive du directeur de la cellule d'essaimage du Groupe Chimique Tunisien (GCT)**



**Figure 6.10. Carte Cognitive du directeur de la cellule d'essaimage de la STEG**



**Figure 6.11.** Une lecture graphique à partir du plan des influences/dépendances de l'ensemble des représentations mentales que se font les dirigeants des cellules d'essaimage, adoptant une stratégie de type intégrative, des objectifs et motivations de l'adhésion au programme nationale de développement de l'essaimage.



### 2.1.2.1. Les variables influentes

Ce premier ensemble regroupe les variables les plus influentes pour les personnes interrogées. En effet, en comparaison avec les représentations graphiques relatives à l'essaimage de type socio-industriel, de nouvelles variables influentes apparaissent dans le second groupe des cartes cognitives, du fait de changement dans la vision et les objectifs de l'adhésion au programme de l'essaimage. Ainsi, à côté des variables influentes, préalablement expliquées (les facteurs externes liés à la notion de RSE et à l'environnement ; les facteurs internes liés à la notion d'optimisation des ressources et gestion des coûts) de nouveaux facteurs liés à la notion de gestion stratégique et gestion de l'innovation émergent.

---

Ces facteurs sont associés à la croyance que l'essaimage est un outil pertinent de gestion stratégique de la croissance et le développement organisationnel. En d'autres termes, l'essaimage est perçu, selon cette perspective, comme un levier privilégié pour mettre en place une stratégie de croissance incrémentielle : c'est-à-dire amorcer une stratégie de partenariat inter-organisationnelle à travers la création de nouvelles PME innovantes et plus flexibles tout en gardant la possibilité de réintégration et d'exploitation de ces activités à haute valeur ajoutée.

Donner la priorité aux projets innovants et à Haute valeur ajoutée ; Créer des relations de partenariats économiques avec des PME en amont et aval de l'entreprise ; un créneau porteur pour l'entreprise ; Valoriser des nouvelles activités et technologies non exploitées à l'interne ; se concentrer sur les activités de base ; Développer des partenariats stratégiques, etc. sont parmi les variables explicitant les attentes des personnes interrogées sur ce qui détermine leur stratégie de gestion de l'innovation et de croissance organisationnelle.

(Ex. **Cas de la STEG** : « *L'essaimage pour la STEG est un outil stratégique qui permet le développement de l'entreprise* » ; **Cas du GCT** : « *le GCT a pratiqué l'essaimage en créant des projets pour diversifier la production dans le secteur de transformation du phosphate et dérivés, favoriser l'émergence de consommateurs pour nos produits semi-finis et finis ainsi que de sociétés de services répondant à nos besoins, promouvoir nos technologies et notre know-how, développer des partenariats stratégiques* » ; **Cas du GP** : « *Il ne s'agit pas pour nous d'une contrainte imposée par l'Etat mais c'est plutôt une bonne occasion permettant de mieux renforcer notre compétitivité et s'accorde parfaitement avec notre vision stratégique. Il est vraiment un créneau porteur pour nous* ».)

#### **2.1.2.2. Les variables relais**

Du fait du changement dans la logique même de l'adoption de l'essaimage, la structure des variables médiatrices pour les dirigeants concernés par l'essaimage intégratif, change également pour inclure deux types de facteurs : les facteurs reliés à la notion de « création d'entreprise et réduction du chômage » et les facteurs reliés à la notion de « développement de la culture entrepreneuriale ». Ces variables, dans l'apparence similaire, semblent avoir un effet médiateur entre les variables influentes et les variables dépendantes. A ce sujet, les interrogés évoquent essentiellement : l'inscription dans la politique de l'État pour la promotion de l'emploi ; la création de l'emploi et le renforcement du tissu économique privé ; la stimulation de l'esprit entrepreneurial ; l'ouverture de nouveaux horizons pour les

---

salariés ainsi que les promoteurs externes ; répondre favorablement a la demande de l'Etat, etc.

### **2.1.2.3. Les variables dépendantes**

Les variables dépendantes font principalement référence aux différentes logiques adoptées par l'entreprise essaimante lors de la mise en œuvre de l'essaimage. Pour ce qui est de ce deuxième groupe d'entreprises, les variables dépendantes comportent trois manifestations de la stratégie d'essaimage : les manifestations sociales et de RSE, les manifestations industrielles et économiques de gestion des ressources et les manifestations stratégiques de croissance et développement.

A côté des deux logiques d'essaimage présentées ci-dessus, dans le cadre de la stratégie socio-industrielle, ce deuxième ensemble de cas (STEG, GCT et GP) suggère un nouvel emploi de l'essaimage notamment pour gérer, réaliser et développer les objectifs stratégiques de croissance et développement.

Par exemple pour la STEG, l'essaimage est un essaimage offensif dont les logiques qui se dissimulent derrière sont aussi variées. En acceptant d'adhérer au programme national d'essaimage, la STEG joue son rôle social, assure une meilleure exploitation de ces actifs techniques et surtout atteint ses objectifs organisationnels de compétitivité, de croissance et de développement en donnant, essentiellement, la priorité aux projets innovants, à haute valeur ajoutée et en rapport avec ses activités.

Pour le Groupe Poulina, l'essaimage se conçoit comme une voie originale à la gestion des ressources, la gestion des coûts, la gestion stratégique de la croissance et l'innovation et surtout l'accomplissement de la RSE. En effet, « *cette pratique favorise la réallocation ou la réorganisation des ressources soit par le recours à l'externalisation ou la sous-traitance de certaines activités jugées non pertinentes à l'interne ou sans valeur ajoutée pour l'entreprise, soit par la création d'un réseau d'entreprises satellites interconnectées, situées en amont ou en aval et dont l'activité est proche ou complémentaire à celle de l'entreprise noyau* ». Cela conduit certes, à la redynamisation de l'environnement socio-économique du pays. L'essaimage apparaît ici non seulement comme un moyen de gestion des ressources et de gestion de la RS de l'entreprise mais aussi un outil stratégique de gestion de l'innovation et surtout de la croissance organisationnelle.

---

En définitive, une nouvelle vertu apparaît qui est celle de l'essaimage stratégique, comme modalité de gestion, de concrétisation et de développement des objectifs stratégiques de croissance et développement.

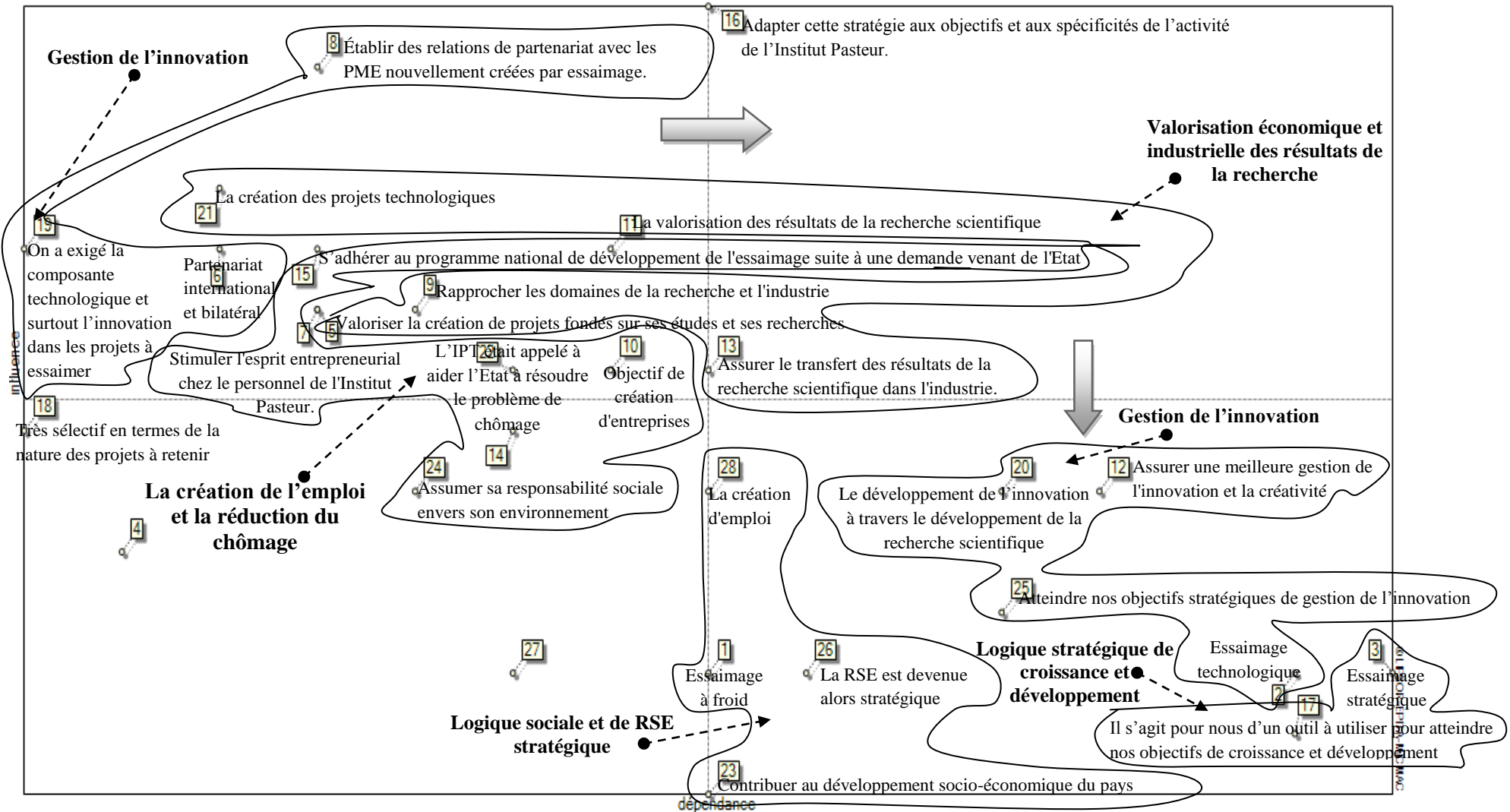
### **2.1.3. La pratique d'essaimage « socio-stratégique »**

Dans cette perspective, la pratique d'essaimage se conçoit comme un levier potentiel de gestion de l'innovation puisqu'il consiste, pour l'entreprise essaimante, à développer des nouvelles relations de partenariat inter-organisationnelles avec de nouvelles structures innovantes et plus flexibles, permettant, ainsi, une valorisation économique et industrielle des résultats de la recherche scientifique. Ce potentiel d'innovation a été élargi pour faire inclure des orientations sociales relatives à la contribution de l'entreprise essaimante au développement socio-économique du pays.

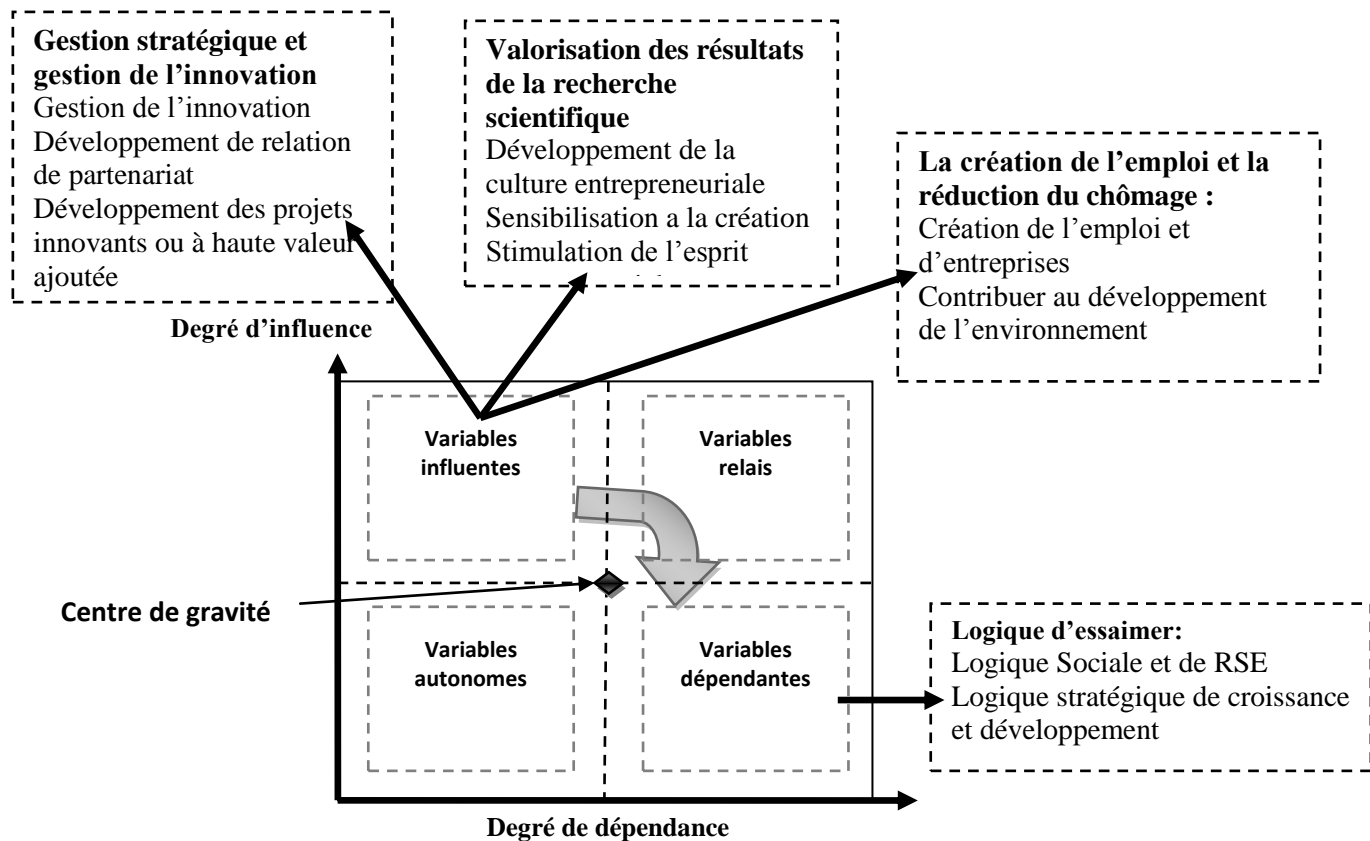
Suite à la construction de la carte cognitive du dirigeant de l'IPT, une troisième modélisation a été alors conçue présentant les différentes dimensions de la pratique d'essaimage socio-stratégique.

**Figure 6.12. Carte Cognitive du directeur de la cellule d'essaimage de l'IPT**

**Plan des influences / dépendances directes**



**Figure 6.13.** Une lecture graphique à partir du plan des influences/dépendances de l'ensemble des représentations mentales que se font les dirigeants des cellules d'essaimage, adoptant une stratégie de types ocio-stratégique, des objectifs et motivations de l'adhésion au programme national de développement de l'essaimage.



### 2.1.3.1. Les variables influentes

Il s'agit dans ce cas de trois catégories de facteurs : les facteurs stratégiques liés à la gestion de l'innovation ; les facteurs reliés à la notion de valorisation industrielle des résultats de la recherche scientifique et les facteurs externes liés à la création de l'emploi et la réduction de chômage.

#### 2.1.3.1.1. Les facteurs stratégiques liés à la gestion de l'innovation

La dimension « gestion de l'innovation » comprend les variables mettant l'accent sur le potentiel innovant des entités créées par essaimage. A la lumière du cas de l'IPT, l'hypothèse que la stratégie d'essaimage est un vrai levier d'innovation, a été confirmée. La lecture de la représentation graphique de la cognition du responsable de l'essaimage au sein de l'IPT montre que l'essaimage conduit à la création de nouveaux projets innovants et à haute valeur ajoutée et /ou à composantes technologiques, à l'acquisition de nouveaux savoir-



---

faire et/ ou technologie, au développement de relation de partenariats internationaux et bilatéraux, et à la conquête de nouveaux marchés.

