

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PME ET DE LEUR ENVIRONNEMENT

PAR  
NATHALIE ARSENEAULT

L'ESSAIMAGE COMME MÉTHODE CONTRIBUTIVE À UNE STRATÉGIE  
DE DÉCENTRALISATION DES ACTIVITÉS D'UNE ENTREPRISE :  
UNE ÉTUDE DE CAS

JANVIER 2003

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.



## SOMMAIRE

La présente recherche porte sur l'essaimage et a pour objectif d'accroître nos connaissances sur les raisons qui motivent un dirigeant à avoir recours à cette pratique ainsi que sur les méthodes de sa mise en application. Nous avons également cherché à identifier ce que les différents participants à ce processus en ont retiré.

Les opportunités qu'une stratégie d'essaimage peut offrir expliquent l'intérêt et la pertinence d'un tel sujet de recherche. Nous nous joignons à la vision qui décrit l'essaimage comme une stratégie délibérée de développement économique où les trois principaux acteurs, soit la société, l'employé et l'entreprise, sortent tous gagnants. En effet, de façon générale, les différents auteurs s'entendent pour affirmer que cette stratégie peut influencer positivement la PME et son environnement, et ce, en prenant en considération que la pratique de l'essaimage signifie la création de nouvelles entreprises prêtes à dynamiser une industrie ou un secteur d'activités. De plus, par l'apport d'un appui de l'entreprise essaimeante, le nouvel entrepreneur est mieux paré à faire face à la réalité de son environnement, puisqu'il dispose de ressources (informationnelles, physiques, monétaires, etc.) que les autres nouvelles entités, nées de processus plus individuels, ne possèdent pas.

L'élaboration de cette recherche suit une approche méthodologique interprétative et exploratoire, reposant sur une recherche de type qualitative de forme « étude de cas ». Cette dernière repose sur un cadre conceptuel du processus d'essaimage que nous avons élaboré grâce à une recension de la documentation touchant plusieurs domaines, allant des notions du contexte environnemental aux caractéristiques de l'entrepreneur, en passant évidemment par les fondements théoriques de l'essaimage. Il faut mentionner que l'essaimage est un objet nouveau de recherche et que peu d'études, si ce n'est quelques études de cas, surtout européennes, n'ont été réalisées sur ce sujet. Le cadre conceptuel nous a permis

de constater la complexité du contexte global de l'essaimage. Il illustre la réalité de l'essaime, qui se caractérise généralement par la décision de quitter son emploi afin de se partir en affaires, et celle de l'essaimeur, quant à la prise de décision d'aider son employé à le faire. De plus, il montre l'influence de l'environnement sur les principaux acteurs.

Cette recherche a été réalisée à partir d'un groupe d'entreprises formé d'un essaimeur et de six de ses essaimes. Tous les dirigeants de ces entreprises ont été rencontrés individuellement. Ils nous ont raconté ce qu'ils avaient vécu lors du processus d'essaimage, nous ont exposé les principales raisons qui ont influencé leur choix de participer à ce processus et nous ont fait part de leur réflexion sur l'expérience d'essaimage. L'ensemble de ces informations a été traité, codifié, analysé et regroupé afin de faciliter la compréhension de leur expérience.

Les résultats obtenus décrivent principalement l'utilisation d'une stratégie structurée et planifiée d'essaimage dans un objectif de développement et de consolidation d'un réseau de fournisseurs en impartissant des activités complémentaires ou connexes à celles de l'entreprise-mère. Telles les démarches entrepreneuriales, les pratiques d'essaimage du groupe d'entreprises étudié ont été fortement influencées par les caractéristiques personnelles des individus, c'est-à-dire, leurs traits de personnalité, leurs motivations et leurs antécédents, en plus d'être renforcées par des facteurs déclencheurs internes et externes ainsi que des facteurs de crédibilité et de légitimité. Tout en faisant ressortir le potentiel d'une telle pratique, l'étude de cas met en relief la problématique de la dépendance entre le donneur-d'ordres essaimeur et l'entreprise essaimée.

Suite à cette étude, d'autres recherches du même type sont assurément suggérées. L'ensemble de ces cas composera une banque de données essentielles à une étude comparative. De celle-ci, nous pourrons mettre en relief certaines particularités, similarités et différences entre les diverses expériences, ce qui

permettra de jeter les premières hypothèses d'un modèle théorique de l'essaimage. Ainsi, tout en nous permettant une vision plus globale du phénomène, l'étude comparative souhaitée nous permettra de mieux comprendre le phénomène de l'essaimage québécois. C'est dans cette vision que l'élaboration d'un cas comme celui de la présente étude prend toute son importance.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>1</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>6</b>
<b>LISTE DES FIGURES .....</b>	<b>7</b>
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>8</b>
<b>PREMIER CHAPITRE - LA FORMULATION DU PROBLÈME MANAGÉRIAL .....</b>	<b>9</b>
1. L'IDENTIFICATION DU THÈME DE RECHERCHE .....	9
1.1. Une nouvelle voie: l'essaimage .....	10
1.2. Mais pourquoi avoir recours à l'essaimage? .....	11
1.3. La société .....	11
1.4. L'employé (Essaimé) .....	12
1.5. L'entreprise (Essaimeur).....	13
2. LA PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE .....	14
3. LA QUESTION MANAGÉRIALE: .....	15
<b>DEUXIÈME CHAPITRE - LE CADRE CONCEPTUEL.....</b>	<b>16</b>
1. L'ESSAIMAGE, LA NÉCESSITÉ D'UNE DÉFINITION .....	17
2. L'ENVIRONNEMENT GÉNÉRAL .....	20
3. L'ENVIRONNEMENT IMMÉDIAT .....	22
4. L'ENVIRONNEMENT INTERNE DE L'ENTREPRISE-MÈRE .....	24
5. L'ESSAIMEUR .....	25
6. L'ESSAIMÉ .....	25
7. LE FACTEUR DÉCLENCHEUR .....	27
8. LES FACTEURS DE CRÉDIBILITÉ ET DE LÉGITIMITÉ.....	29
9. L'ACTIVITÉ ENTREPRENEURIALE.....	30
10. L'ESSAIMAGE : UN RÉSULTAT .....	31
11. LES OBJECTIFS DE RECHERCHE .....	34

<b>TROISIÈME CHAPITRE - LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ...</b>	<b>35</b>
1. L'APPROCHE ET LA DÉMARCHE DE RECHERCHE.....	35
2. LA MÉTHODE DE COLLECTE DE DONNÉES .....	38
3. LE PROCESSUS D'ÉCHANTILLONNAGE.....	42
4. LA PROCÉDURE D'ENQUÊTE ET LA MÉTHODE D'ANALYSE DE DONNÉES .....	44
<b>QUATRIÈME CHAPITRE - LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS .....</b>	<b>46</b>
1. DE L'ENTREPRENEUR À L'ESSAIMEUR : UN CHEMINEMENT .....	48
1.1. Des caractéristiques personnelles prédisposantes.....	49
1.2. Les facteurs déclencheurs .....	51
1.3. L'Essaimage : une stratégie de restructuration et de gestion.....	54
2. DE L'EMPLOYÉ À L'ESSAIMÉ : UN AUTRE CHEMINEMENT .....	60
2.1. L'essaimé : d'abord un employé.....	61
2.2. Les facteurs contributifs au processus décisionnel .....	66
2.3. Une opportunité : l'essaimage.....	71
2.4. L'évolution des entreprises essaimées .....	74
3. LA SYNTHÈSE .....	79
4. L'ÉVALUATION DE L'EXPÉRIENCE D'ESSAIMAGE PAR LES PARTICIPANTS AU PROCESSUS .....	81
4.1. L'évaluation de l'expérience d'essaimage par les essaimés .....	81
4.2. Des similitudes, mais aussi des particularités.....	85
4.3. L'évaluation du processus d'essaimage par l'essaimeur. ....	86
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>89</b>
1. LES LIMITES ET LES PISTES DE RECHERCHES FUTURES .....	92
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>	<b>94</b>
<b>ANNEXE A. QUESTIONNAIRE, MAQUETTE ET PLAN D'ENTREVUE.....</b>	<b>97</b>
<b>ANNEXE B. PROTOCOLES D'ENTENTE .....</b>	<b>112</b>

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1. Les aptitudes démontrées par les essaimés dans le cadre de leur emploi .....	57
Tableau 2. Les cheminements scolaire et professionnel au sein de l'entreprise-mère.....	62
Tableau 3. Les caractéristiques prédisposant des essaimés à l'activité entrepreneuriale .....	65
Tableau 4. Les motivations des essaimés quant à leur participation à une activité entrepreneuriale .....	65
Tableau 5. Les éléments considérés par les essaimés pour la prise de décision .....	69
Tableau 6. L'impact des efforts de diversification des essaimés sur la ....participation de l'entreprise-mère au chiffre d'affaires de leur entreprise .....	75
Tableau 7. La nature, le niveau et les liens maintenus avec l'entreprise-mère et l'essaimeur.....	78
Tableau 8. L'évaluation qualitative du processus d'essaimage par les essaimés.....	82

## **LISTE DES FIGURES**

Figure 1.	Le cadre conceptuel de la dynamique de l'essaimage .....	19
Figure 2.	Le cadre théorique de l'essaimage.....	32
Figure 3.	Le cheminement de l'essaimeur et des essaimés.....	47
Figure 4.	La dynamique des facteurs déclencheurs internes et externes de l'essaimeur.....	53
Figure 5.	La dynamique des rôles de l'essaimeur.....	72

## REMERCIEMENTS

Cette recherche est la résultante d'une collaboration de plusieurs personnes, soit par leur encadrement, par leur participation, par leurs encouragements de même que par leur support. Ce mémoire est en quelque sorte le couronnement de plusieurs années de découragements et d'encouragements.

