

L'essaimage en PME : une forme vertueuse de développement par excroissance

Christophe Everaere
Maître de conférences HDR
Université Jean Moulin- Lyon 3
6, cours Albert Thomas
BP 8242
69355 Lyon Cedex 08
Tel : 04.78.78.76.33
everaere@univ-lyon3.fr

Eric Michael Laviolette
Professeur associé
Advancia
3 rue Armand Moisant
75015 Paris
Tel : 01 40 64 41 23
elaviolette@ccip.fr

Résumé :

Les enjeux de la croissance pour les PME sont considérables. Aux risques habituels liés au développement dans un contexte d'incertitudes s'ajoute celui de perdre leurs spécificités d'identité et de fonctionnement.

L'article présente une modalité originale de croissance par le biais de l'essaimage. L'idée défendue est que l'essaimage s'apparente à une forme d'excroissance de la PME qui, contrairement à la connotation négative que comporte l'excroissance dans le champ de la biologie, présente au contraire de nombreuses vertus pour la PME. L'essaimage s'apparente en effet à une forme hybride de développement qui cumule les avantages de la croissance interne et ceux de la croissance externe.

Mots clés : essaimage ; PME ; excroissance ; transaction ; confiance

INTRODUCTION

La croissance de l'entreprise constitue pour une PME une question critique. Plusieurs raisons à cela : Toute croissance consomme du temps, de l'énergie et des moyens pour explorer des nouveaux territoires et/ou de nouveaux clients et/ou de nouveaux savoir-faire induits par de nouvelles activités. Les ressources étant structurellement limitées en PME, les orientations stratégiques en matière de croissance sont souvent des vrais dilemmes (Martinet, 1981).

Toute croissance constitue un processus perturbateur susceptible de remettre en cause des zones d'incertitudes correspondant à des sources de pouvoir, et donc de générer des résistances au changement ¹. La taille limitée de la PME peut induire un effet de grossissement des phénomènes de résistance (De Boislandelle, 1996 ; Torres, 2003), voire d'entrave des membres.

Toute croissance dénature les spécificités de la PME (Torres, 1997), notamment par les risques de perte de l'identité sociale et de contrôle par le dirigeant, et par les phénomènes de technocratisation. Les spécificités managériales de la PME ont déjà été largement identifiées et commentées. On peut les

¹ "La structure simple de la PME devrait a priori permettre d'éviter les phénomènes de coalition et les arrangements "politiques" si souvent observés dans les grandes organisations. En réalité, il y a aussi dans les PME des problèmes d'application des choix stratégiques" (Saporta, 1989, p. 3121).

résumer ainsi : formalisation faible, réactivité forte en raison des contacts directs entre le sommet stratégique et le centre opérationnel, coordination qui privilégie l'ajustement mutuel (Mintzberg, 1982) ; entreprise à "taille humaine" où l'intuition et l'opportunisme l'emporte sur la rationalisation et l'anticipation notamment en matière de GRH (Nizet et Pichault, 2000), mais aussi en matière de stratégie (Saporta, 1989).

Pour toutes ces raisons, la PME a moins droit à l'erreur qu'une grande entreprise dans ses prises de risques inhérents à son processus de croissance. Plus précisément, choisir entre une croissance interne et une croissance externe constitue un dilemme pour la PME ; dilemme que l'essaimage permet de lever en cumulant les avantages des deux modes de croissance. C'est à la démonstration de cette idée qu'est consacré cet article.

Notre contribution porte sur le processus de croissance de la PME. Comment la PME peut-elle croître, explorer des opportunités de croissance, se développer sur de nouveaux métiers, des marchés ou des territoires nouveaux, en essayant d'échapper à l'alternative classique qui oppose croissance interne et croissance externe ? Laquelle alternative renvoie à l'opposition classique organisation / marché. Certes, cette alternative a déjà été dépassée, notamment au travers du modèle de l'entreprise-réseau (Butera, 1991) qui consiste à unir différentes entreprises qui collaborent dans le cadre d'une relation contractuelle et partenariale. Nous y ferons référence ultérieurement en confrontant l'essaimage avec des pratiques de croissance contractuelle (donc intermédiaires entre une croissance interne et une croissance externe) que sont l'alliance et le partenariat.

C'est à la tentative de dépassement de l'alternative croissance interne vs. croissance externe qu'est principalement consacré cet article en proposant un modèle hybride de croissance basé sur l'essaimage. L'idée que nous défendons est que l'essaimage permet à la PME de grandir par « excroissance ». Cette métaphore empruntée à la science du vivant peut surprendre dans la mesure où une excroissance comporte généralement une connotation négative. Dans le champ de la biologie, en effet, une excroissance constitue un dysfonctionnement à caractère pathologique : une excroissance est définie comme une tumeur ou une protubérance¹. Au contraire, dans le champ de l'entreprise, et spécifiquement pour la PME, nous allons tenter de valoriser, pour la PME, l'essaimage comme forme de croissance hybride entre une croissance interne et une croissance externe.

L'article comporte cinq parties. Dans un premier temps, nous allons définir l'essaimage et en préciser les spécificités pour les PME par opposition à l'essaimage en grande entreprise (1.). Nous allons ensuite rappeler les termes et les enjeux de l'alternative entre la croissance interne et la croissance externe (2.). À l'aide d'exemples, nous allons développer l'idée selon laquelle l'essaimage permet à la PME de se développer par excroissance (3.). Dans un quatrième temps, nous allons discuter de quatre vertus essentielles de l'essaimage comme forme d'excroissance : l'essaimage permet de réduire les coûts de transaction (4.1), l'essaimage développe l'énergie créatrice à l'origine de l'acte d'entreprendre (4.2), l'essaimage préserve des risques d'opportunisme et de hasard moral (4.3) ; enfin, l'essaimage préserve les routines organisationnelles (4.4). Dans une cinquième partie, nous allons prolonger la discussion en confrontant l'essaimage à deux formes particulières de développement que sont l'alliance, et le partenariat.

1. L'ESSAIMAGE EN PME : DEFINITION ET SPÉCIFICITÉS

H. Daval (2000, p. 92) propose la définition suivante : « L'essaimage est un processus qui se manifeste lorsqu'un employé entreprend de créer sa propre structure ou de reprendre une entité existante,

¹ "Petite tumeur bénigne superficielle de la peau, d'une muqueuse (verruque, condylome, polype)" (Définition du Petit Robert). Laquelle tumeur est pathologique et donc potentiellement grave !

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 ». Cette définition met l'accent sur l'accompagnement dont bénéficie le salarié de la part de son employeur, qui permet a priori d'accroître ses chances de succès de la nouvelle entité créée. L'essaimage est une pratique d'accompagnement entrepreneurial. Mais si l'on se place du point de vue de l'entreprise établie, l'essaimage est aussi une pratique de développement ; ceci, dans une double perspective.