#### ***2.1.3.1.2. Les facteurs reliés à la notion de valorisation industrielle des résultats de la recherche scientifique***

Ces variables s'articulent autour des éléments suivants : l'Essaimage technologique ; la stimulation de la recherche et développement ; le transfert et la valorisation des résultats de la recherche scientifiques dans l'industrie. ; La valorisation de la création de projets fondés sur des études et des recherches et cela dans le cadre des accords de partenariat international et bilatéral ; la valorisation de la propriété intellectuelle, etc. (cas IPT : « *Il s'agit pour nous d'un outils à utiliser pour atteindre nos objectifs de croissance et développement et surtout faire la valorisation industrielle de la recherche scientifique qui représente la raison d'être de l'Institut Pasteur (...). Dans cette optique, on était très sélectif en termes de la nature des projets à retenir et on a exigé la composante technologique et surtout l'innovation dans les projets à essayer* »).

#### ***2.1.3.1.3. les facteurs externes liés à la création de l'emploi et la réduction de chômage.***

Ces facteurs reflètent la dépendance appréciable du programme national d'essaimage à la notion de création d'entreprise et création d'emploi. C'est la raison d'être de ce programme tel que conçu par les pouvoirs publics. Ces variables réfèrent aux éléments suivants : la volonté de l'entreprise essaimante à aider l'État à résoudre le problème de chômage et à créer de l'emploi ; la contribution au développement socio-économique du pays, le renforcement de la citoyenneté de l'entreprise ; l'implication de l'entreprise essaimante dans la résolution des problèmes sociaux.

#### **2.1.3.2. Les variables dépendantes**

Ces variables déterminent la nature de la stratégie mis en place par l'entreprise essaimante. Dans le cas de l'IPT, la logique est principalement stratégique dont l'objectif est essentiellement la croissance et le développement organisationnel. L'essaimage de l'IPT a permis de développer une technologie spécifique dans le secteur de la santé publique. Ce rapprochement entre recherche et industrie a permis à l'IPT d'atteindre ses objectifs stratégiques de gestion de l'innovation mais aussi de jouer son rôle social en tant qu'entreprise publique citoyenne ouvert à son environnement et apte à faire sa part dans la

---

résolution des problèmes sociaux et économiques du pays. Il s'agit dans ce cas d'un rapprochement entre deux notions dans l'apparence contradictoire : la RSE et la vision stratégique. Finalement, force est de constater que l'essaiage pour l'IPT est un excellent outil de gestion stratégique de la responsabilité sociale de l'entreprise envers son environnement. Parmi les variables les plus invoquées par la personne interrogée on trouve : La RSE est devenue alors stratégique ; mettre en place une pratique spécifique à l'IPT et en cohérence avec ses objectifs et sa mission ; un essaiage technologique ; un essaiage stratégique, etc.

## 2.2. Modélisation de la pratique d'essaiage

Notre lecture des représentations mentales que se font les dirigeants des cellules d'essaiage concernant leurs motivations et les objectifs de la mise en place de l'essaiage, nous ont permis de concevoir, en articulation avec notre cadre théorique, un modèle intégrateur des différentes configurations de la pratique d'essaiage. Ce modèle s'articule autour de 9 dimensions clés (cf. figure 6.11) :

- **La RSE et contraintes environnementales** : cette dimension comporte 2 éléments portant sur « les contraintes environnementales » et la « responsabilité sociale de l'entreprise ».
- **La Gestion des ressources et externalisation des activités** : cette dimension comporte deux facteurs portant sur « l'optimisation des ressources » et « l'externalisation des activités et la sous-traitance ».
- **La Gestion stratégique et la gestion de l'innovation** : cette dimension comporte des éléments liés à la notion de « la gestion de l'innovation ».
- **La valorisation des résultats de la recherche scientifique** : cette dimension s'articule principalement autour des notions de « valorisation économique des résultats de la recherche » et « le transfert des résultats de la recherche dans l'industrie ».

- 
- **La création de l'emploi et la réduction du chômage** : cette dimension comporte deux éléments portants sur « la promotion de l'emploi » et « la création des entreprises ».
  - **La stimulation de l'esprit entrepreneurial** : s'articule principalement autour de la notion de « la stimulation de l'esprit et la culture entrepreneuriale » et la « sensibilisation à la création d'entreprise ».
  - **Logique Sociale et de responsabilité sociale territoriale** : cette dimension comporte deux facteurs portant sur la « citoyenneté de l'entreprise » et « la contribution au développement socio-économique du pays ».
  - **Logique de la gestion des coûts et de la compétitivité** : cette dimension comporte trois facteurs portant sur « l'optimisation des ressources (humaines et matérielles) », « la réduction des couts » et « l'amélioration de la compétitivité et la performance de l'entreprise ».
  - **Logique stratégique de croissance et développement** : cette dimension comporte des éléments reliés à la notion « de croissance et développement organisationnel »



**Figures 6.14. Les dimensions constitutives de la pratique d'essaiage**

L'analyse approfondie des cartes cognitives des personnes interrogées met l'accent sur l'idée de l'existence de plusieurs dimensions constitutives de la pratique d'essaiage. Ces dimensions ne sont pas exclusives mais interagissent parfaitement. Du fait, la pratique d'essaiage, ainsi identifiée, n'est pas la résultante exclusive de la présence ou l'absence de ces dimensions clés, mais c'est plutôt le résultat de la conjonction de ces dimensions.

En effet, la nature de la conjonction, le sens du transfert ainsi que la valeur intrinsèque de la dimension varient d'une personne à une autre. Cela explique, en fait, la variation des

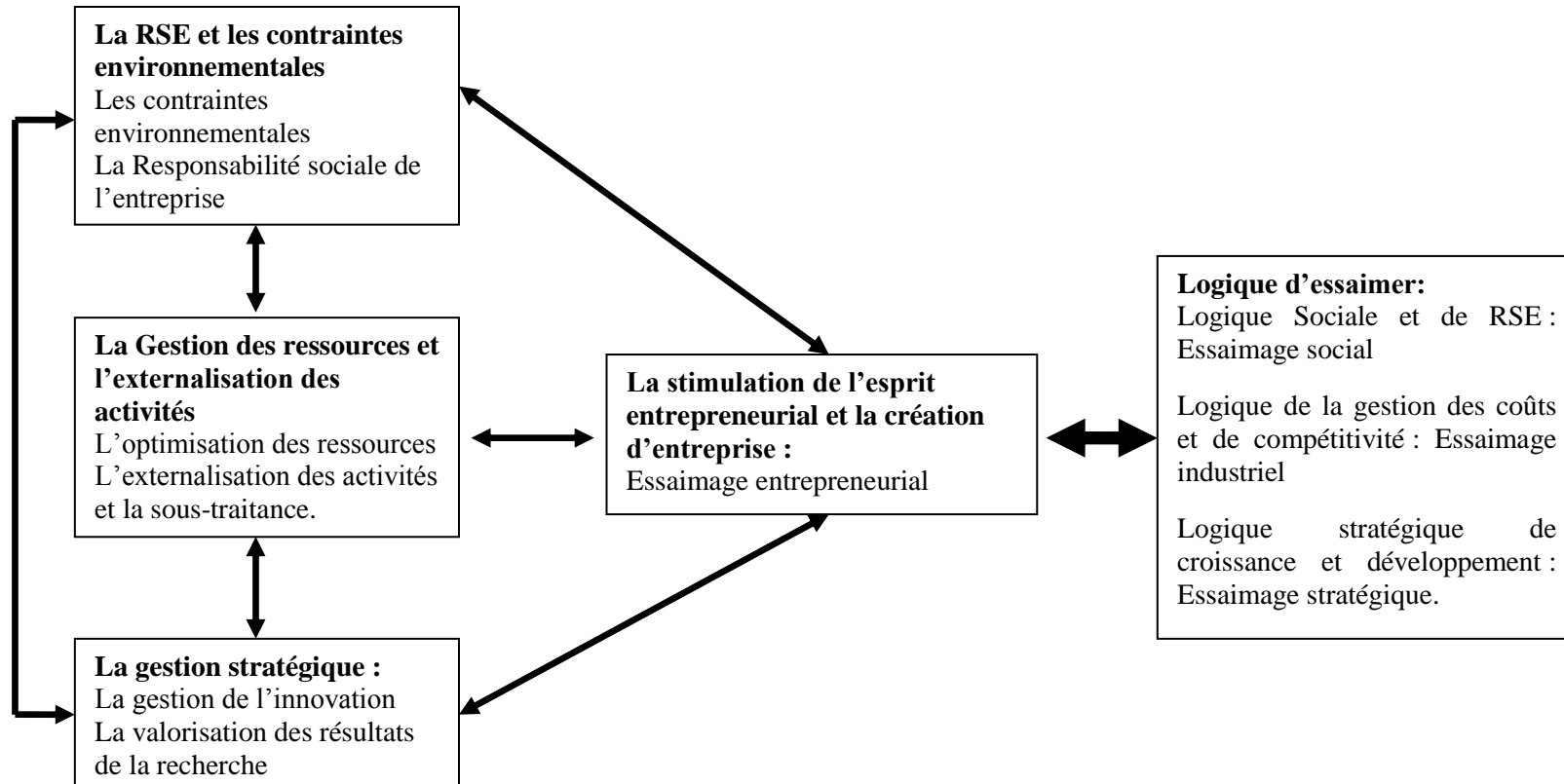
---

configurations obtenues du processus d'essaimage qui n'est autre que la résultante de la variation des logiques, les motivations, les attentes et surtout les objectifs de l'utilisation de l'essaimage d'une entreprise à une autre.

Ainsi, les tenants de l'approche socio-stratégique mettent l'accent sur la notion de responsabilité sociale stratégique (RSES) dans la mise en place de l'essaimage. Les partisans de la logique socio-industrielle insistent sur l'interaction entre la prédominance de l'environnement et l'intérêt d'améliorer la compétitivité de l'entreprise et les tenants de l'approche intégrative s'intéressent plutôt à la combinaison des trois orientations de l'essaimage : sociale, industrielle et stratégique pour concevoir une configuration du processus d'essaimage.

Une autre manifestation de la pratique d'essaimage a été également identifiée suite à la lecture des représentations mentales des dirigeants interrogés. Cette dimension représente le point d'attache entre la vision de l'entreprise essaimante et la vision de l'Etat. C'est la raison préliminaire et commune de la mise en place du processus d'essaimage. Ainsi, en analysant les cartes cognitives, on relève l'influence et la dépendance de la dimension « stimulation de l'esprit entrepreneurial et le développement de la création d'entreprise ». Cette dimension semble avoir un effet médiateur et renvoie à la notion de « l'essaimage entrepreneurial ».

**Figure 6.15. Modélisation du processus d'essaimage**



---

## Conclusion

Dans notre travail de thèse on s'intéresse à un phénomène complexe et protéiforme qui est l'essaimage. Suite à notre analyse de ce phénomène on a pu constater qu'il n'y avait pas beaucoup de recherches focalisant sur la présentation des méthodes permettant une meilleure appréhension de cette pratique. C'est principalement l'une des contributions de ce dernier chapitre qui présente les éléments d'une approche qualitative permettant de mieux appréhender le processus d'essaimage ainsi que les logiques d'action qui se dissimulent derrière. Il s'agit essentiellement pour nous d'apporter un éclairage empirique au processus et cela à travers l'élaboration d'un modèle offrant une représentation plus claire et plus opérationnelle de la stratégie d'essaimage en Tunisie.

En effet, le présent chapitre, nous a permis, d'une part, d'identifier les différentes configurations et dimensions de la pratique d'essaimage ainsi que les variables qui lui sont associées, et d'élaborer une modélisation à base empirique permettant de simplifier et de mieux clarifier le processus d'autre part.

Les résultats de notre recherche empirique nous ont permis, également, de mieux visualiser, les logiques et les vraies motivations qui se cachent derrière la décision de l'adhésion au programme national de développement de l'essaimage. Ainsi, en plus de la dimension sociale, la stratégie d'essaimage peut être aussi associée à des objectifs stratégiques de croissance et développement, de gestion de l'innovation, de gestion des coûts et d'amélioration de la compétitivité et de la performance organisationnelle.

Toutefois, les résultats ainsi obtenus ne peuvent être retenus que partiellement du fait de l'existence éventuelle de divers biais lors de la construction des cartes cognitives des personnes interrogées. Cela peut être expliqué par la difficulté de reproduire fidèlement et intégralement, dans une simple représentation graphique, les multiples réflexions et représentations mentales que se font les sujets.

---

## CONCLUSION GENERALE

---

**P**ratique entrepreneuriale marginale et demeurant peu connu voire méconnu, l'essaimage correspond à des pratiques diverses et s'inscrit dans des logiques très variées conciliant politiques publiques et politiques d'entreprises en raisons de ces enjeux en terme de gestion d'emploi, de gestion des ressources et de gestion de l'innovation.

L'essaimage est un enjeu social de gestion « transfrontalière » de l'emploi dans le sens où il permet de dynamiser la création d'entreprises en mobilisant fortement des entrepreneurs potentiels (internes ou externes à l'entreprise) à créer leur propres structures tout en permettant de tisser entre l'entreprise essaimage et l'essaimé des liens formels et informels qui inscrivent l'entreprise parente dans un réseau. En effet, l'essaimage est une voie originale de gestion de l'emploi et de création d'entreprises permettant à l'entreprise essaimage de répondre favorablement à l'ensemble des impératifs et contraintes imposées par l'environnement sociopolitique, mais il peut être également un outil de reconversion permettant une gestion flexible des ressources et des compétences dont dispose l'entreprise. Cette dialogique gestion d'emploi / gestion des ressources fait de l'essaimage un outil particulier de gestion de la responsabilité sociale territoriale.

L'essaimage est également un enjeu industriel « d'éclatement » des systèmes productifs dans la mesure où il permet d'impartir des activités qualifiées de non stratégiques,



---

périphériques ou non utiles à l'interne pour faire le choix de la spécialisation sur certaines activités à caractère stratégique considérées comme « core » pour l'entreprise. L'essaimage s'inscrit dans ce cas dans une politique de recentrage conduite essentiellement selon une logique du recours à l'externalisation. Des relations verticales vont par la suite émergées entre l'entreprise essaimante et l'entreprise essaimée permettant essentiellement une optimisation de la spécialisation de l'entreprise parente, une meilleure maîtrise de sa qualité de production, de ses coûts et de ses délais. L'essaimage permet ainsi à l'entreprise-source de déléguer certaines de ses activités tout en préservant des relations de partenariat privilégiées et durables avec les nouvelles structures incarnées. Il s'agit de rechercher une meilleure productivité par la consolidation de la compétitivité de la chaîne de valeur tout en préservant la spécificité des actifs impartis. Cette dialectique conduit à l'apparition de réseaux d'entreprises, qui, suivant la théorie des ressources, permet à l'entreprise-source d'optimiser ses ressources et ses compétences et surtout de mieux maîtriser ses couts.

Et enfin, l'essaimage est un enjeu stratégique de gestion de l'innovation, dans la mesure où cette pratique permet un accès à la technologie et une valorisation des projets d'innovation au sein de nouvelles structures indépendantes situées en amont ou en aval. Il s'agit d'une politique de veille stratégique et de gestion de l'innovation. L'essaimage s'avère, ainsi, un vrai catalyseur de l'innovation dans le sens où il permet de créer des passerelles entre l'industrie et le domaine technologique à travers un processus de valorisation économique et industrielle des résultats de la recherche scientifiques. La logique inhérente à cette pratique est de mettre la R&D innovation au cœur de l'essaimage.