C'est ainsi que je tiens d'abord à souligner la contribution des dirigeants d'entreprises qui ont su prendre le temps de supporter les démarches académiques d'une étudiante. Ces rencontres m'ont permis d'accomplir la collecte des données pertinentes à l'achèvement de cette recherche et se sont révélées riches en enseignement et en apprentissage.

Je veux également remercier tout particulièrement mes directeur et co-directeur de recherche, monsieur André Belley et monsieur Jean Lorrain, professeurs à l'Université du Québec à Trois-Rivières, pour leur compréhension, leur encouragements, leur encadrement, leur disponibilité et leurs précieux conseils. Vous avez été de très bons collaborateurs, et monsieur Lorrain, vous avez su prendre la relève d'un directeur de haut rang. Merci.

Mes remerciements s'adressent aussi à Monsieur Louis Dussault, professeur à l'Université du Québec à Chicoutimi, et à Madame Josée Audet, professeure à l'Université du Québec à Trois-Rivières, qui ont agi à titre de lecteurs et dont les commentaires ont été très appréciés.

J'aimerais également remercier madame Andrée Desrochers, secrétaire au secrétariat des études avancées, et madame Louise Cadieux, collègue étudiante, pour leur écoute et leurs conseils.

Je ne peux terminer sans remercier mon conjoint, Éric, et ma famille pour leur support tout au long de ses nombreuses années d'efforts, de stress, de découragements et d'incertitudes. Merci beaucoup. Sans vous, cet ouvrage ne serait toujours pas terminé.

## PREMIER CHAPITRE

### LA FORMULATION DU PROBLÈME MANAGÉRIAL

#### 1. L'identification du thème de recherche

Au début des années 1990, la crise de l'emploi accompagnant la lente reprise économique, ainsi que la perspective d'une solution de redressement par la création de nouvelles entreprises se sont retrouvées au cœur du débat social et politique. Or, il existe un grand écart entre la volonté de transformer des individus sans emploi en entrepreneurs compétents dans un but de création d'entreprises durables et l'atteinte de cet objectif.

C'est ainsi que diverses solutions ont été mises de l'avant par le milieu afin de faciliter et favoriser le processus de création d'entreprises. Nous pouvons noter parmi celles-ci bons nombres de programmes et d'organismes d'aide au développement et à la création d'entreprises, mis sur pied par les différents paliers de gouvernements. Malgré l'utilité de telles structures et de tels programmes, certaines réserves peuvent être émises. Pour reprendre les paroles de Joyal (1997 ; voir Julien, P.-A. (1997)), « tout changement de gouvernement, voire un simple remaniement ministériel, peut signer leur arrêt de mort. » (p.58) En ce sens, la perméabilité de ces mesures aux priorités gouvernementales du moment peut entraîner une fluctuation dans le niveau d'aide mis à la disposition des personnes intéressées, fluctuation qui influence également les résultats de ces mesures.

D'un autre côté, des organisations sont nées de l'association d'entrepreneurs et de commerçants afin de favoriser des liens et l'entraide au sein de la communauté économique locale. Celles-ci soutiennent la propagation d'une culture favorable

à l'acte entrepreneurial, culture, comme on le verra subséquemment, essentielle pour dynamiser le milieu. Cependant, ces organisations vivent de budgets relativement limités, restreignant par le fait même l'étendue de leurs actions.

### *1.1. Une nouvelle voie: l'essaimage*

C'est dans ce contexte qu'une nouvelle voie a tranquillement émergé de différents forums sur l'emploi et l'économie : il s'agit de l'essaimage ou, si on préfère, la pratique organisationnelle qui résulte en la création de nouvelles entreprises par les employés, et ce, avec la collaboration de l'employeur<sup>1</sup>. Déjà, en 1994, lors du Conseil de la Science et de la Technologie, et en 1996, lors de Sommet sur la relance de l'emploi, l'essaimage était considéré par certains organismes participants comme un outil d'aide à la création d'entreprises, à la diversification et à la solidification économique d'une industrie (Rapport de conjoncture, 1994; Rapports des groupes de travail, 1996). Malgré cela, de façon générale, les divers intervenants économiques et du milieu des affaires tardent à reconnaître en cette pratique une voie de solution à privilégier.

Il est vrai que l'essaimage est étudié que depuis peu au Québec et qu'il est méconnu de plusieurs. En effet, c'est en 1994 qu'une première équipe de professeurs-chercheurs de deux constituantes de l'Université du Québec, soit l'Université du Québec à Chicoutimi et l'Université du Québec à Trois-Rivières, s'est constituée afin de se pencher sur l'essaimage en tant qu'objet d'étude. Leur recherche s'articulait surtout autour d'un projet d'intervention visant l'exploitation du potentiel de créativité et d'innovation d'employés, au sein d'entreprises existantes, afin de favoriser la création de nouvelles entreprises. C'est également dans une démarche d'étroite collaboration avec certains membres de cette équipe de chercheurs que s'inscrit la présente recherche exploratoire.

Depuis l'établissement de cette équipe de recherche au Québec, d'autres chercheurs québécois ont ajouté l'essaimage à leurs sphères de recherche.

---

<sup>1</sup> La partie 1 du deuxième chapitre est consacrée à la définition du concept de l'essaimage.

Malgré l'état embryonnaire de la recherche sur l'essaimage au Québec, nous bénéficions tout de même de la contribution de chercheurs européens. Les instances gouvernementales de certains de ces pays sont déjà sensibilisées à la pratique de l'essaimage comme solution à quelques problématiques aux niveaux social et économique. C'est ainsi que quelques auteurs européens ont contribué à la définition du phénomène et à l'élaboration des premières assises théoriques. Cependant, l'Europe n'est pas le seul pays où l'essaimage semble plus développé qu'ailleurs. Les États-Unis sont également porteurs d'expériences d'essaimage. Certaines caractéristiques différencient la pratique européenne de celle américaine, mais il n'en demeure pas moins que ce sont deux régions où l'on retrouve des sources intéressantes d'information.

Mais, d'un autre côté, ce n'est pas parce que ce phénomène n'est que peu étudié au Québec, qu'il faut croire qu'il est nouveau pour autant. Nous connaissons déjà quelques entreprises au sein desquelles se sont réalisées des activités d'essaimage. Ce sont des entreprises telles IPL à Saint-Damien dans le comté de Bellechasse, le Groupe Lacasse à St-Pie-de-Bagot, RGR à St-Georges-de-Beauce, Hydro-Québec, avec l'entreprise essaimee M3i ou encore Bell, avec l'essaimee Entourage.

### *1.2. Mais pourquoi avoir recours à l'essaimage?*

L'étude de cas français nous pousse à croire que l'essaimage est bien plus qu'une méthode de création d'emplois. En fait, nous considérons l'essaimage comme une stratégie délibérée de développement où les trois principaux acteurs, soit la société, l'employé (l'essaime) et l'entreprise (l'essaimeur), sortent tous trois gagnants (Belley, 1989).

### *1.3. La société*

D'abord, il est de notre avis que la société en tirerait de nombreux bénéfices grâce à l'apport potentiel d'emplois d'une telle pratique, que ce soit par la création d'une toute nouvelle entreprise ou par la croissance d'une entité déjà existante (Belley, Dussault, Lorrain, 1997).

De plus, par l'expérience française (Bertherat, 1989 ; Daval, 1998 ; Bourdeau et Toulouse, 1992 ; Côté, 1993), nous croyons qu'une politique d'essaimage généralisée pourrait aider au développement d'une région ou d'une localité où la principale source de revenus des citoyens provient de grandes firmes, tel Alcan, Abitibi-Consolidated, ou encore de grandes compagnies minières. Comme le mentionne le Groupe de recherche en économie et gestion des PME (GREPME, 1996), « la présence de grandes entreprises à produits primaires [...] qui offrent très peu de sous-traitance, en tirant avantage des meilleures ressources régionales, constituent souvent un obstacle à l'entrepreneuriat. » Ces grandes organisations monopolisatrices des sources d'emplois rendent dépendante la population. Encourager la réalisation des valeurs entrepreneuriales de certains employés de ces grandes entreprises aiderait à diversifier et à dynamiser l'économie par l'apparition de PME. Cette renaissance pourrait aider ces régions à développer des secteurs économiques traditionnels et non traditionnels tout en créant de l'emploi.

#### *1.4. L'employé (Essaimé)*

Ensuite, les employés peuvent retirer également d'importants avantages de la pratique de l'essaimage. Par exemple, cette pratique peut constituer une porte de sortie pour certains employés dont la dégradation de leur condition physique ou autre les empêche de continuer leurs tâches habituelles. En effet, l'essaimage peut minimiser les risques que constitue une réorientation de carrière pour ces individus en facilitant la création d'un nouvel emploi mieux adapté à leur réalité.

Également, comme nous venons tout juste de le mentionner, cette pratique peut être considérée comme une opportunité de réaliser son potentiel, de trouver une plus grande autonomie, de plus grandes responsabilités et de développer d'autres compétences. Ces avantages constituent des points forts pour des employés possédant des valeurs entrepreneuriales.