À un niveau individuel, il est, d'une part, une pratique de développement personnel en favorisant la prise d'initiative chez les salariés, et d'autre part, il est une pratique de reclassement du personnel.

À un niveau organisationnel, l'essaimage peut être, d'une part, une modalité d'innovation ou de croissance pour explorer des nouveaux segments proches de son cœur de métier. D'autre part, l'essaimage peut être un moyen d'externaliser pour mieux exploiter des activités déjà existantes. Dans cette optique, l'essaimage devient une modalité de développement organisationnel (Koenig, 1989), un « processus stratégique » (Lorino et Tarondeau, 1998) dans la mesure où il facilite l'insertion et le démarrage de l'entité nouvelle dans son environnement et il permet aussi à l'entité établie de développer des partenariats.

Toutefois, les constats empiriques sur l'essaimage révèlent que peu de grandes entreprises pratiquent l'essaimage « stratégique » (Filion et *al.*, 2004). La grande majorité des cas d'essaimages en grande entreprise répondent à des finalités de développement personnel et de reconversion ; c'est-à-dire que l'essaimage reste une pratique de gestion flexible des ressources humaines.

Par contre, d'autres études soulignent que non seulement les pratiques d'essaimage en PME sont répandues mais que, de surcroît, elles conduiraient à des coopérations interorganisationnelles (Carbone et *al.*, 2000 ; Rocchi, 1998). Dans le cadre de sa thèse, C. Carrier avait révélé les aspects éminemment positifs de l'essaimage en PME : forte complémentarité, synergie professionnelle, source d'économies, etc. (1992 : 337-338). Dans un rapport ministériel, Husson (2004) insiste également sur le potentiel de l'essaimage en PME à la lumière de leur problème de transmission et de reprise. Plus récemment, Filion et *al.* (2004) ont développé onze cas approfondis d'essaimages en PME. Ils mettent en particulier l'accent sur les synergies entre la PME essaimante et la PME essaimée : « solidarité, spécialisation et apprentissage. » (2004 : 128-129). Par ailleurs, d'autres travaux ont également mis en avant que nombreuses sont les PME à se développer par « grappes » ou croissance moléculaire (Huppert, 1981), ce qui leur permet de conserver les atouts de la « forme PME » (Nunès, 1991) : capacité d'innovation et réactivité tout en admettant la croissance de leur entité (Debray et Leyronas, 1996). Cette modalité de croissance peut conduire à la formation d'un « hypogroupe » (Julien et Marchesnay, 1998 ; Debray, 1997) ou d'un « microgroupe » (Loiseau, 2001). Dans l'ensemble, ces travaux soutiennent l'importance que revêt l'essaimage comme mode de croissance de la PME sans toutefois expliquer ses enjeux.

2. LA CROISSANCE EN PME

Les théories relatives à la croissance de l'entreprise opposent classiquement deux modèles de développement : la croissance interne (croissance dite "organique") et la croissance externe (croissance par acquisition d'entreprises déjà constituées).

La **croissance interne** correspond au modèle de l'entreprise-patrimoine (De Montmorillon, 1989 : 861) : l'entreprise grandit par acquisition de nouveaux actifs productifs et/ou par embauche de personnels qui sont sous la disposition directe de l'entrepreneur. Les actifs matériels sont comptablement enregistrés en immobilisations corporelles et les salariés sont identifiés comme salariés de l'entreprise. Il y a unité technique, organisationnelle et humaine de production.

Le principe général de la croissance interne est donc d'acquérir des capacités de production "brutes" pour les adapter aux besoins spécifiques de l'entreprise. L'avantage accordé à ce mode de croissance est un apprentissage interne de nouvelles ressources qui tendent à rendre ces nouvelles capacités de production (machiniques et humaines) spécifiques aux besoins de l'entreprise, et donc plus difficilement transférables d'une entreprise à l'autre. Un autre avantage reconnu à ce mode de croissance est le développement d'une culture ou de valeurs partagées favorables à la coopération et l'intercompréhension des collaborateurs dans un ensemble homogène qui prend le temps d'acquérir et de former un corps social homogène.

Parmi les inconvénients de la croissance interne, on peut citer :

d'une part, le temps nécessaire pour apprendre à maîtriser et à "rôder" les nouvelles capacités de production acquises séparément. Ce temps d'apprentissage et d'intégration des moyens de production peut se révéler plutôt long si les compétences acquises sont éloignées de celles particulières de l'entreprise.

d'autre part, l'homogénéité des valeurs induites par la croissance interne est susceptible d'annihiler tout sens critique, toute prise de risques, toute capacité de remise en cause, toute forme de créativité (par différenciation) ; autant de comportements nécessaires à l'innovation, elle-même reconnue comme une condition nécessaire à la compétitivité de l'entreprise.

La **croissance externe** consiste pour une entreprise à grandir en acquérant ou en prenant le contrôle d'une autre entreprise qui dispose de facteurs de production déjà combinés (Paturel, 1992 : 407). En grandissant par croissance externe, l'entreprise achète une entreprise déjà constituée, qui a fait ses preuves, qui "tourne" (plus ou moins bien), et dont on peut apprécier concrètement les capacités ou les lacunes. Les raisons d'un tel choix sont multiples, mais ont comme point commun l'argument de la rapidité. En acquérant une entreprise "toute faite", l'entreprise achète simultanément une capacité de production, éventuellement des compétences nouvelles et des technologies différentes ou novatrices (ce qui permet de se diversifier), un marché ou une clientèle qui sont immédiatement opérationnels. Le temps de rodage inhérent à l'apprentissage de nouvelles capacités de production séparées est a priori supprimé dans cette forme de croissance externe. Malgré son atout de rapidité, la croissance externe présente de nombreux risques inhérents à l'incertitude d'une relation marchande consistant en l'occurrence à acquérir sur le marché une entité "toute faite" :

La greffe, au sens culturel, avec le corps nouveau que représente l'entreprise "étrangère" va-t-elle prendre ? En d'autres termes, les salariés de la nouvelle entreprise vont-ils comprendre les attentes explicites et implicites des salariés de l'entreprise acquéreuse et vouloir y rester ? Vont-ils partager et adhérer aux mêmes valeurs ?

L'entreprise nouvellement acquise est-elle à la hauteur des espoirs qui ont justifié son acquisition ? L'acquisition d'une entreprise, inhérente à la croissance externe, comporte de nombreuses incertitudes, notamment en termes de compétences individuelles et collectives.

Comment va réagir le corps social de l'entreprise qui achète, aux éventuels risques de redondance de fonctions, de services ou de capacités induites par l'arrivée brutale de nouvelles ressources plus ou moins identiques ? Comment gérer les éventuels écarts de statut, de rémunération, de fonctionnement, de valeurs et de culture entre les deux entités ?