A l'issue de cette analyse préliminaire, nous proposons dans ce travail de thèse l'élaboration d'un modèle intégrateur des différentes logiques et scénarios de la stratégie d'essaimage.

Pour aborder cet objet d'étude, nous avons choisi d'étudier le point de vue des grandes entreprises qui ont déjà mis en place en leur sein une politique d'essaimage destinée à promouvoir la création d'entreprises et assurer un développement organisationnel. Notre travail de recherche s'est focalisé essentiellement sur la modélisation de la stratégie d'essaimage au sein des grandes entreprises tunisiennes. L'analyse approfondie des différentes situations observées en matière d'essaimage, nous a aidés à mieux comprendre les

---

diverses stratégies repérées ainsi que les logiques d'action qui se dissimulent derrière. La modélisation, ainsi obtenue nous a permis, en fait, d'apporter des éléments de réponses riches et instructifs à la problématique suivante :

**« Quelles sont les différentes configurations que peut revêtir la pratique d'essaimage au sein des grandes entreprises tunisiennes ? ».**

En effet, notre travail de thèse constitue une tentative de clarification et une prise en compte élargie du processus d'essaimage. Il s'agit d'une part, de baliser les frontières sémantiques de ce concept ainsi que de son domaine de validité (clarifier, structurer, élucider les réalités, organiser, etc.). D'autre part, d'appréhender le processus dans sa globalité et le représenter dans un modèle général permettant l'élaboration d'une typologie originale des multiples configurations que peut revêtir la pratique d'essaimage et cela par le recours au modèle SMOCS de Smida (1992).

Nous avons choisi le modèle SMOCS de Smida (1992) au regard de la pertinence de ce modèle pour rendre plus intelligible et compréhensible le phénomène d'essaimage qui est à l'origine complexe et à facette multiple. Il s'agit ainsi de structurer la pratique d'essaimage autour d'un ensemble de configurations tout en apportant un éclairage sur les logiques d'action qui leur sont associées.

Une modélisation appropriée et articulée autour de plusieurs dimensions de ce qui est « la stratégie d'essaimage » a été alors proposée. Une énumération de ses dimensions ainsi qu'une identification de leurs différentes manifestations a été également effectuée. La conjonction des dimensions ainsi identifiées nous a aidés à comprendre la diversité des situations observées en termes de scénarios de stratégie d'essaimage.

En vue de concevoir cette modélisation, nous avons mobilisé une démarche abductive fondée sur l'étude de cas multiples. Une première partie a été consacrée à l'élaboration d'un ensemble de configurations conceptuelles obtenues à partir d'un cadre théorique rigoureux relatif à l'essaimage (chapitre 1 et 2). La présentation détaillée du processus méthodologie à opérationnaliser (chapitre 3) a permis d'introduire la seconde partie qui a été consacrée à l'analyse approfondie de l'expérience tunisienne en matière d'essaimage. Suite à la lecture

---

statistique des différents résultats réalisés par le programme national de développement de l'essaiage, une identification empirique des différentes manifestations de la pratique d'essaiage ainsi que des logiques d'action qui leur sont associées a été effectuée (chapitre 4 et 5). Les configurations « empiriques » ainsi induites ont permis d'offrir une vision plus « opérationnelle » de la pratique d'essaiage en Tunisie.

En effet, notre conclusion générale comporte trois parties : la première partie sera consacrée à la synthèse des multiples résultats obtenus tout en passant sur les principaux apports théoriques (1). Une présentation des implications managériales issues de ce travail de thèse sera effectuée dans la deuxième partie (2). Et enfin, nous terminerons par présenter, les diverses limites de notre travail qui vont nous servir par la suite dans le développement de nouvelles pistes de réflexion (3).

## **1. Synthèse des résultats et apports théoriques**

Au terme de ce travail de thèse, nous sommes en mesure de lui reconnaître diverses contributions tant théoriques qu'empiriques. En effet, ce travail de recherche constitue une tentative de clarification et de prise en compte élargie de la pratique d'essaiage, qui certainement, mériterait d'être profondément appréhendée tant sur le plan pratique que de la conception théorique.

Sur le plan théorique, notre travail de recherche a permis d'ouvrir de nouvelles voies de réflexion sur la stratégie d'essaiage dans la perspective de nouvelles politiques et stratégies d'entreprises. Deux contributions principales sont à revendiquer dans ce cadre. La première contribution est d'ordre conceptuelle car issue d'une démarche de synthèse s'inscrivant dans une logique d'exploitation des connaissances préalablement acquises dans le domaine du spin-off en général et de l'essaiage en particulier.

En effet, notre travail de recherche contribue à une meilleure compréhension du concept d'essaiage en partant du double constat que ce phénomène recouvre une très large variété de situations et que, d'autre part une carence conceptuelle et référentielle existe, chose qui rend l'appréhension des diverses manifestations de cette pratique un peu difficile. Cela peut expliquer, même en partie, le fait que plusieurs confusions existent entre l'essaiage et d'autres pratiques semblables. Il s'agit ainsi pour notre travail de recherche de participer à

---

pallier à cette carence conceptuelle. Pour ce faire, nous avons exploité les différentes connaissances et recherches préalablement effectuées sur le spin-off et sur l'essaimage particulièrement. Cette analyse de la littérature nous a permis d'élucider la véritable portée sémantique des deux concepts en balisant leur domaine de validité respectifs et d'organiser la diversité de situations appréhendées sous le concept « essaimage ».

La deuxième contribution que nous postulons s'inscrit dans une logique de structuration et de production de nouvelles connaissances quant aux différentes manifestations et dimensions de la stratégie d'essaimage et cela par le biais du modèle SMOCS de Smida (1992). En effet, le recours au modèle SMOC de Simda (1992) mobilisant trois groupes de variables relatives, respectivement, aux grandeurs environnementales, aux moyens dont dispose l'entreprise et aux objectifs que cette dernière cherche à atteindre, permet d'effectuer une double analyse du processus d'essaimage. Face à la diversité des logiques d'action et la multiplicité des manifestations de la pratique d'essaimage, une analyse des différentes interactions et combinaisons possibles entre les dimensions et les logiques d'essaimage a été effectuée, et cela dans l'optique de proposer une typologie originale à huit configurations « conceptuelles » de l'essaimage.

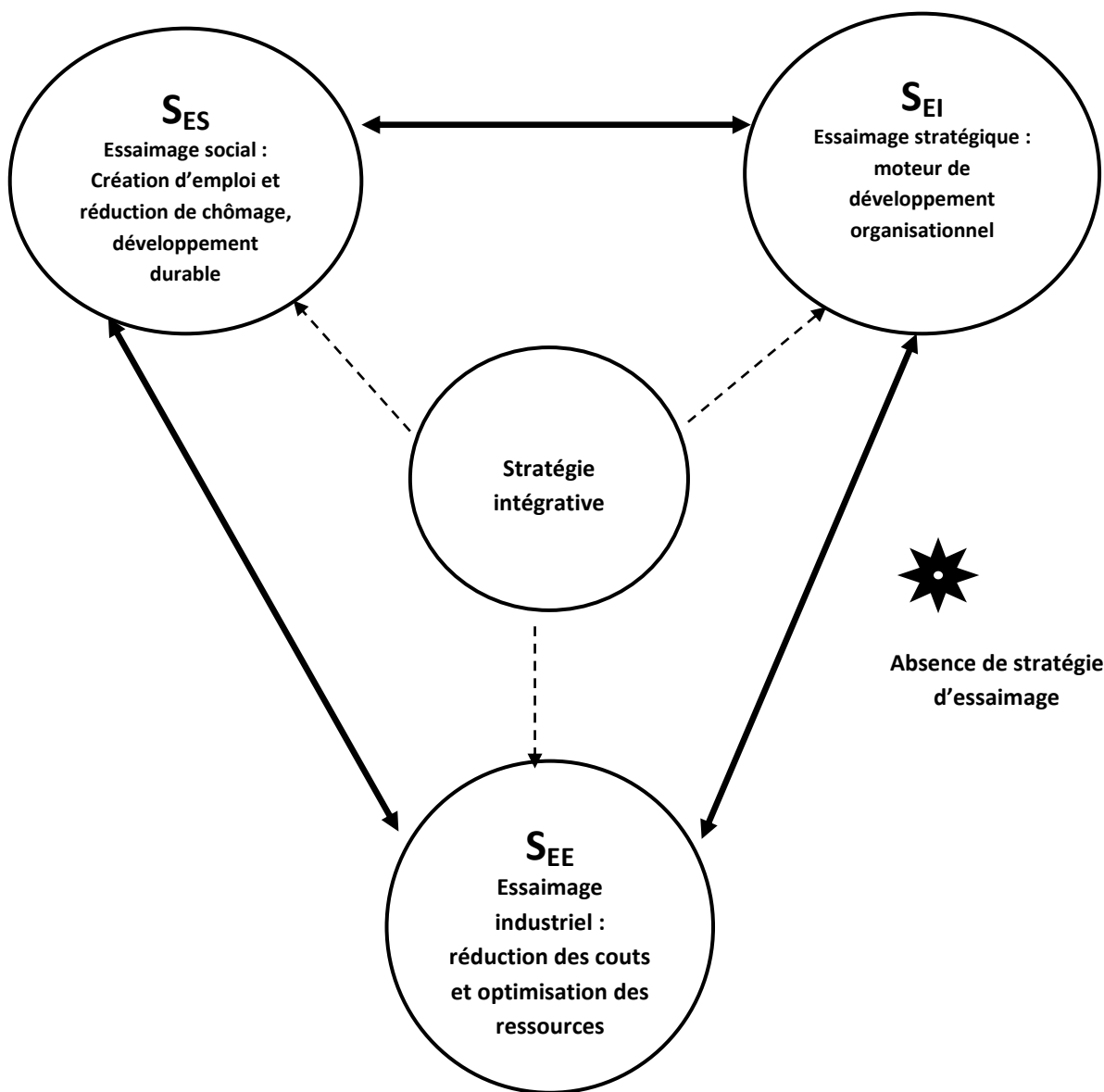
Pour ce faire, une conjonction des trois logiques d'action qui sont associées au processus d'essaimage, (logique sociale et de valorisation de l'image de l'entreprise dans son environnement, la logique de gestion des ressources et la logique de gestion de l'innovation), ont été effectuées. Ce « fit » des logiques d'action nous a permis d'identifier les multiples configurations « conceptuelles » de la stratégie d'essaimage dont chacune identifiée répond à une logique particulière et s'inscrit dans un registre stratégique typique. Les résultats obtenus relatifs aux différentes configurations « conceptuelles » de la pratique d'essaimage sont résumés dans le tableau suivant :

## Les dimensions de la stratégie d'essaimage

zones	Environnement	Ressources	Objectifs
<b>Conception de la pratique d'essaimage</b>	<b>Stratégie Sociale :</b> Répondre aux besoins et exigence de l'environnement politique ; économique et social (renforcement de la responsabilité sociale de l'entreprise).  <b>Il s'agit d'une motivation sociale</b>	<b>réussite économique:</b> Création de la valeur et la génération de rentes économiques ; La réduction des couts,  <b>Il s'agit d'une motivation économique et de gestion des couts</b>	<b>Réussite stratégique</b> la concrétisation des objectifs et attentes initiales en terme de croissance et développement organisationnel  <b>Il s'agit d'une motivation stratégique de gestion de l'innovation</b>
<b>Type de stratégie</b>	La pratique d'essaimage social (ES)	La pratique d'essaimage industriel (EE)	La pratique d'essaimage stratégique (EI)
<b>Logique d'action</b>	Sociale et de valorisation de l'image de l'entreprise et gestion de la RSE	Gestion des actifs stratégiques et d'externalisation	Développement organisationnel et gestion de l'innovation
<b>Déterminants de la stratégie</b>	L'ouverture de l'entreprise vers l'extérieur, la participation à la résolution des problèmes sociaux, la redynamisation de l'environnement socio-économique local (la création de l'emploi, la réduction de chômage, etc.)	Une bonne gestion des actifs stratégiques ; réduction des couts et génération des rentes ; optimisation des ressources	Développement organisationnel, innovation, valorisation des résultats de la recherche scientifique ; l'association de la manière plus étroite entre le monde des affaires à celui de la recherche.

Par ailleurs, l'analyse approfondie de la Stratégie d'essaimage à travers le modèle SMOCS nous a permis d'identifier trois dimensions clés de cette stratégie : l'essaimage social (ES), l'essaimage industriel en terme de réduction des couts (EI) et l'essaimage stratégique qui correspond à la situation de la concrétisation des objectifs stratégiques (EI).

Le « fit » de ces trois dimensions conduit à l'apparition de configurations multiples de la stratégie d'essaimage. En effet, à côté des trois configurations exclusives de la stratégie d'essaimage, telles que illustrées ci-haut, il existe d'autres configurations de cette stratégie à savoir : deux cas extrêmes : « la stratégie d'essaimage intégratif » et « l'absence totale de stratégie d'essaimage », et trois conjonctions partielles : la stratégie socio-stratégique ; la stratégie « socio-industrielle » et la stratégie « industrielle-stratégique ».



### Vers un modèle intégrateur et dynamique de la stratégie d'essaimage

Sur le plan pratique, les analyses empiriques nous ont apporté un éclairage sur les préoccupations des grandes entreprises tunisiennes en matière de création d'entreprises par essaimage. Cette illustration pratique des différentes stratégies d'essaimage a été effectuée par le recours à une analyse qualitative fondée sur l'état de cas multiples. Cette analyse approfondie des cas d'entreprises tunisiennes, a montré que l'essaimage, souvent réduit à ses

---

finalités sociales, correspond à une réalité plus complexe et peut obéir à plusieurs autres logiques. En effet, l'essaimage représente une grande diversité de situation et peut se développer dans des contextes différents. Cette pratique renvoie à des réalités aussi variées et ne doit pas être seulement associée à la connotation négative que peut lui attribuer la mise en place de certains plans sociaux.

L'analyse des données empiriques nous a permis de mieux visualiser les spécificités du programme de développement de l'essaimage en Tunisie. Ce programme présidentiel apparaît comme un puissant vecteur de création d'entreprise et de réduction de chômage. Il offre plusieurs atouts matériels et immatériels tant aux entreprises essaimantes (Avantage fiscaux ; Déduction des dépenses engagées au titre de l'essaimage de la base d'impôt sur le revenu dans la limite de 1% du chiffre d'affaires brut annuel avec un plafond de 30.000 dinars par projet) qu'aux entreprises essaimées (aides financières, logistiques, accompagnement, conseils, marche offert par l'entreprise essaimante, participation au financement à travers la SAGES capital). Il est également un excellent outil de « réseautage » pour certaines entreprises essaimantes dans la mesure où il permet l'établissement de relation de connexité d'activités (en amont ou en aval) entre l'entreprise source et la nouvelle structure essaimée. L'essaimage représente pour ces entreprises une vraie opportunité qui convient parfaitement à leurs objectifs stratégiques de croissance et de développement ainsi qu'à leurs visions et orientations organisationnelles de gestion industrielle. Dans d'autres cas d'entreprises essaimantes, l'essaimage demeure une pratique marginale, mal assimilée, mal pratiquée et qui se heurte encore à plusieurs obstacles. Ce sont les pouvoirs publics et le contexte sociopolitique qui dicte à l'entreprise essaimante la trajectoire à suivre en matière d'essaimage. Dans ce sens, les entreprises mères sont confrontées à des contraintes et à des pressions politiques (programme présidentiel, politique d'Etat) et sociales (chômage, création d'emploi et développement socioéconomique) qui les obligent à adhérer au programme national d'essaimage. Les entreprises essaimantes amènent involontairement leur stratégie d'essaimage en vue de répondre favorablement à une pression imposée par l'Etat.