### *1.5. L'entreprise (Essaimeur)*

Finalement, du point de vue de l'essaimeur, le choix stratégique du recours à l'essaimage lors de prévisions de rationalisation des effectifs peut lui permettre de répondre à des objectifs sociaux de support à l'économie locale, en permettant de pallier, dans une certaine mesure, à des pertes massives d'emplois. Les entreprises créées avec le support de cet essaimeur pourront réembaucher un certain nombre d'individus licenciés et voire créer d'autres emplois. De cette façon, les pertes nettes d'emplois occasionnés par la rationalisation des effectifs seront moindres et leurs impacts économiques et sociaux négatifs dans l'économie locale d'autant diminués.

Un autre avantage de la pratique de l'essaimage est qu'elle constitue un bon moyen d'assurer la croissance d'une entreprise par l'externe. C'est justement cette opportunité que couvre la présente étude de cas. En effet, l'essaimage favorise le développement de « l'entreprise réseau ». Ainsi, cette pratique pourra favoriser la création de firmes en amont en développant ainsi un réseau de fournisseurs, ou en aval en élargissant son réseau de distribution.

Ce n'est pas tout. L'essaimage constitue un atout important pour l'entreprise misant sur le développement des ressources humaines et d'une culture entrepreneuriale. Cette culture, favorisant l'innovation, a pour effet, selon Belley, de « mobiliser les employés et, en même temps, favoriser la croissance de l'entreprise par le développement de nouveaux produits / services ou de nouveaux marchés ».

Ainsi, par essaimage, l'entreprise pourra se départir de projets non viables au sein de l'organisation, projets qui le seraient assurément en des structures organisationnelles plus appropriées. De cette façon, une entreprise ayant valorisé le potentiel entrepreneurial et sa détection chez ses salariés, peut inciter certains de ces derniers à créer leur entreprise afin de réaliser ces projets.

## 2. La problématique managériale

Nous venons de vous présenter de sérieux motifs pouvant mener à la reconnaissance et à l'intégration de l'essaimage au sein de nos politiques de valorisation et de soutien à la création d'entreprises. Cependant, il ne suffit pas de reconnaître une pratique afin que les entreprises s'y intéressent et l'incluent dans leur stratégie. Il faut pour cela inciter l'adoption de l'essaimage en exposant ses avantages et ses forces au dirigeant de même qu'à l'employé. Pour ce faire, il nous faut comprendre de quelle façon une entreprise peut intégrer l'essaimage à ses activités courantes, comment elle peut le gérer de façon optimale et quels sont les résultats réels de ce choix stratégique.

C'est ainsi que nous nous sommes intéressés à savoir comment et pourquoi des entreprises québécoises ont essaïmé, et également ce qu'elles en ont retiré. Mais l'essaimage ne dépend pas que de l'équipe dirigeante de l'entreprise d'origine. Comme vous le verrez au chapitre suivant, il peut être vu comme le résultat d'une dynamique d'influences affectant les décisions du dirigeant-essaimeur et de l'employé-essaïmé.

Dans le cadre de la pratique de l'essaimage, il est impossible de dissocier ces deux acteurs. C'est ainsi que le résultat d'une telle stratégie est étroitement lié à la participation volontaire des employés. Sachant cela, nous avons également couvert le point de vue de l'essaïmé. Si nous voulons d'un côté comprendre comment et pourquoi une entreprise essaime, ceci signifie que nous voulons également comprendre les motivations de l'employé et les résultats qu'il pourrait espérer obtenir d'une telle pratique.

De cette façon, nous nous sommes intéressés d'abord aux variables déterminantes de l'activité d'essaimage touchant l'essaimeur et l'essaïmé, car il est important d'analyser le contexte dans lequel se concrétise une telle activité afin de mieux saisir sa dynamique. Ensuite, nous avons cherché à cerner les conséquences et les résultats de l'essaimage pour les deux principaux acteurs.

### **3. La question managériale**

C'est en fonction de ces derniers éléments que notre question initiale de recherche s'est formulée ainsi : « Comment une entreprise peut élaborer et mettre en place une stratégie d'essaimage ? »

Cependant, au fur et à mesure que le projet de recherche se concrétisait, nous avons ajusté notre question managériale à la réalité du groupe d'entreprises étudié. Ainsi, la question finale à laquelle nous avons tenté de répondre dans le cadre de cette recherche est la suivante : « Comment une entreprise peut utiliser l'essaimage comme méthode contributive à la réalisation d'une stratégie de décentralisation de ses activités ? »

## **DEUXIÈME CHAPITRE**

### **LE CADRE CONCEPTUEL ET LA FORMULATION DU PROBLÈME ET DES OBJECTIFS DE RECHERCHE**

Ce chapitre tente de vous présenter le cadre conceptuel que nous avons élaboré afin d'étudier la dynamique de l'essaimage. Précédemment, nous avons mentionné que la recherche sur l'essaimage au Québec en est encore à ses premiers balbutiements. Nous nous sommes donc tournés principalement vers la littérature française et aussi nord-américaine.

Nos sources d'information sont principalement composées d'articles scientifiques référant à une conceptualisation théorique de l'essaimage (Belley, 1989 ; Bertherat, 1989 ; Pirmay, 1998 ; Daval, 1998 ; Belley et al, 1997 ; Côté, 1993 ; Fortin et Toulouse, 1997). Nous avons également eu accès à deux études de cas d'entreprises françaises. Il est à noter que les principales recherches sur l'essaimage sont essentiellement sous forme d'études de cas.

Kadji-Youaleu (2000), en se référant à des notions connexes à l'essaimage, a pu recenser près d'une centaines de documents dans son examen de la documentation sur l'essaimage. Cependant, il semble que les études sur l'essaimage, tel que nous le définissons (voir section 2.1), sont peu nombreuses. En effet, Pirmay (1998), qui a fait une récente revue de la littérature à ce sujet, n'a pu dénombrer qu'une trentaine de documents et ouvrages portant sur une acceptation large du phénomène.

Par contre, tel que nous l'a démontré Kadji-Youaleu (2000) au sein de son examen de la littérature, il ne faut pas nous circonscrire à la littérature spécifique au

phénomène d'essaimage si nous voulons comprendre le contexte global de cette pratique. Ainsi, pour saisir la réalité du dirigeant, nous nous sommes référés aux notions connexes du processus décisionnel, l'essaimage faisant partie des décisions stratégiques d'une organisation. En outre, pour concevoir plus en profondeur la réalité de l'essaimé, nous nous sommes tournés vers les notions relatives à l'entrepreneurship, l'acte d'essaimage se concrétisant principalement par la décision de l'employé de diriger son entreprise. C'est également par ces notions connexes que nous avons pris conscience de l'importance des jeux d'influences liés au processus d'essaimage, d'où notre référence aux notions du contexte environnemental.

Mais avant de vous présenter ce cadre conceptuel, nous croyons important de nous attarder à la définition de ce qu'est l'essaimage.

## 1. L'essaimage, la nécessité d'une définition

D'abord, il faut mentionner qu'

« il n'existe pas de consensus réel autour d'une définition de l'essaimage [...] Certaines de ces définitions sont plus englobantes que d'autres, ce qui ne fait que refléter la diversité des perspectives à partir desquelles les auteurs ont abordé et étudié ce phénomène» (Kadji-Youaleu, p.4).

Ainsi, l'essaimage est une notion dont la portée peut réunir plusieurs réalités selon la définition que nous prenons en considération. Nous trouvons important de différencier ici le “processus naturel” d'essaimage de la “pratique organisationnelle” d'essaimage.

Le processus naturel d'essaimage est réalisé à partir des activités de l'entreprise et est reconnu sous le vocable “spin-off” (Cooper, 1971, voir Belley, 1989). Garvin (1983) (voir Belley, Dussault, Lorrain, 1997) définit un tel essaimage comme étant « de nouvelles firmes créées par des individus qui quittent la firme pour laquelle ils travaillent pour démarrer leur propre entreprise dans la même industrie ». En France, Bertherat

(1989) utilise une définition très similaire. Selon lui, l'essaimage constitue « tout processus de création d'entreprises ou de développement économique par un salarié ou un groupe de salariés, à partir d'une activité de l'entreprise-mère » (p.9), cette dernière étant l'entreprise d'origine de l'employé ou du groupe d'employés.