Si l'entreprise acquise comporte des éléments "pathogènes" (une mauvaise ambiance, un climat social dégradé, des habitudes de fonctionnement laxistes, etc.) ces derniers ne risquent-ils pas de "contaminer" l'entreprise qui achète ?

Pour résumer, chacun des deux modes de croissance : interne *vs.* externe, comporte des avantages et des inconvénients a priori antagonistes. Dans la partie qui suit, et à partir d'exemples d'essaimage en PME étudiés dans le cadre d'un travail de thèse (Lavolette, 2005) ¹, nous allons tenter de dépasser ces contradictions en montrant comment l'essaimage peut s'apparenter à une forme d'excroissance permettant de concilier les avantages de la croissance interne et ceux de la croissance externe.

3. L'ESSAIMAGE COMME MODE DE DÉVELOPPEMENT DE LA PME PAR EX-CROISSANCE

Avant de développer le raisonnement, insistons bien sur le caractère hybride de cette forme de croissance permise par l'essaimage. L'essaimage consiste en une forme de croissance à la fois **exogène** : une entité nouvelle et indépendante, au sens juridique et stratégique du terme, se crée à l'initiative d'un salarié de la PME. Lequel cherche souvent à suivre le modèle du patron de la PME qui a été son employeur, en vue comme lui, de devenir indépendant, de créer et de gérer son entreprise comme il l'entend, mais en lui donnant une orientation ou une vision stratégique spécifique.

Mais l'essaimage s'apparente simultanément à une croissance **endogène**. En effet, l'entité nouvelle va suivre un processus de maturation au sein même de la PME avant « d'éclore » pour devenir une entreprise à part entière créée par l'un des salariés. C'est en ce sens que l'essaimage envisagé ici comme la création d'une entreprise par un salarié avec l'aide de son employeur se distingue de l'intraprenariat qui consiste à favoriser le développement de nouvelles activités mais en restant dans l'entreprise dans une relation salariale classique.

La proximité des liens (surtout entre le patron et son salarié) ainsi que l'aide apportée par la PME à l'entrepreneur garantissent un rapport privilégié qui fait de la nouvelle entreprise, tout en vivant sa propre existence et en ayant sa propre stratégie (à la différence des filiales ou des franchises), une entité indépendante mais qui reste "proche" de la PME de bien des manières possibles.

L'intensité des liens qui vont unir le patron de la PME à son salarié entrepreneur, et l'aide dont ce dernier va bénéficier pour réaliser son projet de création d'entreprise (c'est le principe même de l'essaimage) vont permettre de conserver une relation privilégiée entre les deux entreprises. Deux exemples, extraits du travail de thèse consacré à l'essaimage en PME (Lavolette, 2005), nous permettent d'illustrer les phénomènes en jeu dans l'essaimage en PME.

L'un des cas étudié (dénommé ici cas A) est celui d'une PMI (fabrication de moteurs de faible intensité) qui envisage d'externaliser et donc de se séparer d'une activité d'usinage jugée trop chère en raison d'un volume d'activité insuffisant ². Après avoir envisagé la possibilité d'une cession de cette activité à une autre entreprise, la PME accepte de céder cette activité d'usinage à l'un de ses salariés (le chef de l'atelier

¹ La méthodologie adoptée dans ce travail de thèse a consisté à mener des études de cas (huit cas d'essaimage dans six PME) dans des secteurs d'activité variés (ingénierie environnementale, bâtiment et travaux publics, fabrication de pompes industrielles, de moteurs, édition et distribution de jeux vidéo). Les cas ont été élaborés à partir d'entretiens semi-directifs auprès de trois catégories acteurs : le dirigeant de la PME, le salarié-créateur ou « l'essaimé » et toute autre personne ayant été impliquée dans le processus d'essaimage. Les entretiens ont été effectués à deux reprises sur un intervalle d'environ six mois pour affiner notre recueil et mieux traduire la temporalité du processus.

² Il peut paraître surprenant d'illustrer un processus de croissance de la PME en prenant un exemple d'externalisation auquel est souvent associée l'idée d'une amputation d'une partie de l'entreprise. Pourtant, l'externalisation peut être un moyen de se recentrer sur le cœur de métier et de confier à des spécialistes certaines activités jugées périphériques. Il peut en découler (ça a été le cas en l'occurrence) une diminution des coûts de l'activité externalisée, qui profite donc à la PME et lui permet de se développer.

en question) qui manifeste depuis un certain temps son désir de créer sa propre entreprise. L'essaimage se produit. Le salarié crée son entreprise en reprenant l'activité d'usinage de la PME. Cette dernière cède à un prix très avantageux l'outil de production et lui garantit un volume d'activité minimum pendant un an, permettant à son ex-salarié de démarrer son entreprise dans de bonnes conditions. Motivé par son projet de création et encouragé par l'aide et la confiance de son ex-employeur, le créateur d'entreprise parvient à trouver d'autres clients. Son volume d'activité augmente, ce qui lui permet de diminuer ses coûts unitaires de production. La PME en bénéficie en payant à son ex-salarié (devenu entrepreneur) des prestations d'usinage à un coût inférieur à ce qu'elle dépensait lorsqu'elle le faisait en interne elle-même. C'est un premier intérêt de l'essaimage pour la PME. De plus, l'histoire des relations entre l'entreprise essaimée (l'entrepreneur, ex-salarié) et l'entreprise essaimante (la PME) facilite la compréhension mutuelle des attentes réciproques. Les acteurs se connaissent, l'ancien salarié peut ainsi anticiper les attentes de son client (ex-employeur), et lui propose des services d'usinage nouveaux qui conviennent parfaitement aux attentes et à l'évolution de la PME.

Un autre cas étudié (dénommé ici cas B) est celui d'une PME spécialisée dans les pompes industrielles. Deux de ses salariés créent leur entreprise avec l'aide de leur employeur. A deux, ils parviennent à mettre au point une nouvelle technologie et donc des produits nouveaux ("pompes à rotor noyé"). Cette nouvelle technologie permet aux deux entrepreneurs de réaliser leur rêve de création d'entreprise. Mais la PME en bénéficie indirectement dans la mesure où elle incorpore à son propre catalogue, les produits nouveaux de leur ex-salariés. La gamme des produits proposés par la PME se retrouve donc élargie. Certes, les nouveaux produits sont conçus, produits et facturés par la nouvelle entreprise (l'entité essaimée), mais pour les clients de la PME, le partage d'activité est transparent. Et chacun y trouve son intérêt. La PME n'a donc pas besoin d'acquiescer une entreprise extérieure (croissance externe) pour bénéficier des compétences de la nouvelle entreprise essaimée ; elle peut profiter de son expertise de façon souple et privilégiée.