Les résultats de ce travail de recherche ont aussi permis d'identifier les logiques d'action et les stratégies des grandes entreprises tunisiennes qui pratiquent l'essaimage. Stratégies qui se développent selon trois axes : la gestion de l'emploi et le renforcement de la RSE, la gestion des ressources et la réduction des coûts et la gestion de l'innovation et la croissance

---

organisationnelle. L'étude des différents cas d'essaimage montre que trois types de stratégies dominent le contexte tunisien, à savoir la stratégie intégrative, la stratégie socio-industrielle et la stratégie socio-stratégique.

La stratégie intégrative consiste pour l'entreprise essaimante tunisienne à mettre en place un processus d'essaimage permettant de lui fournir une réponse adaptée prenant en ligne de compte l'ensemble des impératifs et contraintes auxquelles elle est confrontée. Cette stratégie reflète un maillage dense des trois types de stratégies qui n'est autre que le résultat de la conjonction des trois logiques d'action (allant d'une logique stratégique de gestion de l'innovation jusqu'à arriver à une logique sociale de gestion de l'emploi). Il s'agit alors d'un fit des trois dimensions de la pratique d'essaimage.

En ce qui concerne la stratégie socio-industrielle, les résultats obtenus montrent que cette pratique s'inscrit dans une logique de gestion socio-industrielle des ressources et compétences dont dispose l'entreprise. Elle est ponctuée par des recentrages d'activités, des efforts de gestion des ressources (matérielles et humaines), d'optimisation et de réduction des coûts et d'opérationnalisation de la RSE. Ceci entraîne un arbitrage entre des opérations de gestions et de meilleures exploitations des ressources, de réduction des coûts et aussi de renforcement de la RSE. Ces entreprises ont fait le choix du recentrage sur des activités stratégiques et à hautes valeurs ajoutées, en externalisant des activités périphériques ou non utiles à l'interne. Ces externalisations vont conduire à la création de nouvelles entreprises d'où la création de nouveaux postes

L'adhésion au programme national de développement de l'essaimage a permis, ainsi, à ces entreprises de valoriser leur image sur le territoire en montrant qu'elles sont ouvertes à leur environnement et qu'elles sont aptes à « faire leur part » dans la résolution des fléaux collectifs sans pour autant oublier de servir leur propre intérêt à travers une bonne gestion des ressources et une optimisation des coûts.

Pour ce qui est de la pratique socio-stratégique, elle se conçoit, pour les entreprises qui la pratiquent, comme un puissant levier de gestion de l'innovation et de valorisation économique des résultats de la recherche. Dans cette perspective, l'entreprise essaimante développe des relations de partenariat inter-organisationnelles avec de nouvelles structures innovantes, plus



---

flexibles et à fort potentiel de croissance. L'essaimage s'inscrit, alors, dans ce cas dans une logique d'effacement de frontières d'entreprises et d'exploitation de nouvelles perspectives commercialement porteuses, de certains résultats de la recherche. Ce potentiel d'innovation a été élargi pour faire inclure des orientations sociales relatives à la contribution de l'entreprise essaimante aux développements socio-économiques du pays. L'entreprise essaimante tente alors une conjonction entre logique sociale et logique stratégique pour pouvoir atteindre ses objectifs stratégiques de croissance et développement pendant que l'environnement sociopolitique impose ses contraintes. Il s'agit ainsi de relativiser la conception dominante du PNDE centrée sur la notion de gestion de l'emploi et de développement social pour faire valoir la notion de responsabilité sociale stratégique permettant de réconcilier intérêt de l'entreprise et intérêt de l'Etat et cela en faisant le fit entre le social et le stratégique.

Notre travail de recherche nous a également permis d'élaborer, en articulation avec notre cadre théorique basé sur le modèle SMOCS, une modélisation à base empirique offrant une représentation plus claire et plus opérationnelle du processus d'essaimage en Tunisie. Cette modélisation nous a servi de base pour identifier les différentes configurations et dimensions de la pratique d'essaimage en Tunisie ainsi que les variables qui lui sont associées. Pour ce faire, une démarche qualitative abductive fondée sur l'étude de cas multiples a été mobilisée.

En vue de recenser nos cas d'essaimage, nous avons choisi de débiter notre étude par une phase exploratoire préliminaire d'entretiens avec 22 interlocuteurs différents, à *priori* concernés par la pratique d'essaimage (7 acteurs concernés par l'essaimage : SAGES, FRDCM, Ministère de l'industrie, API, Chambre de commerce, Pépinière d'entreprise, BFPME; et 15 essaimées). Notre analyse qualitative s'est ensuite recentrée sur l'analyse approfondie de quatorze cas d'essaimage. Des entrevues en profondeur ont été, ainsi, conduites auprès des directeurs des cellules d'essaimage des entreprises ainsi identifiées. Des questionnaires ont été également distribués à ces directeurs en vue de collecter des informations générales sur les caractéristiques organisationnelles des entreprises essaimantes, le profil des nouvelles entreprises essaimées, les modalités d'appui proposées (Étude de faisabilité du projet ; Aide logistique /technique/économique/ financières, conseil, accompagnement, participation au capital, Marche de gré à gré, etc.) et l'état d'avancement du programme d'essaimage en général (nombre de conventions signées, nombre de créations, nombre d'emplois créés, nature d'activités, etc.). Cette analyse en profondeur des quatorze

---

cas d'essaimage a été renforcée par l'élaboration et l'analyse de sept cartes cognitives des responsables ayant vécu des expériences variées en matière d'essaimage.

la lecture des représentations mentales que se font les dirigeants des cellules d'essaimage concernant leur logique d'action et leur stratégies d'essaimage de l'essaimage, a permis d'identifier neuf dimensions clés de la stratégie d'essaimage en Tunisie. A savoir : la dimension « **RSE et contraintes environnementales** » qui s'articule principalement autour des notions de deux 2 éléments portant sur « les contraintes environnementales » et la « responsabilité sociale de l'entreprise » ; La dimension « **Gestion des ressources et externalisation des activités** » faisant référence à deux facteurs : « l'optimisation des ressources » et « l'externalisation des activités et la sous-traitance » ; la dimension « **Gestion stratégique et la gestion de l'innovation** » qui est composée d'éléments reliés à la notion de « la gestion de l'innovation » ; la dimension « **valorisation des résultats de la recherche scientifique** » qui s'exprime en terme de « valorisations économiques des résultats de la recherche » et « le transferts des résultats de la recherche dans l'industrie » ; la dimension « **création de l'emploi et réduction du chômage** » portant sur « la promotion de l'emploi » et « la création des entreprises » ; la dimension « **stimulation de l'esprit entrepreneurial** » qui renvoie à la notion de « la stimulation de l'esprit et la culture entrepreneuriale » et la « sensibilisation à la création d'entreprise » ; la dimension « **Logique Sociale et de RSE** » qui se manifeste essentiellement à travers deux facteurs portant sur la « citoyenneté de l'entreprise » et « la contribution aux développement socio-économique du pays » ; la dimension « **Logique de la gestion des coûts et de compétitivité** » qui s'explique en terme « d'optimisation des ressources (humaines et matérielles) », « de réduction des couts » et « d'amélioration de la compétitivité et la performance de l'entreprise » ; et la dimension « **Logique stratégique de croissance et développement** » qui se manifeste le plus souvent à travers les concepts « de croissance et développement organisationnel »

En effet, l'analyse approfondie des représentations mentales, que se font les personnes interrogées, montrent que les dimensions ainsi identifiées ne sont pas exclusives mais interagissent parfaitement et que la stratégie d'essaimage qui en résulte n'est autre que le effet de la conjonction entre deux ou plusieurs de ces dimensions. L'étude qualitative des cartes obtenues montre également que la nature de la conjonction, le sens et la direction du transfert d'une zone à une autre varie d'une personne à l'autre. Cela explique, en fait, le pourquoi de la

---

diversité des situations observées en matière d'essaimage. Cette diversité qui n'est autre que la résultante de la variation des logiques, des motivations, des attentes et surtout des objectifs de la mise en place de l'essaimage.

En se référant à notre cadre théorique basé essentiellement sur le modèle SMOCS, une nouvelle manifestation de la pratique d'essaimage émerge dans notre analyse empirique. Cette dimension représente le point de liaison entre la vision de l'entreprise essaimante et la vision de l'Etat. Il s'agit de la dimension « stimulation de l'esprit entrepreneurial et le développement de la création d'entreprise ». Cette dimension semble avoir un effet médiateur et renvoie à la notion de « l'essaimage entrepreneurial ».

## **2. Les implications managériales et Recommandations**

La stratégie d'essaimage, pratique entrepreneuriale spécifique récemment appliquée en Tunisie et dont les connaissances développées sont encore embryonnaires, présuppose bien une réflexion sur le futur, sur les objectifs à fixer, les démarches à adopter, celles à éviter et les moyens qui doivent y être mobilisés. Ainsi, parmi les éléments que les praticiens de l'essaimage perçoivent comme étant importants pour une meilleure opérationnalisation et développement de cette politique, certains sont jugés plus influents que d'autres, selon qu'ils soient à effet immédiat ou ultérieur. Les variables les plus influentes sont appelées variables/facteurs ou dimensions clés de cette pratique. Bien que ces variables clés mettent en valeur la stratégie d'essaimage et se montrent garantes pour une éventuelle réussite de cette pratique, il convient de signaler l'existence d'autres qui pourraient lui nuire. De ce fait, il s'avère intéressant, pour les praticiens de l'essaimage, de reconnaître les spécificités de leur pratiques, de définir leurs objectifs et leurs attentes pour pouvoir évaluer les aboutissements de leurs stratégies. Il s'agit donc de remonter aux causes pour mieux lire les résultats. C'est, ainsi, à ce niveau que notre travail de recherche peut s'avérer intéressant dans le sens où la modélisation proposée permet d'aider les praticiens de l'essaimage à identifier les facteurs majeurs sur lesquels il faut focaliser et agir pour mieux piloter le programme.

En effet, l'intérêt de ce travail de thèse peut se révéler auprès de nombreux acteurs notamment les entreprises essaimantes, les pouvoirs publics, les acteurs concernés par l'essaimage (SAGES ; BTS, BFPME ; CA. Etc.), le ministère de l'industrie, les entrepreneurs

---

actuels et potentiels, les consultants, etc. Dans ce contexte, la modélisation ainsi que la typologie proposée des logiques et des stratégies d'essaimage peut aider les entreprises essaimantes à repenser leurs stratégies, leurs orientations ainsi que leurs objectifs en matière d'essaimage. Les différents scénarios et manifestations de l'essaimage, reflétant chacun un cas empirique particulier, pourrait aider les entreprises essaimantes à analyser leurs expériences en matière d'essaimage, à évaluer leur réalisation et aussi à comprendre et remonter aux causes des divers aboutissements obtenus. Comprendre le processus d'essaimage, ses dimensions, ses manifestations ainsi que ses logiques d'action permettrait ainsi aux entreprises essaimantes et aux pouvoirs publics de concevoir des stratégies réactives de redressement et d'ajustement ou proactives de réorientation et d'amélioration et cela selon le cas d'essaimage.

Sur le plan pratique, une question fondamentale pourrait se poser à ce niveau est celle de savoir pourquoi certaines entreprises tunisiennes se sont parvenues à faire réussir leurs pratiques d'essaimage alors que d'autres échouent. Certes, l'identification de la nature de la stratégie ainsi que des logiques d'action qui leurs sont associées permettent de mieux appréhender les issues et les aboutissements de chaque type de stratégie. La reconnaissance des facteurs clés d'échec ou de la réussite de la pratique d'essaimage pourrait aider, certainement, les entreprises essaimantes, les pouvoirs publics, les organismes d'accompagnement, les consultants, les experts, et les académiciens à élaborer des connaissances spécifiques leur permettant d'évaluer leurs pratiques, de faire des ajustements de leurs plans d'action, de reformuler leurs stratégies, voire relancer le démarrage de leurs activités dans certains cas.

En effet, pour chaque type de stratégie identifiée un ensemble de facteurs de réussite peuvent être mis en évidence dans la mesure où chaque stratégie reflète une logique spécifique qui se base sur des critères d'évaluation bien déterminées. Il s'agit alors, pour les responsables des cellules d'essaimage, d'identifier les dimensions clés qui s'estiment garanties pour une éventuelle réussite de chaque type de stratégie identifiée et qui pourraient constituer des leviers de développement qu'il va falloir prendre en compte dans une démarche d'essaimage

---

Il est important de signaler à ce niveau que certains facteurs peuvent augmenter plus que d'autres, les chances de réussite du programme de l'essaimage en Tunisie. Ainsi, la clarification de ces facteurs clés permet aux différentes parties prenantes de comprendre la diversité des situations observées en termes d'essaimage ainsi que la variété des aboutissements et résultats réalisés par ce programme.

Afin de mettre en évidence les facteurs qui ont contribué à la réussite ou à l'échec du programme national de développement de l'essaimage, les différents acteurs interrogés (responsables des cellules d'essaimage, acteurs concernés et entrepreneurs) ont essayé, dans une partie de leurs discours d'entretien, de cerner les facteurs d'efficacité du processus d'essaimage. Bien qu'un bon nombre d'entreprises essaimantes et d'entrepreneurs potentiels aient compris le rôle et les avantages qu'elles peuvent tirer d'une telle stratégie, l'essaimage demeure pour eux un processus relativement complexe puisqu'il s'appuie sur une relation ambivalente entre d'une part le créateur qui cherche à faire réussir son projet de création et d'autre part l'entreprise parente qui a sa propre logique d'action, les deux parties prenantes n'ayant pas forcément les mêmes attentes, ni les mêmes visions, ni les mêmes motivations et ni les mêmes objectifs à atteindre quant à la mise en place de l'essaimage. De ce fait, il s'avère légitime de poser la question de l'efficacité et de l'efficacité de ce programme d'essaimage. La responsable de la cellule d'essaimage au sein de la Poste suppose, à titre d'illustration, que le profil de l'essaimé d'une part, et le rôle proactif de l'entreprise mère au cours du processus d'autre part auront un effet majeur sur les aboutissements de la pratique d'essaimage. Ainsi, stipule-t-elle que la dualité entrepreneur / entreprise mère est considérée comme étant une variable déterminante de la continuité de ce processus. Ce constat a été, également évoqué par plusieurs autres acteurs interrogés.

De nombreuses autres personnes interrogées postulent que le processus d'incubation interne est parmi les facteurs majeurs à prendre en considération lors de la mise en pratique du processus d'essaimage. Ce processus d'incubation fait référence à plusieurs éléments, notamment l'aptitude de l'entreprise mère à fournir à son essaimé des connaissances réelles et adaptées sur son secteur d'activités, l'implication de l'entreprise essaimante tout au long du processus de la création et surtout lors de la phase de démarrage, l'engagement des différentes parties prenantes dans le processus d'essaimage, la mise en place d'une structure formalisée

---

propre à l'essaimage dite « cellule ou direction d'essaimage », et la présence d'un comité d'essaimage à l'intérieur de l'entreprise mère.

Ces constats trouvent leur écho dans la majorité des entrevues réalisées avec les directeurs des cellules d'essaimage. Certains responsables ont essayé de décortiquer le phénomène d'essaimage en Tunisie en acteurs, axes et variables et d'en déceler celles clés afin d'orienter et améliorer leur pilotage. Ces derniers stipulent que ces variables élémentaires correspondent à des facteurs clés dont la bonne manipulation représente un gage de réussite du programme d'essaimage en Tunisie.