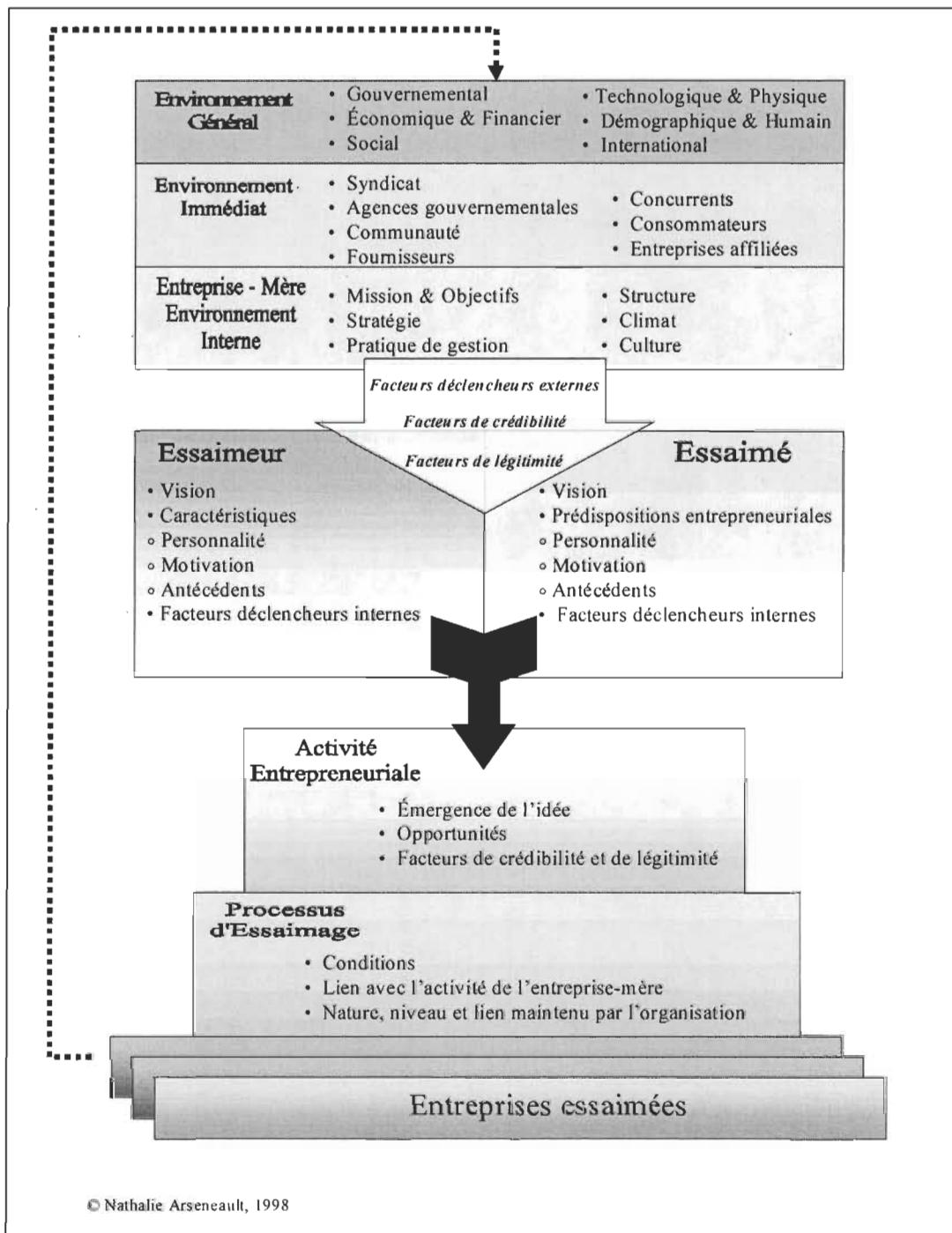
D'autres définitions dépeignent davantage les pratiques organisationnelles de l'essaimage. En fait, ce qui différencie essentiellement le processus naturel des pratiques organisationnelles est le support que l'entreprise-mère offre à l'employé intéressé par l'acte de création ou de reprise d'entreprise. Pour définir plus précisément ce dernier type de processus d'essaimage, Bertherat (1989) nous offre une seconde définition qui cadre avec cette réalité. Selon lui, ce type d'essaimage constitue « tout système d'appui permettant à un salarié en activité ou licencié de créer ou de reprendre une entreprise » (p.9).

Pour les fins de notre étude, nous avons décidé d'adopter la définition utilisée par Belley, Dussault et Lorrain (1997), qui se penche davantage sur l'adoption de pratiques organisationnelles d'essaimage par l'entreprise-mère. L'essaimage est donc « un choix délibéré d'une entreprise d'appuyer, par des mesures variables, la création d'entreprises par ses employés ». Nous considérons qu'il y a essaimage « dès qu'un salarié en activité ou licencié bénéficie d'un appui minimum de la part de son entreprise d'origine, en termes d'information, d'appuis techniques ou d'aides financières » (Bertherat, 1989, p.9).

Le succès de ce processus et de son débouché est grandement tributaire des diverses caractéristiques de l'environnement, de l'entreprise-mère, du dirigeant (essaimeur), de l'employé (essaime) et de l'activité entrepreneuriale en elle-même. En effet, comme le mentionne Kadji-Youaleu, « cet événement entrepreneurial est le résultat d'un ensemble d'interactions souvent complexes entre des personnes et leur environnement » (p.1).

Les sections suivantes présentent le cadre conceptuel général sur lequel repose cette recherche. Mais d'abord voici sa représentation graphique.

Figure 1.  
Le cadre conceptuel de la dynamique de l'essaimage



## 2. L'environnement général

L'environnement général y est défini sous ses aspects gouvernemental, économique et financier, social, technologique et physique, démographique et humain, et international. L'environnement général étant une notion généralement connue, nous avons donc pris la décision de ne pas entrer en détail dans la définition du concept. Cependant, nous aimerions mettre en évidence son importance par rapport à la pratique de l'essaimage.

Acteur d'influence, l'État joue un rôle de catalyseur et d'accompagnateur auprès des entreprises (Conseil de la science et de la technologie, 1994) en mobilisant et en animant les acteurs économiques (Sommet sur l'économie et l'emploi, 1996). Bref, l'État, par ses politiques, développe un contexte qui peut être favorable ou défavorable à la percée de nouvelles entités.

Comme il est mentionné à l'intérieur des divers rapports consultés, tel celui du Sommet sur l'économie et l'emploi (1996) et celui du Conseil de la science et de la technologie (1994), les réglementations et les politiques des différents paliers de gouvernement doivent aller dans le même sens que la volonté des individus à créer de nouvelles entreprises et de nouveaux emplois. Au Québec, nous remarquons une absence de législation sociale contraignante, telle que celle qui existe en France (Côté, 1995). En effet, l'essaimage français est soutenu, entre autre, par la loi no 84-4, adoptée en janvier 1984. Celle-ci, relative au congé pour la création d'entreprises, fixe les conditions d'accès au congé et les droits et les obligations respectifs de l'entreprise et du salarié. Cette législation entre dans le cadre du contrat social (Côté, 1993) et son intérêt principal est la possibilité pour le salarié de retourner dans l'entreprise d'origine advenant l'échec de son projet entrepreneurial (Bertherat, 1989). Par contre, malgré l'absence d'un contrat social québécois ou canadien favorisant l'essaimage à l'échelle nationale, certains programmes facilitant la création d'entreprises peuvent influencer le processus et son résultat.

La disponibilité et l'accessibilité des ressources physiques, matérielles et technologiques sont d'autres variables considérées autant par l'entreprise que par

l'employé. À prime abord, nous pouvons croire que l'entreprise ne pourra considérer l'essaimage que si elle croit que celui-ci ne la prive pas de ressources qui sont essentielles à sa survie. De même, l'employé - entrepreneur n'envisagera le recours à l'essaimage que s'il perçoit la disponibilité et l'accessibilité aux ressources dont il a besoin afin de réaliser avec succès son projet.

Il est intéressant de noter que les entreprises à saveur technologique composent le principal bassin d'entreprises essaïmées. Ceci s'explique en ce que ces entreprises, reconnues pour leurs forces en recherche et développement, créent souvent plus qu'elles ne commercialisent. De cette façon, elles détiennent la possibilité d'essaïmer sur la base de technologies inexploitées à l'interne (Conseil de la Science et de la Technologie, 1994). Cependant, même si, de façon générale, le fonds technologique d'une entreprise constitue le moteur de l'élaboration du projet d'entreprise par l'employé, l'essaimage n'est pas seulement le fruit des entreprises technologiques. Comme nous le verrons subséquemment, le type d'entreprise essaïmée varie selon le processus d'essaimage réalisé.

Également, les variables dites économiques, telles le taux de change, les taux d'intérêt et les différentes conjonctures, soit la présence d'une récession ou d'une croissance économique, de même que l'état du marché financier, influencent la disponibilité et l'accessibilité aux capitaux.

Tous les éléments précédemment mentionnés entrent dans les décisions déterminantes du processus d'essaimage, tant au niveau de l'essaimeur et des ressources qu'il mettra à la disposition de l'essaïmé, qu'au niveau de l'essaïmé, qui verra à quel point la réalité économique et financière met en place des conditions favorables à son acte de création.

La présence du capital humain aux qualifications requises est une variable à considérer pour une entreprise, particulièrement pour l'essaimeur. Ces ressources sont essentielles pour produire les produits et les services de l'entreprise essaïmante. Si son

dirigeant ne peut remplacer ses ressources humaines, il sera davantage tenté de les retenir au sein de son organisation que de les laisser partir.

Finalement, l'environnement repose également sur des valeurs éthiques, morales et sociales qui forgent la culture de notre société. En fait, l'aspect qui touche surtout l'essaimage est le niveau de développement et d'acceptation de la culture entrepreneuriale. Cette culture sera définie subséquemment.

Ces éléments nous font prendre conscience que pour un dirigeant désirant essaimer à partir de ses activités, le processus décisionnel qui mènera à sa décision tiendra compte, consciemment ou non, d'une série d'éléments. Et il en est de même pour l'employé désirant quitter son emploi pour se partir en affaires.

### 3. L'environnement immédiat

Bergeron (1986) caractérise l'environnement immédiat par des facteurs plus concrets et spécifiques à la réalité touchant de près l'entreprise. Pour reprendre les termes de ce dernier, l'environnement immédiat « comprend toutes les composantes qui affectent d'une manière directe le fonctionnement d'une organisation [...] » Ces composantes sont les syndicats, les agences gouvernementales (comprenant les régulateurs ainsi que les agences locales de développement), la communauté, les fournisseurs, les consommateurs, les concurrents et les entreprises affiliées. Tous ces acteurs ont le pouvoir de freiner ou d'inciter à la création d'entreprises par l'employé et la pratique de l'essaimage par l'employeur et l'organisation.