Comprenant l'enjeu de cette nouvelle technologie, le cas B montre que le patron de la PME souhaite augmenter sa participation au capital de l'entreprise essaimée (elle n'en détient au moment de l'étude "que" 15 %). Mais les entrepreneurs refusent sous prétexte de vouloir conserver leur indépendance. Au moment donc où les deux salariés expriment leur projet de création d'entreprise, le patron de la PME manifeste clairement son intérêt en leur proposant des fonds importants sous réserve d'être l'actionnaire principal de la nouvelle entreprise, mais il se heurte à la volonté d'indépendance financière des entrepreneurs : *"Quand on a fait les premiers projets de la société, il a dit : moi, je veux être majoritaire ; on lui a dit : Pas question, c'est nous qui montons la boîte et nous sommes prêts à ne céder qu'une partie du capital. Nous lui avons cédé 15%"*. raconte l'un des ingénieurs à l'origine de la création de l'entreprise. Constatant qu'il a touché à un sujet sensible, le dirigeant accepte la part imposée : *"J'ai essayé d'avoir un peu plus, mais j'ai pris ce qu'ils voulaient bien me céder. Pour moi, il est clair que c'était leur projet et il fallait les laisser faire si on voulait en tirer parti"*.

Ainsi l'antériorité des liens et l'aide apportée par la PME à ses ex-salariés, devenus entrepreneurs, lui garantissent l'établissement de liens privilégiés dans une optique gagnant-gagnant et dans le respect de leur indépendance mutuelle.

Le processus d'essaimage conduit donc à créer une nouvelle entité indépendante. Mais celle-ci germe, mûrit et se développe, jusqu'au stade de la création, au sein même de l'entreprise "souche" : la PME. On retrouve donc bien les indices d'une forme de croissance à la fois exogène et endogène. La nouvelle entreprise créée conserve des liens privilégiés avec l'entreprise-incubatrice : c'est une entité "quasi-intégrée" pour reprendre le terme J. Houssiaux (cité par Allix-Desfautaux et Joffre, 1989, p. 708), mais complètement indépendante, à la différence d'une filiale ou d'une franchise. Cela confirme donc le caractère hybride de l'essaimage entre la pure relation de marché (qui met en relation des entreprises juridiquement indépendantes) et la pure relation hiérarchique au sein d'une entreprise unique intégrée.

D'où la notion d'excroissance qui évoque le développement d'une entité nouvelle qui naît et mûrit au sein de l'organisme souche (la PME) et finit par s'en extraire pour devenir une entité en soi (une entreprise) tout en conservant des liens privilégiés avec l'entreprise "incubatrice".

De ce fait, et pour reprendre une autre analogie avec la biologie, la nouvelle entité qui se crée (à l'initiative d'un salarié de la PME) détient le même "patrimoine génétique" que la PME qui a hébergé et permis la création de la nouvelle entité. Cette identité de patrimoine génétique correspond, dans le champ de l'entreprise, à l'expérience accumulée ensemble (entre la PME d'origine et la nouvelle entité créée par l'un de ses salariés), un langage et une culture communes, à l'apprentissage réciproque des attentes mutuelles des deux entités, aux routines qui permettent aux membres d'une même organisation de se comprendre plus rapidement et mieux, et à la confiance partagée entre les deux entités.

4. DISCUSSION SUR L'ESSAIMAGE COMME FORME VERTUEUSE DE DEVELOPPEMENT DE LA PME PAR EXCROISSANCE

4.1. L'essaimage réduit les coûts de transaction

L'une des théories majeures pour comprendre l'entreprise et sa dynamique de fonctionnement ou de croissance est la théorie des coûts de transaction. Pour simplifier, les coûts de transaction correspondent aux coûts d'utilisation du marché liés notamment au temps passé à trouver, négocier, conclure et contrôler le respect du contrat qui va unir deux agents économiques.

Rapporté à la problématique de croissance de la PME, les coûts de transaction correspondent pour cette dernière aux coûts inhérents à la recherche, sur le marché, de ressources externes permettant tantôt d'externaliser une partie de son activité, tantôt de grandir en achetant une entreprise toute faite pour s'accaparer son marché, ses compétences, ses ressources ou ses capacités de production.

Or, dans les deux cas de figure, externalisation ou acquisition de ressources nouvelles par croissance externe, la PME est confrontée au problème fondamental de l'incertitude en général, et de l'asymétrie d'information en particulier. Que valent vraiment les compétences du prestataire auquel la PME envisage d'externaliser une partie de son activité ? Que vaut vraiment l'entreprise que la PME envisage d'acquérir pour accroître ses compétences ou compléter ses capacités de production ? Et faut-il forcément acheter cette entreprise pour se développer ?

Les deux cas d'essaimage en PME restitués plus haut montrent un phénomène de réduction des coûts de transaction. En effet, lorsque la PME externalise l'activité d'usinage à l'un de ses salariés et que celui-ci en fait l'objet de l'entreprise qu'il crée, la PME connaît déjà les compétences de cette nouvelle entreprise. La phase de découverte mutuelle, le coût d'apprentissage de leurs attentes réciproques est supprimé : les co-contractants se connaissent déjà.

Le deuxième cas d'essaimage en PME rapporté montre qu'il n'est pas forcément nécessaire d'acheter une entreprise pour développer son offre. Les liens de partenariat privilégié entre la PME et ses deux ex-salariés qu'elle a aidés à créer leur entreprise lui permet de développer une forme de partenariat à la fois souple et solide. Les compétences de la nouvelle entreprise sont connues de la PME (réduction des coûts de transaction) et ils se font confiance. Les deux entités développent ainsi en symbiose leur stratégie tout en étant soucieuse de leur indépendance réciproque.

L'essaimage est donc un moyen pour la PME de se développer en s'appuyant sur des personnes que le dirigeant connaît, en lesquelles il a confiance. Grâce à l'appui de ce partenaire de "proximité", la PME dispose ainsi d'une capacité de production plus élevée et d'une capacité de réponse à des demandes plus

complexes, tout en conservant sa flexibilité. De plus, et sans préjuger de la suite de l'histoire, en cas de vente de l'entreprise créée par les deux ex-salariés, la PME conserve une forme de droit de "préemption", qui peut également contribuer à réduire les coûts de transaction, dans l'optique d'un éventuel achat de l'entreprise essaimée.