Plusieurs recommandations ont été proposées dans ce sens, par tous les acteurs interrogés, couvrant plusieurs aspects de ce programme et permettant de dégager une meilleure compréhension de la réalité de l'expérience tunisienne en matière d'essaimage. Trois pistes d'amélioration ont été ainsi proposées relatives au cadre juridique et législatif, au processus d'accompagnement et au développement de la culture entrepreneuriale.

La problématique juridique consiste en la révision, la rectification et l'amélioration du contexte juridique. En effet, malgré les avantages et les facilités proposées que ce soit par l'Etat ou par l'entreprise mère, le programme de l'essaimage a encore besoin de plusieurs améliorations surtout au niveau législatif. Il s'avère fondamental, selon tous les acteurs interviewés, de revoir et améliorer le contexte juridique et réglementaire existant, vu que plusieurs cas d'échecs d'entreprises essayées sont dus à des problèmes législatifs et à un blocage juridique et réglementaire. Dans ce cadre, les directeurs des cellules d'essaimage et les porteurs des projets confirment que l'inconsistance des textes juridiques et législatifs qui réglementent le programme, notamment la loi du juillet 2005, fait de l'essaimage un processus compliqué et complexe, comportant plusieurs étapes et faisant intervenir plusieurs acteurs chose qui a augmenté les risques d'échec des nouvelles structures essayées plutôt que les aider et les faire réussir. A titre d'exemple, l'attribution des marchés de gré à gré aux entreprises essayées est une bonne condition qui pourrait aider parfaitement les entrepreneurs à démarrer et à développer leurs nouvelles structures. Toutefois, cette condition n'est valable que pour les projets essayés par des entreprises publiques. Ceux essayés par les entreprises privées ne peuvent pas y bénéficier. Ainsi, un régime de marchés publics

---

négociés, ouverts à tous les essaimés qu'ils soient privés ou publics, serait sans doute plus adapté et plus efficace pour les entrepreneurs potentiels.

Nos interlocuteurs ont mis également l'accent sur l'existence de plusieurs autres lacunes et carence dans ce programme notamment celle apparue après la révolution. Certains directeurs d'essaimage supposent que ce programme a perdu du terrain après la révolution surtout qu'il était fortement corrélé à l'ancien régime politique et aussi à cause des fortes pressions syndicales et sociales exercées pour obliger le gouvernement à interdire la soustraction dans le secteurs public, chose qui a poussé certaines entreprises à suspendre le programme d'essaimage voire même l'arrêter telles la SNCFT, Tunisie Télécom et la Poste Tunisienne.

Toutes ces carences poussent, selon les acteurs interrogés, à repenser le programme, revoir le processus et le rôle d'acteurs et surtout à réviser le cadre juridique et réglementaire. Il serait sûrement très bénéfique de prendre des mesures correctives et de faire des ajustements dans ce sens. Ainsi, une réglementation plus flexible, plus adéquate et plus appropriée, surtout pour les entreprises publiques, aura sans doute un effet manifeste sur les aboutissements de la création par essaimage. Parmi les recommandations les plus évoquées par les personnes interrogées, on trouve, à titre d'illustration, « la simplification et la clarification des procédures de création », « la rectification des régimes fiscaux et des avantages accordés », et « la révision de la loi relative à l'essaimage qui a causé dans certains cas, surtout pour les entreprises publiques, un blocage du système ».

Une deuxième piste d'amélioration, à visée répulsive et incitative, consiste à renforcer et à mieux développer la culture entrepreneuriale afin de consolider la création des entreprises et la création d'emploi. Plusieurs acteurs admettent que l'absence d'initiative et le manque de la culture entrepreneuriale que ce soit à l'intérieur de l'entreprise mère ou à l'extérieur est l'une des causes de défaillance de ce programme. En effet, le programme national de développement de l'essaimage (PNDE) a fait preuve de son aptitude à renforcer le dynamisme de création des entreprises en Tunisie et à aider l'Etat à résoudre le problème de chômage (une moyenne de 100 projets créés par an, répartis sur tout le territoire tunisien, avec uniquement une vingtaine d'entreprises essaimantes actives). Son potentiel peut être certainement beaucoup plus important. Ainsi, ce potentiel de création d'entreprise pourrait

---

sûrement être amélioré en développant la culture entrepreneuriale au sein de l'entreprise mère, et dans la société en général. Sensibiliser à la création des entreprises et à l'essaimage, stimuler l'esprit entrepreneurial latent et inciter à l'entrepreneuriat, sont à la portée de l'entreprise essaimante et des pouvoirs publics, et permettraient certainement d'engendrer plus de création d'entreprises et plus de création d'emploi.

Enfin une dernière piste de rénovation du PNDE consistant à se focaliser sur la dyade entreprise essaimante/ essaimée pour revoir et redéfinir le rôle et les responsabilités de chaque partie dans la bonne conduite du processus d'essaimage. En effet, le processus d'essaimage est un processus relativement compliqué et faisant intervenir plusieurs parties notamment l'entreprise mère et celle essaimée. Cette dernière dyade représente le cœur du processus d'essaimage. De ce fait une relation de parrainage doit s'établir forcément entre ces deux parties durant la phase d'incubation. Ce type de relation suppose un grand engagement et une forte implication manifestée par les deux parties prenantes. Dans cette optique, l'essaimée doit faire l'objet d'une évaluation préalable de la part de la cellule d'essaimage pour une éventuelle sélection en termes de compétences professionnelles, des aptitudes à diriger une entreprise et aussi au niveau de la motivation et de l'implication.

L'entreprise essaimante, acteur fondamental dans le processus, doit, également, faire preuve d'implication et d'engagement. Parmi les actions à prendre dans ce cadre, l'entreprise mère est appelée à : définir clairement le rôle et les responsabilités exactes des différents acteurs impliqués dans le processus, notamment celui de la cellule d'essaimage ; renforcer son rôle d'accompagnement et améliorer sa qualité en mettant en place un programme de développement des ressources et de préparation et de formation des compétences capables d'accompagner et d'assister dans le domaine de l'essaimage ; réduire les formalités administratives et clarifier la procédure de sélection des dossiers au niveau de la cellule d'essaimage ; évaluer et suivre les résultats réalisés par cette cellule et cela dans le cadre d'une collaboration étroite avec la direction dédiée à l'essaimage au sein du ministère de l'industrie.

Les pouvoirs publics jouent, en outre, un rôle fondamental dans l'orientation et la mise en pratique de ce programme. La dyade entreprise essaimante/ entreprise essaimée en fait partie dans le sens où l'Etat chapote cette relation. Toutefois, il est important de signaler à ce



---

niveau que le rôle des pouvoirs publics n'est pas d'orienter ni d'intervenir dans la stratégie globale de l'entreprise source en matière d'essaimage ni dans la nature de sa relation avec ses essaimées. Mais, il s'agit plutôt d'intervenir, d'une part, pour agir sur les facteurs clés favorisant l'atteinte des différents objectifs fixés par les entreprises essaimantes en matière d'essaimage et aussi de réduire les handicaps qui peuvent freiner la concrétisation de ces attentes initiales d'autre part. Ainsi, une politique plutôt volontariste de la part du gouvernement tunisien pourrait certainement améliorer ce programme en le mettant au cœur d'un dispositif puissant de croissance et développement économique, tout en donnant aux entreprises essaimantes la possibilité de développer des stratégies qui lui sont spécifiques et répondant parfaitement à ses objectifs et à ses attentes.

### **3. Limites et perspectives de recherches futures**

Les contributions de ce travail de recherche que ce soit théoriques, méthodologiques ou managériales, ne doit pas occulter ses limites inhérentes qui sont d'ordre méthodologique et conceptuel.

Sur le plan théorique, nous avons choisi de reposer notre étude sur le modèle SMOCS pour ses avantages dans la conceptualisation et l'élaboration de la typologie « théorique » des stratégies et des logiques d'essaimage. Ce cadre théorique hybride nous a permis d'intégrer plusieurs dimensions pour faire l'analyse du processus d'essaimage. Bien qu'il ait permis de réduire l'ensemble des variables de l'essaimage en trois grandes catégories relatives respectivement à l'environnement, les ressources et les objectifs, ce cadre théorique a permis d'élaborer une typologie « conceptuelle » « intégrative » mais « non dynamique ». Par ailleurs, une typologie statique des stratégies et objectifs d'essaimage a été obtenue, chose qui ne reflète que partiellement la réalité de la pratique d'essaimage en Tunisie. Les résultats empiriques obtenus ont permis d'identifier des trajectoires aussi variées des stratégies et des logiques d'actions qui leur sont associées, dont le sens et la direction diffèrent d'une entreprise à une autre. Ainsi, une approche intégrative à caractère dynamique pourrait sans doute mieux expliciter le dynamisme inhérent de la pratique d'essaimage et conduit certainement à une meilleure lecture des scénarios potentiels de ce processus.

A côté de ces limites théoriques, il convient de signaler également l'existence de quelques limites d'ordre méthodologique. La première limite est liée, comme toute approche

---

qualitative, à la structure et au nombre des cas à analyser. Ainsi sur un nombre total de 46 entreprises essaimantes tunisiennes impliquées dans le PNDE, uniquement une vingtaine d'entreprises ont fait l'objet de notre analyse statistique et qualitative. Il serait alors plus intéressant d'évaluer l'expérience tunisienne en matière d'essaimage en faisant l'analyse des données relatives à un nombre plus élevés d'entreprises essaimantes. Cette analyse plus large permettrait certainement d'identifier d'autres dimensions de l'essaimage et par la suite d'autres configurations de cette pratique.

Il est important de noter également que la modélisation proposée du processus d'essaimage en Tunisie, bien qu'elle présente de manière structurée les logiques et les types de stratégies d'essaimage pratiquées, repose avant tout sur une analyse personnelle des représentations mentales que ce font les dirigeants des cellules d'essaimage de leurs expériences en la matière. Ainsi les résultats obtenus, que ce soit à partir de l'analyse de contenu des différents entretiens réalisés ou à partir de la lecture des cartes cognitives conçues, ne peuvent être que relativisés du fait de l'existence de plusieurs biais et subjectivité lors de la construction, l'analyse et la lecture des cas et des cartes cognitives des personnes interrogées. Cela peut être expliqué en partie par la forte dépendance qui existe entre la réalité observée d'une part et la personne qui l'observe ou l'analyse d'autre part. Cette réalité, comme pour toute analyse qualitative, s'avère parfaitement dépendante de l'esprit et la conscience de la personne qui la représente. De ce fait, il est difficile de reproduire fidèlement et intégralement, dans le cadre d'une représentation graphique, les multiples réflexions qu'a un sujet à propos de son expérience en matière d'essaimage. Une analyse quantitative complémentaire serait ainsi recommandée comme une nouvelle piste de recherche pour ce travail de thèse. Cette analyse permettrait d'une part de consolider les résultats obtenus de l'analyse qualitative et faire émerger d'autres connaissances non identifiées préalablement d'autre part.

---

# BIBLIOGRAPHIE

---

**Ahlström Söderling, R.** (1999), «Entrepreneurial spin-offs: Do we understand them? », *44th ICSB Conference*, Naples, 20-23 June.

**Albero B.,** (2010), (dir. par), « Enjeux et dilemmes de l'autonomie. Une expérience d'autoformation à l'université. Étude de cas », Paris, *Les éditions de la Maison des Sciences de l'Homme*, coll, p. 15-25.

**Albert. Ph, Fayolle. A, et Marion. S,** (1994), « L'évolution des systèmes d'appui à la création d'entreprises », *Revue Française de Gestion*, Novembre- Décembre, p. 100-112.

**Allard-Poesi F., Drucker-Godard, C. et Ehlinger, S.** (2003), « Analyses de représentations et de discours », dans R.A. Thiétart (dir.), *Méthode de recherche en management*, éditions Dunod, Paris, p.449-464.

**ARGOT, J. et Daval H.** (2008), « L'essaimage, vecteur de responsabilité sociale de l'entreprise à l'égard des salariés. Le cas de la valorisation du capital humain chez Giat industries », *Acte du 5° Congrès de l'ADERSE - , Grenoble, Janvier.*

**Atittallah, I. et Paturel, R.** (2010), « le développement par l'incitation à l'essaimage: cas de la Tunisie. », *10ème congrès international francophone en entrepreneuriat et PME.* France.

---

**Bariet, A. et Lebars, S. (1993)**, « L'enquête : création d'entreprise / essaimage », *Entreprises et Carrières*, 212, p. 4-10.

**Barrand, J. et Goy, H. (2005)**, « Les apports de la prospective aux approches cognitives de la stratégie en PME », *Revue Internationale PME*, vol.18, n°2, p.109-139.

**Barthélemy, J. (2007)**, « Stratégies d'externalisation », 3ème, éd, Paris, Dunod.

**Barthélemy, J. Donada, C. (2007)**, « Décision et gestion de l'externalisation: Une approche intégrée », *Revue Française de Gestion*, vol 33, n°177, p. 101.

**Belley, A., Dussault, L. et Lorrain, J. (1998)**, « Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire (QCE) », *4ème Congrès International Francophone sur l'Entrepreneuriat et la PME (CIFEPME)*, Metz-Nancy, France.

**Belley, A., Dussault, L., et Lorrain, J. (1997)**, « L'essaimage: une stratégie délibérée de développement économique », *Fondation de l'Entrepreneurship, ANCE, France*, (<http://www.entrepreneurship.qc.ca/CentreDocumentation/belley.html>).

**Bergadaa, M et Nyeck.S (1992)**, « Recherche en marketing : un état des controverses », *Recherche et applications en marketing*, vol 7, n° 3, p. 23-44.

**Bertherat J. et D. Thierry, (1990)**, « L'essaimage : levier de la création d'entreprises ! », *Personnel*, n° 313, Mars/Avril, p. 16-18.

**Bertherat, J. (1989)**, « L'essaimage, levier de création d'entreprise », *Rapport au Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle*, Collection Rapports officiels, p. 65.

**Brenet, P. (2000)**, « Stratégie d'essaimage des grandes entreprises et création de PME », *5ème Congrès International Francophone sur la PME*, I.A.E. Université de Lille 1, Octobre p. 25-27.

**Brenet, P. (2005)**, « le financement de l'amorçage dans les entreprises technologiques incubées », *IVème Congrès de Entrepreneuriat Paris*, 24-25 Novembre.

---

**Bruyat. Ch, (1987),** « Maîtriser l'essaimage peut être une condition importante de l'efficacité future de l'entreprise. Pour cela, il faut concilier les logiques de l'essaimeur et de celles de l'essaimée », *Actes des 7ème journées des IAE*, vol. 1, Poitiers, 18- 20 Novembre, p. 233-243.

**Bruyat. Ch, (1993),** « Création d'entreprise, contribution épistémologique et modélisation », *Thèse de doctorat en science de gestion, université pierre mendés France, Grenoble II, ESA.*

**Bruyat. Ch, (1994),** « Contribution épistémologique au domaine de l'entrepreneuriat », *Revue Française de Gestion*, Novembre- Décembre, p. 87-99.

**Bruyat. Ch, (1999),** « une démarche stratégique pour aider le créateur d'entreprise à évaluer la faisabilité de son projet », *acte du 1er congrès de l'académie de l'entrepreneuriat*, Paris, Novembre.

**Bruyat. Ch, (2001),** « Créer ou ne pas créer ? Une modélisation du processus d'engagement dans un projet de création d'entreprise », *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol 1, n°1, p.25-42.

**Burgelman R.A. (1983),** « Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: insights from a Process Study », *Management Science*, vol. 29, n°12, December, p. 1349-1364.