L'étude de l'environnement immédiat peut se faire à deux niveaux. Le premier, introduit lors de la description de l'environnement général, concerne la disponibilité et l'accès direct aux diverses ressources essentielles aux activités de l'entreprise. Normes, coûts, réglementations et ententes régissent les décisions quotidiennes de l'entreprise.

Le second aspect concerne les acteurs qui composent cet environnement et qui définissent la culture entrepreneuriale incubant l'entreprise-mère. Cette culture se fonde

sur quatre grandes valeurs, soit la solidarité, la créativité, la responsabilité et l'autonomie. Belley (1989) définit la culture entrepreneuriale comme

[...] un système social qui valorise les caractéristiques personnelles rencontrées chez les entrepreneurs, qui apprécie les succès et accepte l'échec, qui encourage la diversité et non l'uniformité, qui voit le changement comme un mode de vie normale, donc orienté vers l'innovation et qui favorise le développement de réseaux sociaux. (p.27)

Selon Gasse (1985) (voir Belley, 1989), cette culture « est façonnée par la scolarisation, par la religion [...], par la langue et l'appartenance ethnique, particulièrement chez les groupes ethniques et, finalement par la géographie et le contexte historique dans lequel s'est développée cette culture » (p.27). Celle-ci est essentielle pour le dirigeant, surtout en ce qui a trait à l'essaimage. En effet, l'employeur se doit d'être ouvert à l'acte entrepreneurial et à ses conséquences pour aider un de ses employés, souvent un de ses bons éléments, à créer sa propre entreprise et, par le fait même, à quitter l'organisation-mère (ANCE, 1990)

Par les attentes, les besoins et les valeurs de chacun de ses agents d'influences, se dessinera l'ouverture d'esprit social à l'aventure entrepreneuriale et au partage que constitue l'essaimage. Cet environnement immédiat est celui dans lequel ont baigné l'entreprise, le dirigeant et l'employé. Pour autant que ces derniers soient influençables, leurs actions dépendront de cette appartenance.

Pour illustrer l'importance de l'influence de cet environnement, prenons l'exemple de la Beauce. Cette communauté a établi des normes favorisant un sentiment d'identification : elle favorise l'embauche de la main-d'œuvre locale, la non-débauche de la main-d'œuvre entre entreprises locales, la non-concurrence interne, le soutien à la PME locale et le réinvestissement local des revenus d'entreprises. Selon Billette et Carrier (voir Fortin & Toulouse, 1997), le succès d'une telle région « serait dû à la mise en place d'un système de pratiques économiques, résultant d'un ensemble socio-identitaire ». En effet, un sentiment d'appartenance et d'identification est remarqué chez les employés et les employeurs de cette région. Le cas de la Beauce est bien connu, mais

cette région n'est pas la seule à avoir su créer un environnement socio-identitaire. Il en est de même pour St-Damien de Bellechasse où « la mentalité entrepreneuriale [est]<sup>2</sup> bien établie et partagée par tous les concitoyens. » (Fortin & Toulouse, 1997)

#### 4. L'environnement interne de l'entreprise-mère

L'environnement interne de l'entreprise-mère est également considéré comme un ensemble d'influences puisque ses différentes constituantes (mission, stratégie, culture et autres) déterminent la nature et la qualité des interactions entre les individus et les groupes qui y travaillent. C'est aussi l'environnement qui encadre de plus près le processus d'essaimage, l'essaimé et l'essaimeur

Au sein de cet environnement s'est développée une culture organisationnelle, qui est en fait la personnalité de l'entreprise. Selon Bergeron (1986), cette personnalité est « caractérisée par des traits et des valeurs qui sont souvent enracinés dans un groupement par le fondateur ou les dirigeants eux-mêmes (p.47). » Toujours selon Bergeron (1986), les normes, les valeurs et les méthodes de travail seront fortement tributaires de cette culture. En fait, la culture organisationnelle est une perception qui existe au sein d'un groupe et chaque individu de ce groupe perçoit la culture organisationnelle de la même manière. Cette culture interne doit favoriser un sentiment d'appartenance ou d'identification chez les employés (Fortin & Toulouse, 1997). Et c'est cette culture organisationnelle qui donne le ton aux autres éléments de l'environnement interne. Une organisation fonctionnelle aura une mission, des objectifs et des stratégies, une structure, des pratiques de gestion ainsi qu'un climat en accord avec sa culture.

La culture organisationnelle influencera également deux autres éléments de cet environnement. Ceux-ci, vu leur importance dans le processus d'essaimage, seront traités individuellement. Il s'agit de l'essaimeur et de l'essaimé.

---

<sup>2</sup> Les crochets ( [ ] ) sont utilisés par l'auteure afin d'introduire une explication spécifique qui permet une meilleure compréhension de ce qui est rapporté ou encore afin d'assurer la confidentialité en remplaçant les termes utilisés par le participant par un terme plus anonyme.

## 5. L'essaimeur

Élément de l'environnement interne, fruit des multiples influences des divers environnements, l'essaimeur se définit comme le dirigeant ou l'équipe de gestion de l'entreprise ayant recours aux pratiques de l'essaimage. Cet essaimeur possède une vision et un style de gestion qui est généralement en accord avec la culture organisationnelle. D'un autre côté, il possède sa personnalité propre, ses motivations et ses antécédents qui transparaissent dans ses décisions et ses rapports avec les autres membres de l'organisation. Qu'il soit entrepreneur d'une PME ou qu'il soit dirigeant d'une grande entreprise, l'essaimeur influencera de façon naturelle le processus d'essaimage. En effet, l'ouverture et la participation de cet individu ainsi que la place décisionnelle qu'il occupe dans le processus d'essaimage, déterminera en grande partie le type d'essaimage qui aura lieu (ANCE, 1990).

Un autre élément important qui influencera les décisions de l'essaimeur consiste en des facteurs déclencheurs internes. Ceux-ci sont en fait les raisons ou les événements qui ont poussé l'essaimeur à envisager l'essaimage et, éventuellement, à prendre la décision d'essaier. Étant plus ou moins contraignants, ces éléments détermineront en partie les éléments du processus et le degré de conviction dans son application.

## 6. L'essaimé

Tout aussi important que l'essaimeur, l'essaimé est le salarié ou le groupe de salariés qui crée son entreprise avec le support de l'entreprise-mère. Cet individu est au cœur du processus d'essaimage car c'est lui qui enclenche, par ses décisions, un processus sous-jacent, soit le processus de création d'entreprises. De cette façon, l'essaimé s'est joint à la réalité de l'entrepreneur auquel nous le comparons. C'est ainsi que pour expliquer le débouché du processus d'essaimage, soit la création d'une entreprise, nous nous sommes intéressés au modèle de Shapero (1975), adapté par Belley (1989). Ce modèle nous permet de définir l'entrepreneur. En effet, comme le souligne Belley (1989), le modèle propose que « la création d'entreprises repose d'abord sur la présence d'individus qui possèdent une prédisposition à l'action qui est fonction de

certaines caractéristiques psychologiques. » (p.26) On pourra donc décrire cet individu selon sa personnalité, ses motivations, soit ses besoins et ses valeurs, et ses antécédents, soit sa formation et ses expériences.

Par caractéristiques entrepreneuriales, nous entendons un ensemble de traits de personnalité illustrant les diverses caractéristiques et motivations de l'individu. Selon Carrier (1997), les attributs personnels d'un entrepreneur sont : 1. La créativité et l'initiative ; 2. Le style d'apprentissage particulier (auto-apprentissage) ; 3. Le besoin d'accomplissement et de réalisation de soi ; 4. La confiance en soi ; 5. Le besoin d'action ; 6. Le leadership et les habiletés politiques ; 7. L'adaptabilité.

Gasse (1987), quant à lui, décrit l'entrepreneur par six principales caractéristiques qui sont comparables à celles de Carrier (1997), soit le besoin d'accomplissement et de réussite, la créativité et l'initiative, la prise de risques et l'identification d'objectifs, la confiance en soi et le centre de contrôle interne, le besoin d'indépendance et d'autonomie, et finalement, la motivation, l'énergie et l'engagement. Il stipule également que « l'esprit entrepreneurial se traduit par une volonté constante de prendre des initiatives et de s'organiser compte tenu des ressources disponibles pour atteindre des résultats concrets » (p.29). Welsh et White (1981 ; voir Belley, 1989), qui ont mené une étude comparative des différents profils d'entrepreneurs décrits par divers auteurs, ont fait ressortir les caractéristiques convergentes suivantes :

le besoin de prendre l'initiative et d'être personnellement responsable, la confiance en soi, le sens de l'urgence, la prise de risques modérés, l'internalité du lieu de contrôle, l'engagement à long terme, la compétition avec soi-même, la tolérance à l'ambiguïté, la persévérance dans la solution des problèmes, les besoins de rétroaction comme mesure de la performance et, finalement, l'apprentissage à partir des échecs. (p.26)

Cependant, selon Belley (1989), il n'y a pas de profil psychologique universel de l'entrepreneur, car celui-ci pourrait varier selon le type d'entreprise créée. Selon Fortin et Toulouse (1997), les éléments nécessaires à la création d'une entreprise peuvent faire l'objet d'un apprentissage, à l'exception des caractéristiques de la personnalité du

candidat entrepreneur. Ils ajoutent également que le fait d'entreprendre relève davantage de l'expérience que de l'éducation. De plus, de la revue de la littérature générale sur l'entrepreneur, nous constatons que la survie et le succès à long terme d'une entreprise sont étroitement liés aux compétences de l'entrepreneur, d'où l'importance de son expérience et sa formation.