Le dirigeant de la PME (cas d'essaimage B) perçoit explicitement l'entreprise essaimée comme la filiale innovante de la PME: *"Pour moi, Etanche [le nom fictif de l'entreprise essaimée], c'est une activité stratégique et nous considérons un peu comme notre filiale, même si nous n'avons que 15 %. C'est une technologie prometteuse qui risque de remplacer la garniture mécanique, donc on investit pour en bénéficier à terme".* Cette possibilité d'intégration est plutôt perçue de manière positive par les deux entrepreneurs même si cela peut conduire à une perte de contrôle d'Etanche à terme : *"La logique est qu'il [le dirigeant de la PME] nous reprenne un jour, mais il faudra qu'il y mette le prix ; pour l'instant, ce n'est pas à l'ordre du jour". (...)* *A terme, est-ce qu'Etanche va se faire croquer par Hermetic [le nom fictif de la PME] ? Oui, cela se fera peut-être s'il nous propose un bon prix. De toute façon, il est en bonne position pour nous racheter. Mais pour l'instant, on n'y pense pas".*

4.2. L'essaimage développe l'énergie créatrice à l'origine de l'acte d'entreprendre

Le fait pour un individu de créer une entreprise, dans une démarche entrepreneuriale, induit une forme de dynamisme, de prise de risque, de désir de réussir et de surmonter les difficultés qui constituent autant d'éléments de motivation supérieure à ce que l'on peut trouver chez un salarié classique (c'est une réponse à l'un des inconvénients de la croissance interne que nous avons énoncé plus haut). Les incitations à réussir sont supérieures chez un entrepreneur que chez un salarié. C'est ce qui ressort nettement du témoignage du dirigeant de la PME (cas d'essaimage B) qui a assisté au processus de création d'entreprise par ses ex-salariés et a pu observer leur niveau d'implication et d'efforts dans leur acte d'entreprendre. Ce qui amène d'ailleurs le dirigeant à souhaiter que les ex-salariés demeurent indépendants. Pour lui, c'est la garantie de la capacité d'innovation de la nouvelle entreprise essaimée. En effet, il constate a posteriori que c'est l'autonomie des entrepreneurs qui a permis d'atteindre un niveau de performance supérieure à ce que l'on pouvait attendre d'une filiale : *"Si Etanche [le nom fictif de l'entreprise essaimée] avait été une filiale, je ne pense pas que nous aurions pu développer cette technologie. Christophe D. et Michel D. [les deux entrepreneurs] ne se seraient pas investis de la même manière. Cela aurait coûté plus cher et sincèrement, je ne pense pas que cela aurait marché. Ce qui a joué, c'est l'indépendance de ces deux hommes, la motivation d'être à leur compte, de travailler à des heures impossibles".*

En définitive, le dirigeant de la PME estime qu'il est dans son intérêt de préserver au mieux l'autonomie de l'entité pour garantir un niveau d'engagement élevé : *« Je pense qu'il faudra aller dans le sens d'un partenariat plus fort plutôt que vers une intégration. Je ne vous dis pas qu'il n'y aura pas une participation plus importante dans le capital, mais Etanche gardera son indépendance si c'est la condition pour conserver la motivation de l'équipe. Dans l'état actuel des choses, je vois mal les deux entrepreneurs d'Etanche revenir au salariat. »*

Nous retrouvons ici l'effet de levier recherché par le dirigeant pour dépasser les ressources limitées d'une PME engagée dans un développement ambitieux. En effet, croître ou innover est souvent problématique dans ce contexte. De tels processus supposent un dépassement des dotations qui relèvent clairement du comportement des entrepreneurs. L'essaimage répond à cette attente, car il permet de bénéficier d'un engagement élevé de la part des ex-salariés qui entreprennent (à leur compte), ce qui favorise donc le développement des ressources dont peut bénéficier indirectement la PME.

4.3. L'essaimage préserve des risques d'opportunisme et de hasard moral

Un des facteurs importants à l'origine des coûts de transaction est ce qui a rapport au phénomène d'opportunisme et de hasard moral. Dans les deux cas, il est question de la confiance que les agents s'accordent (ou non) dans la relation contractuelle. Le principe de hasard moral postule que chacun des co-contractants peut ne pas respecter ses engagements et chercher à arranger la transaction au mieux de ses intérêts. Dans le cas d'une PME, ce phénomène peut être très grave dans la mesure où l'ex-salarié qui crée son entreprise peut se retrouver en position concurrentielle frontale avec la PME dont il connaît très bien les forces et les faiblesses pour y avoir travaillé pendant des années. Or l'écart de taille, et donc de pouvoir, entre la PME et la petite entreprise qui est créée en son sein et dans son giron peut être plus ou moins rapidement comblé. C'est l'une des raisons pour lesquelles les enjeux de l'essaimage en PME sont si différents de l'essaimage en grande entreprise. L'entrepreneur aidé par une grande entreprise mettra un certain temps avant de représenter une menace pour l'entreprise qui l'a salarié avant. Cette menace est beaucoup plus prégnante pour une PME.

Les cas d'essaimage en PME montrent que les acteurs disposent d'une capacité de contrôle réciproque qui ne relève pas d'une logique marchande pure, mais d'une logique de don/contre-don (Mauss, 1950)¹. Le dirigeant de la PME établie s'engage personnellement auprès des salariés en consacrant des ressources importantes, avec une volonté manifeste de nier la dimension instrumentale de l'apport. Toutefois, en acceptant ces ressources, les salariés reconnaissent implicitement leurs obligations de « retour » sans qu'il y ait de contrat explicite. Sentiment de devoir qui pourra être activé à tout moment par la PME lorsqu'elle aura besoin des services de l'entité essaimée. Ce sentiment de devoir réduit les risques d'opportunisme et de hasard moral.

Dans le cas d'essaimage A mentionné plus haut, la PME bénéficie de ce sentiment de "redevabilité" induit par l'aide apportée au créateur : « *On lui a cédé des machines sur la base de règlements échelonnés. On lui a aussi accordé des délais de paiement plus courts, voire des paiements comptants durant la première année. (...)* » nous explique le dirigeant de Mekanix (nom fictif de la PME) au sujet des ressources accordées au créateur d'Usina (nom fictif de l'entreprise essaimée) qui, à son tour, reconnaît ses devoirs : « *C'était pour moi un signe de confiance, il fallait que j'assure derrière* ». Cette situation de dette conduit le dirigeant d'Usina à conserver une place prioritaire pour Mekanix dans ses commandes : « *On s'arrange toujours pour répondre à leurs commandes même quand ils ne respectent pas les délais (...)* ». Ce sentiment de devoir est aussi entretenue par une implication affective du dirigeant à l'égard de l'entrepreneur et réciproquement. Elle est le fruit d'échanges passés dont la dimension instrumentale était clairement complétée par une logique affective. La présence d'émotions et de sentiments renforce le lien, au point parfois de conduire à une confiance aveugle, mais elle permet de réduire la perception du risque d'opportunisme : « *J'avais une grande confiance en ce projet. Mais, au-delà de la compétence, il y avait le sentiment, la manière dont on ressent les hommes* » nous affirme le dirigeant d'Hermetic au sujet des créateurs d'Etanche (cas d'essaimage B).