**Burgelman, R. A. (1986),** « Stimuler l'innovation grâce aux intrapreneurs », *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai, p. 128-139.

**Bussenault C. et M. Pretet (1991),** « *Organisation et gestion de l'entreprise* », Tome 3, *Vuibert Comptabilité.*

**Carayannis, E., Rogers, E., Kurihara, K., et Allbritton, M. (1998),** «High technology spinoffs from government R&D laboratories and research universities», *Technovation*, Vol 18 n°1, p.1-11.

**Carontini E. (1990),** « Le rôle de l'abduction dans le processus d'interprétation », in Sfez L. et G. Coullée (éds.), *Technologie et symboliques de la communication*, Presses universitaires de Grenoble.

**Carayannis, E., et al. (1998),** « High technology spin-offs from government R&D laboratories and research universities », *Technovation*, vol 18, n°1, p.1-11.

---

**Chanal. V, Lesca. H et Martinet. A-C, (1997),** « Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion », *Revue Française de Gestion*, Novembre – Décembre, p.41-51.

**Chaussé R. (1988),** « Innovation technologique dans les PME: gestes de gestionnaire ou d'entrepreneur », *Revue Internationale de Gestion*, vol. 13, n° 3, p. 77-81.

**Chesbrough H. (2000),** « Designing corporate ventures in the shadow of private venture capital », *California Management Review*, vol. 42, n° 3, p. 31-49.

**Chesbrough, H. (2003),** « The governance and performance of Xerox's technology spin-off companies », *Research Policy*, n°32, p.403–421.

**Coiffard M., H. Cunin et J. Planet (1998),** « Les conditions de développement de l'essaimage ». *Rapport Final, Rapport Réseaux pour le Développement de l'Entreprise* réalisé pour le Secrétariat d'État aux PME, au Commerce et à l'Artisanat, Avril.

**Collerette, (1997),** « l'étude de cas au service de la recherche », *Méthodologie*, n° 50.

**Compagnie de phosphate de Gafsa et Groupe Chimique Tunisien, (2006),** « *Guide d'information sur le mécanisme de l'essaimage pour la création des entreprises* », Juillet.

**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.

**Cooper, A.C. (1971b),** «Spin-offs and technical entrepreneurship», *I.E.E.E. Transactions on Engineering Management*, EM, vol 18, n°1, p. 2-6.

**Cooper, A.C. et Artz, W.A. (1995),** « Determinants of Satisfaction for entrepreneurs », *Journal of Business Venturing*, vol.10, n°6, p.439-457.

**Cooper. A.C. (1993),** « Challenges in predicting new firm performance », *Journal of Business Venturing*, vol 8, p. 241-253.

**Cossette P. (1994),** « *Cartes Cognitives et Organisations* », comprenant des contributions de Audet M., Banville C., Bougon M.G., Cossette P., Eden. C, Komocar J.M. *Les éditions de l'ADREG Laval (Québec)* : Ouvrage en ligne consultable à l'adresse suivante : [www.editions-adreg.net](http://www.editions-adreg.net) .

---

**Cossette, P. (1996)**, « La vision stratégique du propriétaire-dirigeant de PME : étude de cartographie cognitive », *Revue Internationale PME*, vol.9, n°1, p.124-141.

**Cossette, P. (2000)**, « La cognition comme objet d'étude dans la littérature scientifique sur la PME et l'entrepreneuriat ». *Revue internationale PME*, vol.13, n°1, p.11-37.

**Cossette, P. (2003)**, « Méthode systémique d'aide à la formulation de la vision stratégique : illustration auprès d'un propriétaire-dirigeant », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 2, n° 1, p.18.

**Cossette, P. (2008)**, « La cartographie cognitive vue d'une perspective subjectiviste : mise à l'épreuve d'une nouvelle approche ». *M@n@gement*, vol.11, n°3, p.259-281.

**Cossette, P. (2010)**, « Usages du concept de cognition dans les travaux de recherche sur l'entrepreneuriat », *Revue internationale PME*, vol.23, n°1, p.9-32.

**Cossette, P. et Audet, M. (1992)**, « Mapping of an idiosyncratic schema », *Journal of Management Studies*, vol.20, n°3, p.325-347.

**Cossette, P. et Audet, M. (1994)**, « Qu'est-ce qu'une carte cognitive ? » In P. Cossette (Eds.), *Cartes cognitives et organisations*, Collection "Sciences de l'administration", Québec/Paris : les Presses de l'Université Laval/Éditions ESKA, p.13-33.

**Crozier, M. et Friedberg, E. (1977)**, « L'acteur et le système », Paris, Seuil.

**Dahlstrand, L. (1997)**, «Entrepreneurial spin-off enterprises in Goteborg Sweden», *European Planning Studies*, October, vol 5, n°5, ABI/INFORM Global, p.659.

**Danvert, L. (1990)**, « L'essaimage ou la création d'entreprise par les salariés », *Agence Nationale pour la Création d'Entreprises*, Paris, Série Guide du Professionnel.

**Darlay, Y. (1995)**, « Le self-placement : une dynamique de l'essaimage », *Personnel*, n°363, août-septembre, p.72-74.

**Daval, H. (1998)**, « L'essaimage comme opportunité de création d'effet de synergie entre grandes entreprises et PME », *4ème Congrès International Francophone sur la PME*, Metz et Nancy, 22-24 Octobre.

---

**Daval, A. (1998)**, « L'essaimage: analyse du processus entrepreneurial à travers le rôle de ses principaux acteurs », *7ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Louvain-la-Neuve, 27-29 Mai.

**Daval, H. (1999)**, « Conceptualisation et modélisation de l'essaimage », *acte du 1er congrès de l'académie de l'entrepreneuriat*, Paris, Novembre.

**Daval, H. (2000)**, « la valorisation des compétences au sein des PMI essaimées : le cas du CEA », *acte du 5ème Congrès International Francophone en entrepreneuriat et PME*. I.A.E. Université de Lille 1, 25-27 Octobre.

**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.

**Daval, H. (2001)**, « Des processus d'essaimage différenciés : l'analyse des logiques des firmes essaimantes », *10ème Conférence de l'A.I.M.S.*, Laval, Québec, 14-16 Juin, site Internet : [www.strategie-aims.com/quebec/web/actes](http://www.strategie-aims.com/quebec/web/actes) .

**Daval, H. Deschamps, B. et Geindre, S. (1999)**, « Proposition d'une grille de lecture des typologies d'entrepreneurs », *acte du 1er congrès de l'académie de l'entrepreneuriat*, Paris, Novembre.

**David, A. (2000)**, « Logique, méthodologie et épistémologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées » in David, A., Hatchuel, A. et Laufer, R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, collection FNEGE.

**David, A. (2000)**, « La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion », *9ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Montpellier, 24-26 Mai. (<http://www.essca.asso.fr/aims2k/Aims2000.htm> ).

**David, A. (2003)**, « Étude de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion », *Revue Sciences de Gestion*, n°39, p.139-166.



---

**David, A. (2005)**, « Des rapports entre généralisation et actionnabilité : le statut des connaissances dans les études de cas », *Revue Sciences de Gestion*, n°3, p.139-166).

**David, H. (1999)**, « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion », 8ème *Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Paris, Mai. (<http://www.essca.asso.fr/ecp99/aims-pc.htm> ).

**Descamps, M. (2000)**, « L'essaimage stratégique, Guide opérationnel », *Éditions d'Organisation, Collection Développement et Emploi*.

**Deschamps, B. (2000)**, « Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques », *Thèse pour le Doctorat ès Sciences de Gestion*, Université Pierre Mendès France, Grenoble 2.

**Desmoutiers, H. (1971)**, « Contribution à l'étude des entreprises de haute technologie », *Thèse pour le doctorat ès Sciences Economiques*, Université des sciences sociales, Toulouse.

**Doutriaux, J. (1992)**, « Interaction entre l'environnement universitaire et les premières années des entreprises essaïmantes canadiennes », *Revue internationale PME*, vol 5, n°2, p. 7-39.

**Dubini, P. et Aldrich, H. (1991)**, « Personal and Extended Networks are Central to the Entrepreneurial Process », *Journal of Business Venturing*, vol. 6, n°5, p.305-313.

**Duchesne, S. (2000)**, « Pratique de l'entretien dit non directif », *CURAPP, Les méthodes au concret*, PUF.

**Dupont, D. et Clément, T. (2002)**, « Synthèse : Politiques et Pratiques d'essaimage de grands groupes en France », Juin.

**Eden, C. (1988)**, « Cognitive mapping », *European Journal of Operational Research*, vol.36, n°1, p.1-13.

**Eisenhardt. K.M, (1989)**, « Building theories from case study research », *Academy of Management Review*, vol 14, n°4, p. 532-550.

**Emin, S, Boissin, J.P. et Chollet, B., (2009)**, « Les déterminants de l'intention de créer une entreprise chez les étudiants : un test empirique », *M@n@gement*, vol 12, n° 1, p.28-51.

---

**Emin, S. (2003)**, « l'intention de créer une entreprise des chercheurs publics : le cas français », *Thèse de doctorat en science de gestion*, Université de Pierre Mendès-France.

**Emin, S. (2004)**, « les facteurs déterminant la création d'entreprise par les chercheurs publics : application des modèles d'intention », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 3, n°1.

**Evrard, Y. Pras, B. et Roux, E. (2003)**, « Market: étude ET recherché en marketing », 3<sup>ème</sup> édition Dunod.

**Filion, L.J., Luc, D. et Fortin, P-A. (2003)**, « L'essaimage d'entreprises, vers des nouvelles pratiques entrepreneuriales », *Collection Entreprendre, Transcontinental et Fondation de l'entrepreneurship*, Québec.

**Frery, F. (1996)**, « l'entreprise transactionnelle » *Gérer et Comprendre*, Annales de Mines Septembre.

**Gartner, W.B. (1985)**, « A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation », *Academy of Management Review*, vol 10, n°4, p. 696-706.

**Garvin, D.A. (1983)**, « Spin-offs and the New Firm Formation Process », *California Management Review*, vol. 25, n°2, p.3-20.

**Gibb, A.A. (1990)**, « Entrepreneurship and Intrapreneurship: Exploring the Differences », in Donckels, R. et Miettinen, A. [Eds], *New Findings and Perspectives in Entrepreneurship*, Avebury, Aldershot, 298, p. 33-67.

**Girod-Séville, M. et Perret, V. (1999)**, « Fondements épistémologiques de la recherche », in Thiétart R.A (éd.), *Méthodes de recherche en Management*, Dunod, p.13-33.

**Godet, M. (2004)**, « La boîte à outils de prospective stratégique », les Cahiers du LIPSOR : Laboratoire d'Investigation en Prospective, *Stratégie et Organisation*.

**Godet, M. (2001)**, « Manuel de prospective stratégique : l'art et la méthode », éditions Dunod, Paris.

**Hewitt, J.R. (2008)**, « A spinoff story », *Mortgage Banking*; vol 69, n°3, p. 48.

---

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

**Iturriaga, L. et Cruz, N.M, (2008)**, « Antecedents of corporate spin-offs in Spain: A resource-based approach », *Research Policy*, n°37, p.1047–1056.

**Jean-Luc de Wilde, (2005)**, « Les cartes cognitives, outil de compréhension des acteurs d'une organisation en changement » *Travail de Méthodologie, Cartes Cognitives*, Juin, p.1

**Johannisson, B. Arvidsson, T. et Johnson, T. (1994)**, «Radical venture strategies on industrial markets - extrapreneurship and illegitimate spin-offs», SIRE, *Scandinavian Institute for Research in Entrepreneurship*, Working Paper, Vol 2, n° 22.

**Johansson. M Jacob. M, Hellstrom. T, (2005)**, «The Strength of Strong Ties: University Spin-offs and the Significance of Historical Relations», *Journal of Technology Transfer*, n° 30, p. 271–286.

**Johnsson, T. et Hagg, I. (1987)**, « Entrepreneurs: between Markets and Hierarchies », *International Studies of Management and Organization*, vol. 17, n° 1, p. 64-74.

**Journal Officiel de la République Tunisienne (JORT)**, 20 janvier 2006, p.217.

**Kassicieh, S.K., Radosevich, R. et Umbarger, J. (1996)**, «A comparative study of entrepreneurship incidence among inventors in national laboratories », *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol 20, n° 3, p. 33-49.

**Kassicieh, S.K., Radosevich, R. et Umbarger, J. (1996)**, «A comparative study of entrepreneurship incidence among inventors in national laboratories », *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol20, n°3, p.33-49.

**Khanfir, M. et Boubaya, M. (2012)**, « État de l'art de l'essaimage en Tunisie & son impact sur la dynamique de création d'entreprises », *Rapport de la GIZ et Wiki start-up*. Tunisie.

**Khelil, N. (2006)**, « Une approche de l'irrationalité par les risques. Application à la décision entrepreneuriale de création d'entreprises », *Actes de la 5ème Conférence de l'Association Internationale et Interdisciplinaire de la Décision – A2ID*, Tozeur, Tunisie.

---

**Khelil, N. (2011)**, « Contribution à la compréhension de l'échec entrepreneurial : vers une taxonomie empirique axée sur le dialogique entrepreneur/ nouvelle entreprise », *thèse de doctorat en science de gestion*, université de Cean Basse- Normandies.

**Khelil, N. et Smida, A. (2008)**, « Une investigation des facteurs d'échec d'une entreprise récemment créée : utilisation de l'analyse structurelle pour étudier la carte cognitive du fondateur », *1ère Conférence Internationale et création d'entreprises à l'Université*, 27-30 mars, Monastir, Tunisie.

**Khiari, S., Khelil, N., Zouaoui, M. et Smida, A. (2011)**, « Représentations que se font les dirigeants de la performance de leur jeune entreprise technologique innovante (JETI) Approche exploratoire basée sur la cartographie cognitive », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol 10, n°2.

**Klofsten, M. Lindelle, P. et Wahlbin, C. (1988)**, « Internal and external resources in technology-based spin-off a survey », *Frontiers of entrepreneurship research*, Babson College, p.430-443.

**Knight, R.M, (1988)**, « Spin-off entrepreneurs: How corporations really create Entrepreneurs», *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, p.134-149.

**Koenig G. (1999)**, « Les ressources au principe de la stratégie », in G. Koenig (dir.), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIème siècle*, Paris, Economica Gestion.

**Koenig, G, (1994)**, « apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue Française de Gestion*, n°97.

**Koenig, G. (1985)**, « Entreprises en difficultés : Des symptômes aux remèdes », *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, n°50, p. 84-91.

**Koenig, G. (1989)**, « Intrapreneurship », *Encyclopédie de Gestion*, sous la direction de Joffre P. et Y. Simon, tome 2, p. 1599-1614.

**Koenig, G. (1989)**, « Le développement de l'entreprise », *Encyclopédie de Gestion*, sous la direction de Joffre P. et Y. Simon, tome 1, p.938-957.

---

**Koenig, G. (1993)**, « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°9, p. 4-17.

**Lafrance, M. (1996)**, « L'entrepreneur multiplicateur », *5ème séminaire de la Fondation de l'entrepreneurship*, Université Franco-Québécoise, Université Laval, Québec.

**Laufer, R. (2000)**, « Les institutions du management : légitimité, organisation et nouvelle rhétorique », in David, A., Hatchuel, A. et Laufer, R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, collection FNEGE.

**Laurent, P. et Helderle, R. (1998)**, « L'essaimage : pour une gestion positive des effectifs », *Entreprises et Carrières*, n°427, p.12-16.