Également, l'individu sera confronté à des événements de discontinuité qui le motiveront à prendre la décision ou du moins à envisager la création d'une nouvelle entreprise. Selon le document « L'entrepreneur : clé de l'emploi » (1997), deux situations peuvent conduire un employé (ou un groupe d'employés) à se lancer en affaires : le goût de développer son potentiel entrepreneurial ou encore la perte prévisible de son emploi. Mais ce ne sont pas les seules raisons qui peuvent motiver un salarié à devenir entrepreneur. La section suivante s'applique à les exposer.

## 7. Le facteur déclencheur

Le facteur déclencheur, également nommé l'événement de discontinuité<sup>3</sup>, peut provenir d'une contrainte environnementale (externe) ou personnelle (interne). Celui-ci touche l'essaimeur et l'essaimé. Débutons en exposant le point de vue de l'essaimé. Selon le modèle de Shapero (1975) (voir Belley, 1989), l'événement de discontinuité peut être le fait de facteurs négatifs, positifs ou prévisibles. Les formes les plus fréquentes de facteurs négatifs externes se trouvent liés à l'emploi : le congédiement, la mise à pied, la promotion non obtenue, la rétrogradation, la mutation dans une autre ville ou encore l'insatisfaction dans l'emploi pour des raisons diverses. Quant aux facteurs négatifs internes, ils sont liés principalement au passage du temps, c'est-à-dire se produit principalement au moment de passer certains caps en âge : la trentaine, la quarantaine, la cinquantaine, ou encore réfère à la crise de milieu de carrière (voir Belley, 1989). Pour ce qui est des facteurs positifs, ils sont habituellement reliés à la présence d'opportunités d'affaires découvertes par l'entrepreneur ou découlant de l'offre faite par

---

<sup>3</sup> Avènement d'une discontinuité dans la trajectoire de vie de l'entrepreneur prédisposant à agir par le passage à l'action. (Belley, 1989, p.26)

des agents extérieurs : offre de partenariat, de financement, de clients potentiels. Enfin, les facteurs prévisibles résultent

d'événements qui provoquent une situation de délocalisation à certaines étapes de la vie ou de la carrière de l'entrepreneur et qui font qu'il se retrouve à mi-chemin entre deux situations : fin d'études, fin de contrat, démobilisation des forces armées, ... (Belley, 1989, p.27)

Ces facteurs ne sont pas mutuellement exclusifs.

Quant à l'essaimeur, les principaux facteurs déclencheurs peuvent être d'ordres organisationnel ou individuel. Les facteurs organisationnels peuvent dépendre des plans sociaux explicites, tel que mentionné par Bertherat (1989), qui font référence au mode de reclassement, de reconversion ou de sauvetage d'activités de l'entreprise d'origine. Il y a également le contexte de sureffectif qui est le facteur organisationnel le plus souvent mentionné comme moteur des pratiques d'essaimage (Bertherat, 1989 ; ANCE 1990). Finalement, la volonté de développer son entreprise peut également être jugée comme un facteur déclencheur. Ces facteurs organisationnels juxtaposés à ceux de l'essaimeur (facteurs d'ordre individuel) favorisent la mise en œuvre du projet d'essaimage.

Ces différents facteurs peuvent également être

classifiés pour fins d'analyse en deux grandes catégories : "push" ou "pull", selon qu'ils poussent ou qu'ils attirent l'individu vers le devenir entrepreneurial (Shapero et Sokol, 1982). (voir Kadji-Youaleu, 2000, p.16)

Mais la propension à agir d'un individu (ou d'un groupe d'individus) ne sera pas uniquement tributaire des événements de discontinuité et de ses caractéristiques personnelles. L'individu fait partie du tout que forment les agents d'influences précédemment décrits et qui influenceront sa perception par rapport à la réalisation de son projet.

## 8. Les facteurs de crédibilité et de légitimité

D'autres facteurs contribueront à la prise de décision des acteurs de l'essaimage. En nous appuyant sur la théorie de l'apprentissage social de Bandura (1980) (voir Belley, 1989), nous distinguons deux nouveaux facteurs : celui se rattachant à la crédibilité et celui se rattachant à la légitimité.

Dans le cas de l'essaime, pour qu'un individu possédant les prédispositions entrepreneuriales nécessaires décide de quitter son emploi afin de démarrer son entreprise, il faudra que l'acte entrepreneurial, comme le spécifie Belley (1989), soit perçu comme étant crédible et légitime dans le milieu, ainsi que faisable. Il en est de même pour l'essaimeur. En effet, pour que ce dernier prenne la décision d'encourager un ou des employés à quitter son entreprise afin de poursuivre des objectifs de création, il faut que cette activité soit en accord, comme pour l'essaime, avec l'environnement au sein duquel elle prendra forme, permettant ainsi de justifier l'acte.

Plus spécifiquement, les facteurs de crédibilité se rattachent aux images d'imitations, tandis que les facteurs de légitimité réfèrent à la culture entrepreneuriale favorable au sein de laquelle la création d'entreprises fait l'objet d'admiration. Pour revenir aux images d'imitation, elles servent d'exemples pour l'essaime-entrepreneur et l'essaimeur, donc de modèles à imiter. Celles-ci sont choisies parmi les individus avec qui ces acteurs sont régulièrement associés et qui possèdent des qualités qu'ils admirent. En fait, Belley (1989) mentionne, en reprenant les paroles de Sweeny (1982), que « [la] création d'entreprises engendre la création d'entreprises. Les exemples créent la crédibilité » (p.27). Nous pouvons croire qu'il en est de même pour la décision de favoriser l'essaimage auprès des dirigeants d'entreprises. De cette façon, l'expérience d'autres organisations et leur succès dans les pratiques d'essaimage, ainsi que les expériences positives propres à l'essaimeur ajouteront du poids à l'argumentation pour la pratique de l'essaimage.

Pour ce qui est de la culture entrepreneuriale, elle tisse la toile de fond de l'environnement de l'essaime et de l'essaimeur, en adéquation avec les caractéristiques

de chacun et des facteurs de crédibilité ; il va en résulter une propension à l'action, c'est-à-dire la perspective d'une activité entrepreneuriale par un employé.

## 9. L'activité entrepreneuriale

De la revue de la littérature, nous constatons que l'activité entrepreneuriale pourra donner lieu à une création si elle réunit au moins deux conditions : une opportunité viable et des facteurs de faisabilité positifs. Une opportunité est viable si elle répond à un minimum de besoins du marché, si les conditions du marché y sont favorables, donc s'il y a possibilité de profits et si l'opportunité constitue un avantage concurrentiel à l'activité entrepreneuriale. La présence d'une opportunité est un élément très important pour Belley (1989). En effet, à prime abord, le déclenchement d'une action de création d'entreprises provoqué par des facteurs positifs suppose la reconnaissance inhérente d'une opportunité, soit par l'entrepreneur ou par des agents extérieurs. Il en est de même pour le déclenchement par présence de facteurs négatifs, mais la constatation est moins implicite. D'où la conclusion de Belley (1989) qui mentionne qu'

un des facteurs déterminants du choix de l'option de créer son entreprise pour la personne qui se retrouve en situation de déplacement négatif ou délocalisée, nous semble être la reconnaissance préalable d'une opportunité à exploiter, sinon, cette personne se verrait contrainte à explorer d'autres options, dont celle de se trouver un autre emploi (p.29).

Pour une meilleure compréhension, nous allons définir ce qu'est une opportunité. Plusieurs définitions existent. Cependant, celle que nous retiendrons aux fins de cet exposé sera celle de Timmons, Smollen et Dingee (1986 ; voir Belley, 1989). Ces derniers différencient les notions d'idée et d'opportunité. Selon eux, l'idée représente le résultat des recherches ne rencontrant pas nécessairement un besoin du marché (donc faiblement commercialisable), tandis que l'opportunité constitue « l'ancrage de l'idée dans les besoins du marché, les conditions favorables et les avantages concurrentiels » (p.29-30).

Pour ce qui est des facteurs de faisabilité, ils nous ramènent aux conditions environnementales. Ainsi, nous retiendrons principalement la disponibilité des ressources nécessaires à la mise sur pied de l'activité entrepreneuriale, c'est-à-dire les ressources humaines, financières, physiques et matérielles indispensables au démarrage de l'entreprise et à sa production de produits ou de services.