L'essaimage est donc un mode de développement pertinent en PME, car il implique des individus proches du dirigeant qu'il a côtoyés en face à face et pendant des années. Du fait de ces routines relationnelles, il y a une confiance cognitive et affective qui s'est constituée lentement dans la durée. C'est sur la base de ce

¹ Selon Mauss, l'échange de dons est une suite discontinue d'actes généreux « en théorie volontaires mais en réalité obligatoirement faits et rendus » (1950 : 147). Le paradoxe du don est qu'il est « désintéressé et obligatoire en même temps » (1950 : 194). En apparence, un sujet donne en précisant qu'il n'y a pas d'obligation de retour, mais, en acceptant ce don, le récipiendaire reconnaît implicitement le principe de réciprocité et il s'engage moralement à un retour de don ou un contre-don. Si le donataire rend sa dette, il contraint, à son tour, le donateur à un contre-don. Il s'en suit une boucle d'apports et de dettes réciproques qui consolide la relation entre les parties.

« capital de confiance » que de nouveaux engagements seront pris plus facilement par le dirigeant avec une perception réduite du risque.

4.4. L'essaimage préserve les routines organisationnelles

Les routines organisationnelles sont des manières de faire spécifiques à l'organisation, qui ont tendance à perdurer et à orienter le comportement des individus. On peut les définir aussi comme un savoir collectif tacite diffusé au travers des comportements, des réseaux informels et des relations interpersonnelles (Dumoulin et Simon, 2005 : 80).

En créant une relation de partenariat privilégié, dans le cadre d'une relation de sous-traitance par exemple, l'essaimage permet de préserver ces routines organisationnelles précieuses pour l'efficacité globale de la PME. En effet, le sous-traitant en question (cas d'essaimage A) est un ex-salarié de la PME : de ce fait, il connaît les routines de la PME pour y avoir participé lorsqu'il y était salarié. Ce qui facilite l'intercompréhension mutuelle. C'est un autre moyen de réduire les coûts de transaction inhérents à la mise en relations d'agents qui ne connaissent pas. Ici, au contraire, au travers de l'essaimage et de relations privilégiés qui perdurent au delà du stade de la création d'entreprise par le salarié, les agents se connaissent et les routines sont donc préservées.

Pour finaliser la mise au point technique de leur prototype, les essayés bénéficient de l'expertise de techniciens du bureau d'étude et de la production d'Hermetic (cas d'essaimage B). Ces derniers vont leur permettre d'éviter certains écueils au stade de conception de certaines pièces hydrauliques comme nous l'explique Michel D., l'ex-réparateur (qui est l'un des entrepreneurs) : *"Ils nous ont beaucoup conseillés notamment sur le choix de certaines pièces hydrauliques. Cela nous a permis de gagner pas mal de temps"*.

La disponibilité des ces personnes constituent aussi un avantage car elle permet aux essayés d'accéder à ces conseils de manière très flexible comme l'affirme l'ex-ingénieur : *"Dès qu'on avait besoin de conseil en hydraulique, ils étaient disponibles. Pour une entreprise qui démarre, c'est très intéressant"*. L'accès à de telles ressources tient à la capacité des entrepreneurs, et plus particulièrement celle de l'ex-réparateur, à entretenir les liens forts depuis qu'il s'occupe de la maintenance d'Hermetic : *« Depuis que je travaille pour Hermetic, je me suis toujours bien entendu avec le bureau d'étude et de la production. **On partage le même langage.** Puis, je leur ai rendu pas mal de services et eux de même. »* L'entretien de ces bonnes relations tient pleinement à une logique de réciprocité qui s'est déployée depuis quelques années déjà comme nous l'explique Michel D. : *"Ils n'ont jamais refusé de me fournir les pièces que je demandais en plus ; moi, je les ai souvent aidés à améliorer la conception de certaines pièces à partir des pannes constatées"*.

Parallèlement à ces conseils techniques, les essayés exploitent aussi les liens établis avec certains clients d'Hermetic pour la mise au point de leur prototype : *« Tout est allé très vite, nous étions en test sur trois sites différents chez nos clients, nous avons fait les réglages nécessaires et le degré d'étanchéité était très satisfaisant. »* À la suite de ces résultats concluants, les essayés fondent l'entreprise Etanche (nom fictif de l'entreprise essayée) au début de l'année 1999 avant de lancer la commercialisation d'une pompe à rotor noyé de faible puissance. À cette fin, le réseau commercial d'Hermetic est mis à contribution d'autant que les clients ciblés s'y recourent : *"Le réseau commercial d'Hermetic nous convenait parfaitement puisqu'on cherchait à satisfaire des besoins plus pointus chez les mêmes clients"*.

5. L'ESSAIMAGE, UN MODÉ DE DÉVELOPPEMENT DISTINCTIF

Pour prolonger la discussion sur la spécificité et les enjeux de l'essaimage pour la PME, nous proposons de comparer les pratiques d'essaimage avec d'autres formes de développement possibles que sont l'alliance et le partenariat.

5.1. L'alliance

P. Dussauge et B. Garrette (1989) caractérisent l'**alliance** par le maintien de l'indépendance de chacune des firmes-partenaires, malgré la conclusion d'un accord les liant les unes aux autres.

Dans le cadre de l'essaimage, les deux entités sont bien indépendantes : il y a création d'une entreprise différente de celle qui a "incubé" le projet de création par le salarié, à savoir la PME. Mais la nature des liens qui unissent les deux entités n'est pas forcément contractuelle : il n'y a pas d'accord explicite qui stipule la nature, l'ampleur et la durée des liens entre les deux entités. C'est ce défaut de contrat explicite qui fait la force des liens entre l'essaimé et l'essaimage. Paradoxalement, le défaut de contrat explicite qui relie l'entreprise essaimée (l'entreprise créée par l'ex-salarié) et l'entreprise essaimage (la PME qui a incubé le processus de création de la nouvelle entité) atteste du rapport de confiance mutuelle qui les unit. Et c'est ce rapport de confiance qui les préserve d'un conflit d'intérêts, qui consisterait à entrer en concurrence directe l'une contre l'autre ; défaut souvent observé dans les stratégies d'alliance entre concurrents. Le risque de concurrence est pourtant très fort dans la mesure où l'entreprise nouvellement créée exerce généralement un métier dans un périmètre concurrentiel très proche de la PME qui l'a aidée. De plus, le créateur d'entreprise connaît très bien l'entreprise qui l'a salarié : il en connaît les forces, les faiblesses, les produits, les process, les clients, etc. C'est même parfois le repérage d'une faiblesse interne à la PME qui pousse le salarié à vouloir faire mieux et à exploiter, pour lui-même, les faiblesses de la PME qui l'a salarié. D'où l'importance d'une relation de confiance entre l'entreprise qui aide (la PME) et la nouvelle entreprise qui va exploiter l'opportunité délaissée.