**Lavolette, E.M. (2003)**, « exploration des spécificités et des enjeux de l'essaimage en PME », *12ème conférence de l'association international de management stratégique (AIMS)*, Côte du Carthage, 3-6 Juin.

**Lavolette, E.M. (2005)**, « L'essaimage en PME : enjeux et modalités », *Thèse de doctorat en science de gestion*, Université de Jean Moulin Lyon 3, IAE.

**Lavolette, E.M. (2005)**, « l'essaimage en PME : proposition d'un cadre d'analyse », *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol 4, n°1, p.53-68.

**Lavolette, E.M. et Loué C., (2007)**, « Les compétences entrepreneuriales en incubateurs », *acte du 5ème congrès de l'académie de l'entrepreneuriat (AE)*.

**Leblond, S. (1996)**, « L'essaimage : de l'idée à la réalité », *L'informateur*, n° 390, p. 12-13.

**Lecoz, D. (1996)**, « L'essaimage », *Cahiers de Recherche de l'I.G.T.*, I.A.E. de Tours.

**Lenoble-Pinson, M. (1996)**, «Anglicismes: Cercle de qualité du français dynamique», *Maison de la Francité*, p. 2, [<http://www.synec-doc.be/francite/anglic/>].

**Lloyd, S. et Seaford, C. (1987)**, «New forms of enterprise : From intrapreneurship to spin-off», *Small Business Institute Research Trust, Institute of Small Business*, London Business School, p. 30.

---

**Lorain, J. et Dussault, L., (1988),** « l'éternel retour du nouvel entrepreneur », *Revue Française de Gestion*, Septembre- Octobre.

**Lorino, P. et Tarondeau, J.C, (1998),** « De la stratégie aux processus stratégiques », *Revue Française de Gestion*, n° 117, Janvier- Février, p.5-17.

**Lorrain, J et Dussault, L., (1998),** « Relation between psychological characteristics, administrative behavior and success of founders entrepreneurs at the start-up stage », *Frontiers of entrepreneurial Research*, Babson College.

**Mahe, T. (1994),** « L'essaimage empêche des projets de dormir », *Industries et Techniques*, Octobre, p. 8-12.

**Mbengue, A. et Vandangeon-Derumez, I. (1999),** « Position épistémologiques et outils de recherches en management stratégiques », *VIIIème conférence internationale de management stratégique (AIMS)*, 26-28 Mai.

**Merlant, P. (1984),** « On l'appelle spin-off », *les Héros de l'Economie*, n°59, p.68-73.

**Mezhoudi, L. (2001),** « l'essaimage d'entreprises et l'appropriation de la technologie : spécificités régionales, spécificités nationales, le cas de la Tunisie », *thèse de doctorat*, ISG Tunis.

**Mintzberg, H. (1982),** « Structure et dynamique des organisations », *Les Éditions d'Organisation, traduction de The Structuring of Organizations*, Prentice Hall, Paris.

**Mustar, Ph. (1997),** « Spin-off enterprises - How French academics create Hi-Tech companies: The conditions for success or failure », *Science and Public Policy*, vol, 24, n°1, p. 37-43.

**Nunes, P. (1991),** « Les opérations de PMisation : pratique ou stratégie ? », *Thèse de Doctorat, Université Pierre Mendès France, Grenoble, École Supérieure des Affaires*.

**Parhangankas, A. et Kauranen, I. (1996),** « Spin-offs from established corporations: A systematic classification of spin-offs firms and a study of their contribution to industry growth », *Paper presented at the European Network Meeting on 'Networks, collective*

---

*learning and RTD in regionally clustered high technology SMEs*’, Sophia Antipolis, France, p. 29.

**Pasquero, J. (2005)**, « La responsabilité sociale de l’entreprise comme objet des sciences de gestion », *Presses de l’Université du Québec*.

**Paturel, R. (2000)** « Externalisation et entrepreneuriat », in : T. Verstraete [dir.], *Histoire d’entreprendre. Les réalités de l’entrepreneuriat*, Editions EMS, p.173-186.

**Pinchot, G. (1986)**, « Intraprendre », Traduction par C. Golding, Paris : *Les Éditions d’Organisation*.

**Pirnay, F. (1998a)**, « Les phénomènes de spin- off: élucidation d’une réalité plurielle », *7ème Conférence de l’Association Internationale de Management Stratégique*, Louvain-la-Neuve, Belgique, 21-23 Mai.

**Pirnay, F. (1998b)**, « Spin-off et essaimage : de quoi s’agit-il ? Une revue de la littérature », *acte du 4ème Colloque International Francophone sur la PME*, Metz-Nancy, 22-24 octobre.

**Pirnay, F. (2000)**, « La valorisation économique des recherches universitaires par création d’entreprises (spin-offs) : définition et problématiques », *9ème Conférence de l’Association Internationale de Management Stratégique (AIMS) : perspectives en management stratégique AIMS*, Montpellier, 24-25-26 Mai.

**Pirnay, F. (2001)**, « La valorisation économique des résultats de recherche universitaire par création d’activités nouvelles (spin-offs universitaires) : Proposition d’un cadre procédural d’essaimage », *Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion*, Université Lille 2.

**Pirnay, F. (2001)**, « Les phénomènes de spin-offs universitaires : élaboration d’un cadre de référence conceptuel ». *10ème Conférence de l’Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Québec, 13-15 Juin.

**Pirnay, F., Surlemont. B et Nlemvo, F. (2000a)**, « La valorisation économique des recherches universitaires par création d’entreprises (spin-offs) : définition et problématiques ». *9ème Conférence de l’Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Montpellier, 24-26 Mai.

---

**Porter, M.E. et Kramer, M.R., (2006)** « Strategy & Society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility », *Harvard Business Review*, HBR Spotlight, Décembre.

**Pouverreau, S. (1996)**, « Création d'entreprises : les bons comptes de l'essaimage », *Courrier Cadres*, n°1148, p.169-182.

**Pretet, M. (1991)**, « L'essaimage : une nouvelle technique de gestion des ressources humaines », *Personnel*, n° 323, p.50-53.

**Quach, T. et Oanh, K., (2006)**, « Une perspective de la recherche sur la performance dans l'organisation », *23e Colloque annuel du Conseil canadien des PME et de l'entrepreneuriat*, Trois-Rivières.

**Queuniet, V. (1997)**, « Essaimage : les clefs de la réussite », *Défis*, n°151, p.61-64.

**Richomme-Huet, K. Freyman, J. et Paturel, R. (2006)**, « Le risque entrepreneurial des spin-offs dans un cadre international : le cas INCAM Solutions », *8ème international francophone en entrepreneuriat et PME*.

**Robert, A.D et Boulliaguet, A. (1997)**, « L'analyse de contenu », *Presses Universitaires de France, Collection Que sais-je ?*, vol 22, n° 8, Spring.

**Roberts, E.B. (1995)**, « Large companies efforts to invest successfully in small firms », *Journal of private enterprise*.

**Rodhain, F. (2003)**, « Peut-on approcher les représentations mentales grâce à la cartographie cognitive ? Quand la cartographie cognitive construit ou re-construit la représentation mentale qu'elle modélise ? », *Working papers Centre de Recherche en Gestion des Organisations, Université de Montpellier*.

**Rose, E. et Ito, K. (2005)**, « Widening the Family Circle: Spin-offs in the Japanese Service Sector », *Long Range Plannin*, n°38, p. 9-26.

**Rubinstein, M., (2008)**, « Approche stratégique de la responsabilité sociale des entreprises : rentes de monopole et nouvelle gouvernance d'entreprise », *Acte du colloque organisé par le CNAM et le CEPN, avec le concours de l'EAEPE*, Paris, 23 Mai.



---

**SAGES Capital** : [www.essaimage-sagescapital.com](http://www.essaimage-sagescapital.com) .

**Saporta, B. (2003)**, « Préférences théoriques, choix méthodologiques et recherche française en Entrepreneuriat : un bilan provisoire des travaux entrepris depuis dix ans », *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol 2, n°1, p.5-14.

**Scheutz, C. (1986)**, « Entrepreneurial spin-offs », *Technovation*, Vol 5, p. 169-182.

**Sharma, P. et Chrisman, J.J. (1999)**, « Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship », *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Spring, vol 23, n° 3, p.11-27.

**Simounet, P. (2003)**, « Pour essayer l'idée d'essayer », *Info réseau : Lettre de liaison du Réseau de Pépinières d'Entreprises de Midi-Pyrénées : numéro spécial essaimage*.

**Sire, B. (1988)**, « L'essaimage : facteur d'émergence et de développement de la petite entreprise », E.S.U.G, *Cahiers de recherche de l'IAE de Toulouse*, n° 83.

**Smida, A. (1992)**, « Prospective des métamorphoses du système technique et management des ruptures technologiques », *Thèse de doctorat d'État en sciences de gestion*, Université de Caen Basse-Normandie.

**Smida, A. (1995)**, « Ingrédients de prospective et leviers de stratégie », in Noël, A.; Véry, Ph.; Wissler, M. : *Perspectives en Management Stratégique*, p. 455-483.

**Smida, A. (2003)**, « Décisions dans un univers de contraintes : approches préactives, réactives et proactives », In Cadet B., Grenier C, Smida A. *Les décisions sous contraintes*. Presses Universitaires de Caen, p. 363-377.

**Smida, A. (2003)**, « Stratégies des acteurs : prolongements méthodologiques des matrices d'impacts croisés. Application au cas français de la prestation spécifique dépendance », *XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, les Côtes de Carthage, 3- 6 juin.

**Smida, A. (2004)**, « Les matrices d'impacts croisés, outils pour les stratégies d'acteurs: prolongements méthodologiques et application », *Revue Sciences de Gestion*, n°42, p. 91-117.

---

**Smida, A. (2006a)**, « Croisements de quelques fondements théoriques de la stratégie et de la prospective. A la recherche d'une cohérence entre les futurs, les moyens et l'environnement de l'entreprise », *5eme Colloque International de l'Association Tunisienne des Sciences de Gestion*, Hammamet, Tunisie.

**Smida, A. (2006b)**, « Les moments de décision stratégique. Un essai de conceptualisation et de modélisation », *XVème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Annecy/Genève.

**Smida, A. (2006c)**, « L'irrationalité au service de la stratégie », *5ème Colloque de l'Association Internationale et Interdisciplinaire de la Décision*, Tozeur, Tunisie.

**Smida, A. (2007)**, « SMOCS, Un modèle de management anticipatif stratégique pour piloter l'organisation dans des environnements complexes », *6eme Colloque International de l'Association Tunisienne des Sciences de Gestion*, Hammamet, Tunisie.

**Smida, A. et Ben Youssef, A. (2008)**, « Essaimage en Tunisie : approche par la matrice d'impacts croisés », *3ème colloque international sur l'entrepreneuriat et l'entreprise dans la nouvelle économie*, Association de Recherches pour le Développement des Affaires de Gafsa et l'ISAEG, Gafsa, Tunisie.

**Smida, A. et Condor, R. (2001)**, « Interactions entre vision, intention et anticipation chez les dirigeants des petites entreprises », *Gestion, Revue Internationale de Gestion*, vol.26, n°4, p. 12-22.

**Smida, A. et Gómez-Mejía, A. (2010)**, « Entreprise stressée. Un essai de conceptualisation et une typologie », *Revue Management et Avenir*, n°35, p.130-148.

**Smida, A. et Khelil, N (2010)**, « Repenser l'échec entrepreneurial des petites entreprises émergentes : proposition d'une typologie basée sur une approche intégrative », *Revue Internationale PME*, vol.23, n°2, p.65-106.

**Smida, A. et Khelil, N. (2010a)**, « La performance entrepreneuriale : un essai de modélisation intégrative et dynamique avec une illustration », *Journal of Social Management/ Zeitschrift für Sozialmanagement*, vol.8, n°1-2, p.209-243.

**Stake, R.E. (1995)**, «The Art of Case Study Research», *Sage Publications, Inc.*

---

**Thierry, L., Chelly. A et Paturel. R, (2006),** « Pour déconstruire le concept d'entrepreneuriat institutionnel et ses utilisations abusives en management stratégiques », *acte du 8ème Colloque International Francophone sur la PME, Montpellier, 25-27 Octobre.*

**Vachon-Carrier, C. (1992),** « L'intrapreneuriat dans la PME : une étude exploratoire du phénomène à partir des représentations des principaux acteurs concernés », *Thèse de doctorat, Faculté de droit et de sciences économiques, Université de Montpellier I.*

**Vallet, S. et Chebbah, S. (2007),** « Pratique de l'essaimage dans les grands groupes français : motivation et enjeux », *acte du 5ème congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat (AE).*

**Vernier, A. (2004),** « L'essaimage stratégique, opportunité d'apprentissage et de changement organisationnel », *Gestion 2000, n° spécial, Mars-Avril.*

**Verstraete, T. (1996),** « la carte cognitive : outil pour une démarche d'essence heuristique d'identification des facteurs clés de succès », *Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Lille, mai.*

**Verstraete, T. (1997b),** « Cartographie cognitive et accompagnement de projet de création d'entreprise », *Revue Internationale PME, vol. 10, n° 1, p. 43-72.*

**Verstraete, T. (1998),** « Esprit entrepreneurial et cartographie cognitive : utilisations académiques, pratiques et pédagogiques de l'outil », *Acte du congrès enseignement supérieur et PME, ESC Rennes, mars.*

**Verstraete, T. (1999),** « Quatre paradigmes pour cerner le domaine de recherche en entrepreneuriat », *Actes du 1er Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat.*

**Verstraete, T. (2001),** « Entrepreneuriat : modélisation du phénomène », *Revue de l'entrepreneuriat, Vol 1, n°1, p.5-24.*

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

---

**Verstreate, T. (2000)**, « Histoire d'entreprendre. Les réalités de l'entrepreneuriat », [Dir.], *Editions EMS*, Caen.

**Williamson, O. (1981)**, « The modern corporation: Origins, Evolution, Attributes », *Journal of Economic Literature*, n°19, December, p. 37-68.

**Woo, C. Y., Cooper, A. C ET Dunkelberg, W. C (1991)**, « the development and interpretation of entrepreneurial typologies », *Journal of Business Venturing*, Vol 6, n°2.