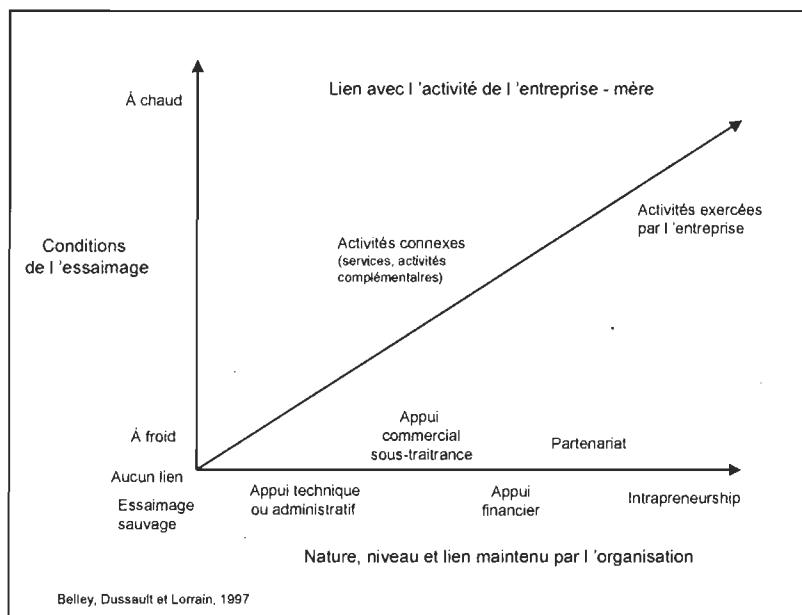
## 10. L'essaimage : un résultat

En résumé, pour que l'essaimage soit considéré comme pratique de gestion par une entreprise et utilisé efficacement, certains facteurs clés du processus doivent être présents. Ainsi, la conjoncture environnementale (environnement externe et immédiat) doit mettre en place des conditions facilitantes à la création d'entreprises et doit revêtir une image favorisant les valeurs entrepreneuriales sous-jacentes à l'acte de création. Une relation d'influence mutuelle s'établit entre les divers environnements et l'entreprise-mère. Quant aux caractéristiques propres à cette dernière et au dirigeant, elles inciteront ou non l'employé entrepreneur dans sa propension à quitter son emploi afin de créer ou de reprendre une entreprise. La réceptivité de l'employé face à l'action de créer sera également influencée par ses facteurs psychologiques, par les événements de discontinuité l'affectant et par les facteurs de crédibilité au sein de son environnement. Il sera donc ouvert, consciemment ou non, à tous ces stimuli lors de la recherche d'une opportunité viable. Enfin, grâce à la dynamique engendrée par les interrelations entre chacun de ces agents d'influences, une synergie entrepreneuriale pourra naître et l'acte d'essaïmer viendra.

Rappelons que la définition de l'essaimage par l'instauration de pratiques organisationnelles qui est utilisé aux fins de cette étude est « un choix délibéré d'une entreprise d'appuyer, par des mesures variables, la création d'entreprises par ses employés » (Belley, Dussault, Lorrain, 1997). Pour mieux comprendre l'essaimage, nous utiliserons le modèle tridimensionnel de Belley, Dussault et Lorrain. Ainsi, trois variables importantes définiront l'essaimage qui aura lieu : les conditions de l'essaimage, le lien avec l'activité de l'entreprise-mère et la nature, le niveau et le lien maintenu par

l'organisation envers l'entreprise essaimée. La figure 2 représente une schématisation de la dynamique de l'essaimage.

Figure 2.  
Le cadre théorique de l'essaimage



Premièrement, nous analyserons les conditions de l'essaimage. Deux situations peuvent se produire. La première éventualité consiste en une décision d'essaïmer au sein d'un programme de gestion de sureffectifs. Nous utiliserons alors l'expression “essaimage à chaud”<sup>4</sup>. La deuxième éventualité consiste en toute autre situation où il n'est pas question de mise à pied. Dans ce cas, nous utiliserons l'expression “essaimage à froid”<sup>3</sup>. L'axe vertical de la figure 2 nous illustre les dimensions de cette variable, par rapport au cadre théorique.

La deuxième variable de ce modèle s'intéresse au lien avec l'activité de l'entreprise-mère. Ici, sur un axe continu, nous pouvons faire ressortir trois principales situations, soit a) l'absence de lien entre les activités de l'entreprise essaimée et de l'entreprise-mère ; b) la présence d'activités connexes, soit des activités ou des services

<sup>4</sup> Les expressions « essaimage à chaud » et « essaimage à froid » ont d'abord été introduites par Bertherat (1989), puis reprises par Belley, Dussault et Lorrain (1997).

complémentaires ; c) la présence d'un lien direct avec les activités exercées par l'entreprise-mère. L'axe diagonal de la figure 2 présente les différents types de liens entre l'activité de l'entreprise essaimée et celle de l'entreprise-mère.

Finalement, la troisième et dernière variable du modèle décrit la nature de l'appui, le niveau de collaboration et le lien maintenu par l'entreprise d'origine avec l'entreprise essaimée. L'axe horizontal illustre sur un continuum l'implication plus ou moins importante de l'essaimeur. À une extrémité, nous retrouvons l'essaimage sauvage, c'est-à-dire que l'essaimeur n'offre aucune collaboration et ne maintient aucun lien avec l'essaimé ou son entreprise (spin-off). Suit sur le continuum l'offre d'un appui technique ou administratif qui consiste en de l'aide pour la préparation du plan d'affaires, des conseils de gestion, des conseils fiscaux et autres. Un appui plus grand vient alors avec l'offre d'un appui commercial en maintenant une relation de sous-traitance ou similaire avec l'entreprise essaimée. Ensuite, nous pouvons retrouver un appui financier par l'octroi d'une subvention, d'un prêt à l'entreprise ou encore en prenant à sa charge certains frais d'installation et de démarrage. Finalement, nous retrouvons l'offre d'un appui financier d'un autre ordre, soit en maintenant un partenariat avec la firme essaimée sous forme de copropriété ou autres. À l'extrême droite, nous retrouvons l'intrapreneurship. Brièvement, nous pouvons dire que c'est de l'essaimage à l'interne, considérant que la propriété de la création d'une nouvelle activité économique demeure au sein de l'entreprise-mère. En fait, pour les fins de la présente étude, nous ne considérons pas comme étant des activités d'essaimage les deux situations représentées par les extrémités de cet axe étant donné que, pour l'une, ce processus ne donne pas naissance à une nouvelle entité économique et que, pour l'autre, aucun appui ou lien n'est conservé ni pendant ni après le processus.

L'efficacité de l'essaimage sera donc définie comme étant l'adéquation des attentes de l'entreprise-mère et de l'employé ayant comme résultat la création d'une entreprise.

## 11. Les objectifs de recherche

Ce chapitre fait état des objectifs de recherche qui soutiennent la présente étude. À prime abord, il faut mentionner que ces derniers entrent dans un contexte essentiellement descriptif. En effet, comme nous l'avons introduit lors de la définition de la problématique, nous cherchons à comprendre, d'une part, pourquoi et comment une entreprise essaime et, d'autre part, les motivations de l'employé et les résultats qu'il pourrait espérer d'une telle pratique.

De cette façon, nous cherchons principalement à décrire un processus d'essaimage en documentant un cas réel. Plus spécifiquement, aux fins de ce mémoire, nous cherchons à identifier

- a) les motivations qui ont amené l'essaime et l'essaimeur à participer à cette activité d'essaimage ;
- b) les facteurs déterminants du processus décisionnel de l'essaime et de l'essaimeur menant à la décision de participer à une activité d'essaimage ;
- c) le contexte et les composantes de l'élaboration de l'entente entre l'essaime et l'essaimeur et de la mise en œuvre du processus d'essaimage ;
- d) les impacts de l'activité d'essaimage sur l'entreprise-mère et sur l'entreprise essaimee.

Nous tenons également à documenter l'élaboration et la mise en place du processus d'essaimage des diverses entreprises essaimees du réseau.

Il nous semble important de spécifier ici que ce n'est pas le développement du réseau que décrit notre étude, mais bien l'utilisation de l'essaimage en tant qu'outil pour arriver à cette fin.

## **TROISIÈME CHAPITRE**

### **LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

Ce chapitre a trait à la méthodologie retenue afin de fournir des éléments de solution à la problématique de recherche présentée au premier chapitre. Nous élaborerons ici sur l'approche de recherche, la méthode et la stratégie de recherche, ainsi que sur les méthodes d'échantillonnage, de collecte de données et, finalement, de traitement de données utilisées.

#### **1. L'approche et la démarche de recherche**

La réalité de l'essaimage, prenant ici la forme d'une méthode de développement d'une entreprise par l'externe, découle d'une dynamique complexe d'influences, comme nous avons pu le voir lors d'un chapitre précédent. Du cadre conceptuel élaboré, nous avons inféré que la finalité de l'essaimage, se concrétisant par l'acte de soutien de la part de l'essaimeur et par l'acte de création de la part de l'essaimé, est indissociable des individus impliqués et du contexte dans lequel le processus s'effectue. En d'autres termes, le phénomène d'essaimage ne peut exister de manière indépendante de ces individus, celui-ci étant produit et renforcé par ces mêmes individus, par leurs actions et leurs interactions. De cette façon, l'essaimage serait un processus ou un phénomène "social" faisant référence à l'étude des groupes et, plus spécifiquement, à celle de l'organisation et des systèmes sociaux au sein desquels les individus sont allés chercher l'assentiment nécessaire afin de passer à l'acte de soutien et de création. Ainsi, il nous importe de sélectionner une approche de recherche qui nous permet de cerner une problématique aussi complexe tout en répondant à nos objectifs d'une manière optimale. Nous avons donc utilisé une approche interprétative. Comme le mentionnent Orlowski et Baroudi (1991),

L'objectif de toute recherche interprétative est de comprendre comment les membres d'un groupe social, par leur participation aux différents processus sociaux, se représentent les réalités particulières et les dotent de significations, et de montrer comment ces mêmes significations, croyances et intentions de ces membres contribuent à constituer leur action sociale. (p.13)<sup>5</sup>

Pour reprendre l'argument de Gibbons (1983 ; voir Orlikowski & Baroudi, 1991), cette perspective contribue à notre compréhension des significations intersubjectives enchâssées dans la vie sociale des acteurs en nous permettant de faire ressortir des éléments de réponse au “pourquoi” et au “comment” l'essaimeur et l'essaimeur ont effectué un processus d'essaimage.

De plus, en s'appuyant sur le point de vue des constructivistes modérés (“weak constructionists”), cette approche nous offre la possibilité de triangulation des méthodes de recherche, ce qui ouvre la porte à une compréhension accrue des différentes facettes du processus d'essaimage partagé par les acteurs. Ainsi, comme le mentionnent Orlikowski et Baroudi (1991), ceci contribue à améliorer notre interprétation des actions et des événements que l'essaimeur et les essaimés nous ont mentionnés en entrevues.