En ce sens, l'essaimage se distingue aussi du modèle de l'entreprise-réseau régulé par des liens contractuels précis et bornés dans le temps. Certes l'essaimé peut travailler en sous-traitance contractuelle explicite pour la PME essaimage. Mais travailler en sous-traitance n'est pas une fin en soi pour l'essaimé qui créé son entreprise. Les cas étudiés montrent que l'essaimé cherche au contraire à échapper le plus rapidement possible à la dépendance financière et commerciale de la PME essaimage. La recherche énergique de clients complémentaires, parfois même encouragée par la PME essaimage, témoigne d'une volonté d'acquérir une indépendance en termes de chiffre d'affaires, et donc stratégique de la part du créateur d'entreprise. Un peu comme si, une relation de sous-traitance n'était qu'une étape provisoire dans la conquête de l'indépendance stratégique de la nouvelle entreprise.

Pour résumer, dans le modèle de l'alliance et de l'entreprise-réseau, le contrat est précis et délimité dans le temps ; il réunit des entreprises déjà constituées (le donneur d'ordres et le sous-traitant). Dans le cadre de l'essaimage, la nouvelle entité créée est soumise à une forte incertitude inhérente au processus de création, d'une part ; d'autre part, l'éventuelle relation de sous-traitance qui unit la PME et la nouvelle entreprise créée par son ex-salarié n'est pas figée. De plus, cette relation de sous-traitance n'a pas forcément vocation à durer.

5.2. Le partenariat

Le partenariat consiste à associer plusieurs entreprises dans un effort commun de développement spécifique. C'est une forme de coopération qui consiste à sortir les entreprises de la concurrence classique et à les envoyer sur la voie de la coopération. Le partenariat sous-entend un ensemble de comportements d'entreprises ayant pour but de stabiliser leurs relations et de les rendre davantage coopératives, en vue de

satisfaire l'intérêt des deux parties. Le partenariat aboutit donc à la mise en commun de compétences, de capacités et de ressources nécessaires pour mener à bien un projet identifié. Il suppose une reconnaissance et une confiance mutuelles des partenaires ainsi que la volonté de s'engager durablement dans une relation où chacun reste autonome (Léger, 1995).

Présenté ainsi, l'essaimage comporte de nombreux points communs avec le partenariat, notamment le principe de non-concurrence, la volonté de préserver l'intérêt des deux parties, la nécessité d'une reconnaissance et d'une confiance mutuelles des partenaires, la volonté d'instaurer une relation durable où chacun reste autonome. Du reste, parmi les six formes de partenariat présentées, C. Léger (op. cit., p. 13) évoque explicitement l'essaimage, mais en s'intéressant surtout au cas des grandes entreprises qui aident leur(s) salarié(s) à créer une entreprise, dans le cadre d'un plan social. Ce qui correspond à un cas de figure dont les enjeux divergent nettement des cas d'essaimage étudiés en PME par Laviolette (2005).

Une autre différence majeure entre le partenariat et l'essaimage est que l'essaimage ne répond pas à un projet commun identifié. L'essaimage est, dans tous les cas étudiés, le fruit d'une volonté d'un salarié voulant créer son entreprise. C'est aussi pour cette raison que l'essaimage en PME diverge tellement de l'essaimage en grande entreprise. L'essaimage en grande entreprise correspond souvent à la volonté de l'entreprise de réduire ses effectifs en évitant les licenciements. C'est la grande entreprise qui incite ses salariés à créer ou reprendre une entreprise. Alors que les cas d'essaimage étudiés en PME par Laviolette montrent que l'intention de création d'entreprise est à l'initiative du salarié. La PME ne participe pas à l'élaboration du projet du futur créateur d'entreprise, à tel point que le projet de création est parfois tenu secret, au moins pendant la phase de maturation.

L'un des cas d'essaimage étudié (cas d'essaimage B) confirme ce phénomène : les deux salariés développent en secret un nouveau produit (un prototype de pompe industriel) au sein de la PME Hermetic déjà mentionnée : *"A l'époque, on ne savait pas trop ce que cela allait donner"* explique l'un des créateurs (ils sont deux à l'origine de la création d'entreprise). Ainsi, ils entament une série d'expérimentations en catimini au sein de l'atelier du réparateur : *« D'abord, on a essayé de voir si c'était viable techniquement. Donc, on a commencé à faire un prototype à l'atelier »*. *Cela n'a pas été une mince affaire ; chaque fois qu'on a réussi à trouver les solutions, c'était sur le fil.* ». Deux ans plus tard, le réparateur et l'ingénieur parviennent à développer un prototype fiable qu'ils comptent désormais commercialiser en créant leur entreprise : *« Le prototype marchait bien. C'est à partir de ce moment que nous avons commencé à songer plus sérieusement à créer notre entreprise.* » Toutefois, ils savent qu'ils ne peuvent pas s'engager seuls dans ce projet dont l'envergure nécessite des ressources techniques, commerciales et financières importantes. Dès le départ, ils envisagent un partenariat avec le dirigeant de la PME pressenti comme un fournisseur pour les ressources techniques. De même, l'infrastructure commerciale de la PME constitue une réelle aubaine pour développer, introduire et diffuser rapidement cette pompe. Puis, le dirigeant de la PME se présente aussi comme un partenaire financier potentiel. Les entrepreneurs trouvent ainsi en une même organisation l'essentiel des ressources dont ils ont besoin pour mener à bien leur projet. L'accès à de telles ressources est une catalyse considérable qui permet de gagner du temps pour le développement technique et commercial ; les chances de succès du projet sont ainsi décuplés.

Ce n'est qu'au bout d'un certain temps, et à l'initiative du futur créateur d'entreprise, que la PME (et plus précisément son dirigeant) est tenue informée du projet. L'essaimage n'est donc pas le fruit d'une volonté conjointe. La PME se retrouve devant le fait accompli et doit s'interroger sur la stratégie à adopter vis-à-vis de son salarié qui vient lui expliquer son projet de création d'entreprise, lequel signifie la perte possible d'un collaborateur, avec toutes les perturbations notables que cela peut entraîner pour une PME (à la différence d'une grande entreprise) et l'émergence possible d'un concurrent très informé des compétences et lacunes de la PME. Si l'essaimage peut (et doit ?) se transformer rapidement en une relation de partenariat, au démarrage, le projet de création d'entreprise est donc rarement conjoint.