**Yin, R.K., (1989)**, «Case study research: Design and methods », *Beverly Hills, CA: Sage Publishing*.

---

# Annexes

---

Annexe 1 : la charte de création des projets par essaimage et la convention type pour la création d'un projet par essaimage

Annexe 2 : Des statistiques relatives à la mise en place du programme de l'essaimage au sein de la Poste Tunisienne

Annexe 3 : La loi de l'essaimage

Annexe 4 : les textes législatifs relatifs à l'essaimage

Annexe 5 : Guide d'entretien

Annexe 6 : le questionnaire d'enquête

Annexe 7 : les résultats de la recherche

---

# Table Des Figures

---

Figure 1.2 - Représentation schématique du "parcours" d'un individu : mise en évidence du phénomène de "spin-off" (Pirnay, 2001).....	30
Figure 1.2 – Une vision périphérique du spin-off	
Figure 2.1 - Schéma récapitulatif.....	64
Figure 2.2 – Les deux perspectives déterministes de causalité et configurationnelle de complémentarité Adaptée de Miller (1981)	71
Figure 2.3 – Le Modèle SMOCS.....	
Figure 2.4 - Les logiques de la mise en place d'une pratique d'essaimage.....	78
Figure 2.5 - Une conjonction des finalités d'essaimage.....	81
Figure 2.6- Entreprise réseau.....	82
Figure 2.7 – Entreprise transactionnelle et relation de proximité	
Figure 3.1 - Positionnement des différentes sciences.....	89
Figure 3.2 - Nature du lien sujet/ objet.....	93
Figure 3.3 - Nature de la réalité.....	94
Figure 3.4 - Production de la recherche.....	96
Figure 3.5 - Relation entre la théorie et les observations.....	98
Figure 3.6 - Schéma de la méthode scientifique (d'après COUSINEAU et al.	99

1975).....	
Figure 4.1 - Processus d'essaiage conventionnel tunisien.....	131
Figure 4.2. Distribution du secteur d'activité des entreprises essaimantes.....	139
Figure 4.3 - Distribution des entreprises essaimantes en termes d'effectifs.....	140
Figure 4.4 - Distribution des entreprises essaimantes en fonction de la date de signature de la charte d'essaiage.....	141
Figure 4.5 - La répartition des projets par secteur d'activité.....	153
Figure 4.6 - La répartition des projets d'essaiage par région.....	154
Figure 4.7 - La répartition des acteurs impliqués dans le processus d'essaiage.....	157
Figure 5.1 - Une conjonction des logiques d'essaimer.....	161
Figure 5.2 - Stratégie d'essaiage intégratif.....	200
Figure 6.1 - Processus d'élaboration d'une carte cognitive.....	207
Figure 6.2 - Logique de la matrice des Impacts Croisés (MIC).....	211
Figure 6.3 - Plan des influences/dépendances.....	212
Figure 6.4 - Carte Cognitive du directeur de la cellule d'essaiage de la Compagnie de phosphate de Gafsa (CPG).....	229
Figure 6.5. Carte Cognitive du directeur de la cellule d'essaiage de la SONEDE.....	230
Figure 6.6. Carte Cognitive du directeur de la cellule d'essaiage de l'ONAS	231
Figure 6.7 - Une lecture graphique à partir du plan des influences/dépendances de l'ensemble des représentations mentales que se font les dirigeants des cellules d'essaiage, adoptant une stratégie de type socio-industrielle, des objectifs et motivations de l'adhésion au programme nationale de développement de l'essaiage...	132
Figure 6.8 - Carte Cognitive du directeur de l'essaiage du groupe poulina (GP).....	237
Figure 6.9 - Carte Cognitive du directeur de la cellule d'essaiage du groupe chimique tunisien (GCT).....	238

---

Figure 6.10 - Carte Cognitive du directeur de la cellule d'essaiage de la STEG.....	239
Figure 6.11 - Une lecture graphique à partir du plan des influences/dépendances de l'ensemble des représentations mentales que se font les dirigeants des cellules d'essaiage, adoptant une stratégie de type intégrative, des objectifs et motivations de l'adhésion au programme nationale de développement de l'essaiage.....	240
Figure 6.12 - Carte Cognitive du directeur de la cellule d'essaiage de l'IPT.....	244
Figure 6.13 - Une lecture graphique à partir du plan des influences/dépendances de l'ensemble des représentations mentales que se font les dirigeants des cellules d'essaiage, adoptant une stratégie de type socio-stratégique, des objectifs et motivations de l'adhésion au programme nationale de développement de l'essaiage...	254
Figures 6.14- Les dimensions constitutives de la pratique d'essaiage.....	249
Figure 6.15 - Modélisation du processus d'essaiage.....	251



---

# Liste Des Tableaux

---

Tableau 1.4 - Progression de la littérature sur le spin-off.....	23
Tableau 1.5 - Rapprochement entre quelques pratiques entrepreneuriales et spin-off.....	33
Tableau 1.6 - Définition de l'essaiage.....	38
Tableau 2.1 - Récapitulatif des Typologies d'essaiage : état de la littérature.....	62
Tableau 2.2 - Typologie des stratégies d'essaiage.....	69
Tableau 2.3 – Essai de synthèse des logiques endogènes à l'adoption d'une stratégie d'essaiage.....	85
Tableau 3.1 - Les caractéristiques des différents paradigmes épistémologiques.....	90
Tableau. 3.2 - Liste des entreprises publiques adhérentes au programme nationale d'essaiage.....	106
Tableau. 3.3 - Liste des entreprises privées adhérentes au programme national d'essaiage et qui sont en état d'activité.....	107
Tableau. 3.4 - Liste des cas à étudier.....	108
Tableau 3.5 - Les différents acteurs interviewés.....	117
Tableau.4.1 - Récapitulatif des entreprises essaimantes.....	136
Tableau 4.2. État d'avancement du programme d'essaiage en Tunisie.....	142

Tableau 4.3 - Projets d'essaimages reçus par la SAGES capital.....	149
Tableau 4.4 - Projets d'essaimages traités par la SAGES capital.....	152
Tableau 5.1 - Les deux scénarios extrêmes de la politique d'essaimage.....	162
Tableau 5.2 - Les scénarios de stratégie d'essaimages exclusifs.....	165
Tableau 5.3 - Les scénarios de stratégie d'essaimages partiels.....	169
Tableau 5.4. Objectifs de la mise en place de l'essaimage au sein des grands groups tunisiens	176
Tableau 5.5 - Répartition des cas de l'échantillon selon les différentes logiques de la mise en place de la stratégie d'essaimage.....	183
Tableau. 6.1 - Récapitulatif des raisons de la mise en place de l'essaimage au sein des entreprises tunisiennes.....	214
Tableau 6.2 - Récapitulatifs des dimensions constitutives des logiques d'adoption de la pratique d'essaimage à partir des données d'entretiens.....	223
Tableau 6.3 - L'importance relative des concepts émergents de l'analyse des cartes cognitives individuelles des dirigeants des cellules d'essaimage selon les influences directes.....	225

---

# Table Des Matières

---

INTRODUCTION GENERALE .....	1
3. Problématique, objectif et question de recherche .....	3
4. Contexte générale de l'essaimage .....	5
5. Cheminement de la recherche .....	10
<b>CHAPITRE 1 : L'ESSAIMAGE PRATIQUE ENTREPRENEURIAL MULTIPLE.....</b>	<b>12</b>
Introduction.....	
Section 1. La délimitation du phénomène d'essaimage : une élucidation par le concept de « spin-off » .....	16
1.1.Débat conceptuel du spin-off et d'essaimage.....	16
1.1.1. Élucidation du concept « spin-off » .....	17
1.1.2. Genèse et historique du phénomène de « spin-off » .....	18
1.1.3. La Conceptualisation du « spin-off » .....	21
1.1.3.1. Délimitation sémantique et conceptuelle du spin-off.....	21
1.1.3.2. Le positionnement du phénomène de spin-off dans le champ de l'entrepreneuriat.....	28
1.1.3.2.1. Détermination des caractéristiques communes du phénomène.....	29
1.1.3.2.2. Rapprochement entre spin-off et pratique entrepreneuriale voisine.....	31

Section 2. Essaimage, phénomène entrepreneurial spécifique.....	36
2.1. Conceptualisation de l'essaimage.....	37
2.2. Genèse de la pratique d'essaimage.....	44
Conclusion.....	46
<b>CHAPITRE 2 : DEVELOPPEMENT D'UNE TYPOLOGIE DE L'ESSAIMAGE.....</b>	<b>47</b>
Introduction.....	47
Section 1. L'essaimage: une pratique entrepreneuriale de développement organisationnelle.....	49
1.1. Caractéristiques communes de l'essaimage.....	49
1.1.1. L'autonomie.....	49
1.1.2. Le support de l'entreprise mère .....	50
1.2. l'essaimage : une pratique à multiple-facettes voisines .....	50
Section 2. Vers une typologie de l'essaimage.....	52
2.1. Premier facteur de discrimination : Contexte économique.....	52
2.1.1. L'essaimage à froid .....	53
2.1.2. L'essaimage à chaud.....	55
2.2. Second facteur de discrimination : identité de l'initiateur.....	58
2.2.1. Le pull spin-off.....	58
2.2.2. Le push spin-off.....	59
2.3. Troisième facteur de discrimination : Le degré de complémentarité des activités (proximité d'activité).....	60
2.3.1. L'essaimage "competitive" et "supplementary".....	60
2.3.2. l'essaimage "neutral".....	61
Section 3. Finalités et objectifs de la mise en place d'une stratégie d'essaimage.....	65
3.1. Typologie des Stratégies d'essaimage.....	65
3.1.1. La stratégie d'essaimage sociale.....	65
3.1.2. La stratégie d'essaimage industriel.....	66

3.1.3. La stratégie d'essaimage de gestion de l'innovation (essaimage stratégique dit technologique)	67
3.2.Finalités visées et stratégies d'essaimage associées.....	69
3.2.1. Vers une modélisation de la stratégie d'essaimage par les configurations.....	70
3.2.1.1.L'approche configurationnelle.....	71
3.2.1.2.Le modèle SMOCS : une grille de lecture des finalités et objectifs de la mise en place d'une stratégie d'essaimage.....	73
3.2.2. Objectifs de la mise en place de l'essaimage et stratégies des entreprises essaimantes.....	77
3.2.2.1. La gestion de la responsabilité territoriale et le développement socio-économique (1) .....	78
3.2.2.2. La gestion des ressources et l'externalisation des activités (2).....	80
3.2.2.3.La gestion de l'innovation et la valorisation des résultats de la recherche (3)	81
3.2.2.4.Conjonction des finalités d'actions .....	83
3.2.2.5.La conjonction des trois réseaux d'entreprises.....	85
Conclusion.....	90
<b>CHAPITRE 3 : CADRE OPERATOIRE DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>91</b>
Introduction.....	91
Section1. Positionnement épistémologique.....	92
1.1.Une diversité des positions épistémologiques en science de gestion.....	92
1.2.Vers une position épistémologique aménagée.....	96
Section 2. Démarche méthodologique de la recherche.....	99
2.1.Les choix méthodologiques .....	100
2.1.1. Démarche abductive fondée sur l'étude de cas multiple.....	102
2.1.2. L'identification des cas à étudiés .....	105
2.1.2.1.L'étude de cas « collective » .....	106
2.1.2.2.La sélection des cas à étudiés .....	108
2.2.Les outils de recueil et d'analyse des données.....	114
2.2.1. Les techniques de collecte des données .....	114
2.2.1.1.Les entrevues en profondeurs : entretiens non-directif/semi-directif.....	114
2.2.1.2.Les questionnaires .....	117

2.2.1.3. Les observations directes .....	117
2.2.1.4. Les Documents Internes et externes.....	118
2.2.2. Les acteurs interviewés .....	119
2.2.3. Traitement des données.....	122
Conclusion.....	124
<b>CHAPITRE 4 : EXPLORATION DES DIFFERENTES REALITES D'ESSAIMAGE AU SEIN DES GRANDES ENTREPRISES TUNISIENNES.....</b>	<b>125</b>
Introduction.....	125
Section 1. L'expérience tunisienne en matière d'essaiimage.....	126
1.1. L'essaiimage en Tunisie : un aperçu historique.....	128
1.2. Le cadre juridique de l'essaiimage conventionnelle en Tunisie.....	130
1.3. Procédures de la mise en place du programme de l'essaiimage au sein des entreprises tunisiennes.....	132
1.3.1. La charte d'essaiimage.....	132
1.3.2. Modélisation du processus d'essaiimage conventionnel.....	134
1.3.2.1. De l'idée d'un projet à la signature de la convention.....	135
1.3.2.1. L'étude de la faisabilité du projet.....	136
1.3.2.1. La réalisation et le suivie.....	137
Section 2. Analyse des Cas d'essaiimage en Tunisie.....	138
2.1. Mode de collecte des données.....	138
2.2. Présentation des caractéristiques organisationnelles des entreprises essaimantes.....	139
2.3. La décision de l'adhésion au programme national de l'essaiimage.....	144
2.4. Présentation de l'état d'avancement du programme d'essaiimage en Tunisie.....	146
2.4.1. Présentation des caractéristiques de d'essaiimage en Tunisie.....	151
2.4.2. Les acteurs impliqués dans le processus d'essaiimage.....	158
Conclusion.....	162
	163

<b>CHAPITRE 5 : EXPLORATION QUALITATIVE DES DIFFERENTES FINALITES D’ESSAIMAGE : CAS DES GRANDES ENTREPRISES TUNISIENNES.....</b>	
Introduction.....	163
Section 1. Des Finalités et des stratégies d’essaiimage hétérogènes.....	164
1.1.Présentation des différentes configurations des stratégies et finalités d’essaiimage.....	164
1.1.1. Les scénarios extrêmes de la « Stratégie intégrative » et de « l’absence de pratique d’essaiimage ».....	165
1.1.1.1.La stratégie intégrative.....	167
1.1.1.2.L’absence de stratégie d’essaiimage.....	168
1.1.2. Les scénarios de « stratégies exclusives ».....	168
1.1.2.1.La pratique d’essaiimage sociale « ES ».....	170
1.1.2.2.La pratique d’essaiimage industriel « EI ».....	171
1.1.2.3.La pratique d’essaiimage stratégique « ES ».....	172
1.1.3. Les scénarios de « Stratégie partielle ».....	172
1.1.3.1.La stratégie socio-industrielle : « ESR ».....	175
1.1.3.2.La stratégie socio-stratégique « ESI ».....	176
1.1.3.3.La stratégie industrielle-stratégique « ERI ».....	178
Section 2. Analyse qualitative préliminaire des cas d’essaiimage en Tunisie .....	179
2.1.Analyse exploratoire des cas.....	180
2.1.1. La stratégie socio-industrielle.....	194
2.1.2. La stratégie intégrative.....	198
2.1.3. La stratégie socio-stratégique.....	204
Conclusion.....	208
<b>CHAPITRE 6 : CARTOGRAPHIE ET DIMENSIONS DE LA PRATIQUE D’ESSAIMAGE.....</b>	209
Introduction.....	209
Section 1. La cartographie cognitive.....	210
1.1. L’analyse structurelle et la carte cognitive.....	212

1.2. La démarche méthodologique.....	213
1.2.1. Le recensement des concepts.....	214
1.2.2. Repérage des interconnexions entre les concepts.....	214
1.2.3. L'identification des concepts prépondérants.....	216
Section 2. La multi-dimensionnalité de la pratique d'essaiimage.....	217
2.1. Cartographie des dimensions clés de la pratique d'essaiimage.....	229
2.1.1. La pratique d'essaiimage « Socio-Industriel ».....	232
2.1.1.1. Les variables influentes.....	236
2.1.1.1.1. Les facteurs externes reliés à la notion de RSE et à l'environnement.....	237
2.1.1.1.2. Les facteurs internes reliés à la notion d'optimisation des ressources et gestion des coûts.....	238
2.1.1.1.3. Les facteurs internes reliés à la notion de développement de la culture entrepreneuriale.....	239
2.1.1.2. Les variables Relais.....	239
2.1.1.3. Les variables dépendantes.....	239
2.1.2. La pratique d'essaiimage « intégrative ».....	240
2.1.2.1. Les variables influentes.....	244
2.1.2.2. Les variables relais.....	245
2.1.2.3. Les variables dépendantes.....	246
2.1.3. La pratique d'essaiimage « socio-stratégique ».....	247
2.1.3.1. Les variables influentes.....	249
2.1.3.1.1. Les facteurs stratégiques liés à la gestion de l'innovation.....	249
2.1.3.1.2. Les facteurs reliés à la notion de valorisation industrielle des résultats de la recherche scientifique.....	250
2.1.3.1.3. les facteurs externes liés à la création de l'emploi et la réduction de chômage.....	250
2.1.3.2. Les variables dépendantes.....	250
2.2. Modélisation de la pratique d'essaiimage.....	251
Conclusion.....	256
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	<b>257</b>
1. Synthèse des résultats et apports théoriques .....	<b>260</b>



---

2. Les implications managériales et recommandations .....	267
3. Limites et perspectives de recherches futures .....	273
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>	<b>275</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>292</b>
<b>TABLE DES FIGURES .....</b>	
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	