Une autre différence entre le partenariat et l'essaimage est que pour l'essaimage, les ressources du créateur d'entreprise sont par définition limitées : la mise en commun de capacités et de ressources est très déséquilibrée entre la PME installée et le créateur d'entreprise qui démarre son activité, dans un contexte marqué par l'incertitude inhérente à la création de son entreprise.

CONCLUSION

L'essaimage constitue donc une forme originale de croissance susceptible de présenter de nombreux avantages, à la fois pour la PME établie, et bien sûr pour l'entreprise naissante.

C'est vraiment de la caractère hybride de cette forme de croissance à la charnière d'une croissance endogène et d'une croissance exogène qui nous paraît le plus stimulant. Le contraste de perception d'une excroissance selon qu'elle soit analysée dans le champ de la biologie ou de la champ de la gestion est également remarquable : il est vrai qu'une excroissance en biologie, repérable sous la forme d'une protubérance, est généralement laide et peut être le signe d'un dysfonctionnement pathologique. Pourtant, l'essaimage s'apparente bien à un phénomène d'excroissance puisqu'il désigne le processus d'incubation, d'éclosion et d'extraction d'une nouvelle entreprise à partir d'une entreprise (PME) déjà établie. Les deux entités pouvant continuer à travailler ensemble de façon à la fois solide et souple, dans un rapport gagnant-gagnant.

RÉFÉRENCES

- Allix-Desfautaux, E. et P. Joffre, (1989) "Coûts de transaction", *Encyclopédie de Gestion*, sous la direction de Joffre P. et Y. Simon, Paris, Economica, p. 750-776.
- Boislandelle De Mahé, H. (1996), « L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH », 3^{ème} *Congrès International Francophone PME (CIFPME)*, Trois Rivières, Québec, 1996, p. 101-115.
- Butera, F. (1991), *La métamorphose de l'organisation. Du château au réseau*, Paris, Editions d'Organisations.
- Carbone, M., J. Howells, A. Tubke et P. Moncada-Paterno-Castello (2000), *The Impact of Corporate Spin-offs on competitiveness and employment in the European Union – A first study*, rapport pour la Commission Européenne, Brussels-Luxembourg.
- Carrier, C. (1992), *L'intrapreneuriat dans la PME : une étude exploratoire du phénomène à partir des représentations des principaux acteurs concernés*, Thèse pour le doctorat ès Sciences de Gestion, Faculté de droit et de sciences économiques, Université de Montpellier I.
- Daval, H. (2000), *Le processus entrepreneurial d'essaimage*, Thèse pour le doctorat ès Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France, Grenoble 2.
- Debray, C. (1997), *Structures et Stratégies de l'hypogroupe*, thèse de doctorat ès Sciences de gestion, Université Paul Valéry, Montpellier I.
- Debray, C. et C. Leyronas (1996), « Réseau et hypogroupe : émergence de stratégie organisationnelle en petite entreprise », *Actes des 12^{ème} Journées Nationales des IAE*, Toulouse.
- Dumoulin, R. et E. Simon (2005), « Stratégie de rupture et PME : la réplification impossible », *Revue Française de Gestion*, volume 31/155, p. 77-95.
- Dussauge, P. et B. Garrette, (1989), "Alliances stratégiques", *Encyclopédie de Gestion*, sous la direction de Joffre P. et Y. Simon, Paris, Economica, tome I.
- Filion, L.J., D. Luc et P-A. Fortin (2003), *L'essaimage d'entreprises, vers des nouvelles pratiques entrepreneuriales*, Collection Entreprendre, Transcontinental et Fondation de l'entrepreneurship : Québec.

- Guilhon, A. (1998), « Vers une nouvelle définition de la PME à partir du concept de la contrôlabilité » in Torres O. (dir.), *PME : De Nouvelles Approches*, Paris, Economica, chapitre 2, p. 55-67.
- Huppert, R. (1981), « Stratégies de développement des PMI françaises », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 17, p. 336-349.
- Husson, G. (2004), *Mission d'étude sur l'essaimage*, Rapport pour le compte du Ministère délégué des petites et moyennes entreprises, au commerce, à l'artisanat et aux professions libérales et à la consommation, avril.
- Julien, P.A et M. Marchesnay (1998), *La petite entreprise : principes d'économie et de gestion*, Paris, Vuibert Gestion.
- Koenig, G (1988), "Développement de l'entreprise", *Encyclopédie de Gestion*, sous la direction de Joffre P. et Y. Simon, Paris, Economica, tome 3, p. 750-776
- Laviolette, E. (2005), *L'essaimage en PME : Enjeux et Modalités*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3.
- Léger, C., (1995), "Le partenariat entre grandes entreprises et PME : expérience ou stratégie ?", *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, SG, n° 5, mai.
- Loiseau, H. (2001), « Des groupes de la taille d'une PME : Un phénomène en plein essor », *INSEE Première*, n° 764, mars.
- Lorino, P. et J.C. Tarondeau (1998), « De la stratégie aux processus stratégiques », *Revue Française de Gestion*, n° 117, janvier-février, p. 5-17.
- Martinet, A.C. (1981), « Internationalisation ou diversification domestique de la PME : instruction d'un dilemme stratégique », *Les Cahiers Lyonnais de recherche en gestion*, n°4.
- Mauss, M. (1950), « Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », *Sociologie et anthropologie*, Paris, PUF, p.143-279 (édition originale 1902).
- Mintzberg, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Editions d'Organisation.
- Montmorillon de, B. (1989), "Croissance de l'entreprise", *Encyclopédie de Gestion*, sous la direction de Joffre P. et Y. Simon, Paris, Economica, tome 1, p. 854.
- Nizet, J et F. Pichault, (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Paris, Le Seuil.
- Nunès, P. (1991), *Les opérations de PMisation : pratique ou stratégie ?*, Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France, Grenoble.
- Paturel, R. (1992), « Stratégie de croissance externe », in *Encyclopédie du Management*, Tome 2, 2^{ème} édition, Paris, Vuibert, p. 407-417.
- Rocchi, J.F. (1998), *Spin-offs by employees in France : a study for the OECD*, Leed Program Report.
- Saporta, B. (1989), « Stratégies des petites et des moyennes entreprises », *Encyclopédie de Gestion*, sous la direction de Joffre P. et Y. Simon, Paris, Economica, tome 3, p. 3105-3128.
- Torres, O. (1997), *Pour une approche critique de la spécificité de gestion de la petite et moyenne entreprise : application au cas de la globalisation*, Thèse pour le doctorat ès sciences de gestion, Université de Montpellier I.
- Torres, O. (1998), *PME : De nouvelles approches*, Paris, Economica.
- Torres, O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, vol. 29, n° 144, p. 119-138.