Également, la recherche interprétative existe d'une certaine façon afin

de parfaire la recherche positiviste et ce, en engendrant des hypothèses pour des recherches futures et en complétant l'écart de connaissances que les recherches positivistes ne peuvent traiter, telles les exigences du contexte, le système de valeurs et les interactions entre les diverses composantes du système<sup>6</sup> (Orlikowski et Baroudi, 1991, p.15).

Notre étude entrant dans une démarche exploratoire de la recherche sur l'essaimage, ceci nous semble très important dans notre sélection de l'approche de recherche.

---

<sup>5</sup> Traduction libre de l'auteure.

<sup>6</sup> Traduction libre de l'auteure.

Tel que stipulé par Bordeleau (1982), l'étude de type exploratoire vise à examiner un phénomène peu connu, à identifier ou découvrir des variables importantes et à générer des hypothèses pour des recherches ultérieures. Nous avons déjà présenté l'essaimage comme un sujet nouveau de recherche, peu étudié et peu connu. Aucune étude empirique n'a été effectuée et aucun cadre conceptuel n'était à ce jour élaboré pour faciliter la compréhension de ce phénomène. De ce fait, il nous a fallu élaborer un cadre conceptuel initial de la dynamique de ce processus. De plus, cette recherche vise à examiner et à approfondir les composantes déterminantes du processus d'essaimage. Tous ces derniers éléments définissent bien le contexte de la perspective exploratoire de ce mémoire.

Ainsi, afin de mieux répondre à nos objectifs, nous avons sélectionné le type de recherche qui nous semble le plus approprié, soit la recherche qualitative. Deslauriers (1987) stipule que ce type de recherche désigne « l'étude des phénomènes sociaux dans leur contexte ordinaire, habituel, pour ne pas dire naturel (...) elle vise d'abord à faire éclore des données nouvelles et à les traiter qualitativement au lieu de les soumettre à l'épreuve de la statistique » (p.147). Plus spécifiquement, le même auteur indique que « le terme recherche qualitative désigne ordinairement la recherche qui produit et analyse des données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites, et le comportement observable des personnes » (Deslauriers, 1991, p.6). Également, le principal avantage est qu'elle nous aide « à comprendre le déploiement des processus sociaux en s'attardant à démontrer comment les personnes et les groupes les vivent » (Deslauriers, 1991, p.21). De plus, elle permet une étude en profondeur en s'intéressant surtout à des cas et à des échantillons plus restreints. Huberman et Miles (1991) spécifient que les données qualitatives sont séduisantes, en ce sens qu'elles permettent des descriptions et des explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte local.

Parmi les méthodes qualitatives de recherche, nous avons préféré l'étude de cas de type descriptif. Le premier argument en faveur de cette méthode est exprimé par Yin (1989) et peut se résumer ainsi : le besoin distinctif pour les études de cas provient du désir de comprendre des phénomènes sociaux complexes. La complexité de l'essaimage,

nous le rappelons, tient en l'existence de maintes possibilités d'interactions et d'influences entre les divers acteurs présents lors de l'essaimage. En fait, l'étude de cas permet de retenir les caractéristiques significatives et relatives à la dynamique globale du phénomène étudié. C'est ainsi que cette méthode répond à nos objectifs descriptifs en allant plus en profondeur dans l'analyse des informations obtenues, comparativement à d'autres méthodes, tel que le questionnaire. Également, nous privilégions cette méthode car, toujours selon Yin (1989), l'étude de cas s'avère la stratégie de recherche la plus appropriée lorsqu'il est question d'un cadre de recherche où a) les objectifs de l'étude gravitent autour des questions "comment" et "pourquoi", questions reliées étroitement à la perspective exploratoire ; b) l'étendue requise du contrôle sur les variables à l'étude est nulle ; c) le phénomène est contemporain. De plus, l'étude de cas se caractérise par le fait qu'elle réunit des informations aussi nombreuses et aussi détaillées que possible en vue de saisir la totalité d'une situation (Lessard-Hébert & al., 1990). D'où la force de l'étude de cas qui réside dans son habileté à traiter avec une grande variété d'évidences, tels que des documents, des interviews ainsi que des observations (Yin, 1989). Ainsi, elle permet d'offrir une meilleure validité de construit.

De plus, du fait que cette méthode peut prendre la forme d'études et de comparaisons de différents cas, l'utilisation de l'étude de cas permet de faire ressortir les convergences et les divergences entre les différents points de vue des acteurs (Yin, 1989). Il faut se rappeler que le phénomène étudié couvre deux perspectives en relatant l'expérience de plusieurs essaimés par rapport à celle d'un essaimeur.

## 2. La méthode de collecte de données

Quant à la complexité et à la structure de l'instrumentation nécessaire à réaliser une telle recherche qualitative aux fins descriptives et exploratoires, Huberman et Miles (1991) mentionnent que

s'il s'agit d'une étude exploratoire largement descriptive, on n'a pas la moindre certitude sur les paramètres ou la dynamique d'un milieu d'interactions sociales. Une instrumentation initiale massive ou des outils à possibilités réduites sont donc inappropriés » (p.73).

De cette façon, il nous est permis de conclure que dans le cas de la présente recherche, les instruments de collecte de données sont limités. D'ailleurs, sur ce point L'Écuyer ajoute qu'

on ne rappellera jamais trop que la meilleure méthode pour étudier un phénomène demeure celle qui permet d'atteindre les objectifs de la recherche et de répondre le mieux aux types particuliers de questions posées. Il arrive donc souvent qu'il y ait avantage à utiliser un instrument jugé techniquement moins précis mais qui, en revanche, répond beaucoup mieux aux objectifs de la recherche. (p.45)

De plus, comme le mentionnent Huberman et Miles (1991), le contexte d'instrumentation préliminaire minimale met l'accent sur « la validité des constructions théoriques et des contextes, domaines dans lesquels l'analyse qualitative peut tout particulièrement exceller » (p.74).

C'est ainsi que notre choix de méthode de collecte de données est en accord avec Deslauriers (1991) qui précise qu'en recherche qualitative, la collecte de données s'effectue généralement par des entrevues semi-dirigées.

Par définition, « l'entrevue de recherche est une interaction limitée et spécialisée, conduite dans un but spécifique et centrée sur un sujet particulier » (Deslauriers, 1991, p.33). Dans sa définition, Mace (1988) complète la précédente en mentionnant que l'entrevue est « un moyen par lequel le chercheur tente d'obtenir des informations, qui n'apparaissent nulle part, auprès des personnes ayant été le plus souvent témoins ou acteurs d'événements sur lesquels porte la recherche ». En ce sens, les entrevues constituent pour nous un moyen privilégié afin de découvrir les interrelations complexes au sein du processus d'essaimage. En fait, le principe fondamental de l'entrevue est de « fournir un encadrement à l'intérieur duquel les répondants exprimeront leur compréhension des choses dans leurs propres termes » (Deslauriers, 1991, p.35).

Cette méthode de collecte de données repose sur un guide d'entrevue comportant un certain nombre de questions principales qui servent de grands points de

repère. Cette technique permet d'aller au-delà des questions posées afin de s'adapter à l'interviewé, en même temps qu'elle assure l'obtention des mêmes renseignements pour chacun des interviewés.

Ainsi, afin de mieux servir les intérêts de cette recherche, nous nous sommes basés sur le cadre conceptuel présenté au chapitre 2 pour élaborer une grille d'entrevue. Dans un objectif de permettre une certaine flexibilité lors de l'entrevue, tout en s'assurant que la procédure était la même pour chacun des interviewés, nous avons réalisé à partir de la grille intégrale, une maquette de même qu'un plan de l'entrevue. Ce sont ces deux outils synthèse qui ont été utilisés lors des rencontres. La grille d'entrevue se trouve à l'annexe 1 de ce mémoire, suivie de la maquette et du plan de l'entrevue qui servaient d'aide-mémoire à l'intervieweur.

Conformément à cette grille, les entrevues ont été réalisées autour de cinq grands thèmes pour lesquels des points d'intérêts avaient été préalablement retenus afin de s'assurer que tous les éléments importants étaient couverts. Également, à chaque thème correspondait une question ouverte, permettant ainsi à l'interviewé de s'exprimer sans contrainte ni interruption. Suite à la première intervention du répondant sur un thème, l'intervieweur prenait soin de revenir, s'il y avait lieu, sur les points d'intérêts qui n'avaient pas été discutés par l'interviewé afin de compléter le thème avant de passer au thème suivant. Les entretiens ont été d'une durée moyenne de 2h15. La plus courte entrevue ayant durée près d'une heure et la plus longue, près de 3h00. L'écart s'explique principalement par la volubilité variante des répondants.

Ces grands thèmes constituent les différentes sections de la grille d'entrevue. La première section poursuit l'objectif de situer l'entreprise par rapport à sa mission, ses produits et ses services, son marché, sa concurrence, son développement et son environnement. La deuxième section vise à faire ressortir les éléments importants du processus d'essaimage, c'est-à-dire le contexte dans lequel le processus a eu lieu ainsi que l'entente qui a pris forme et qui a uni les deux parties. La troisième section est consacrée au cheminement de l'essaimé ou de l'essaimeur, cheminement entrepreneurial, mais également le cheminement en tant qu'employé de l'essaimé. Par cette discussion,

nous voulions dégager les variables internes les plus apparentes de nos entrepreneurs en terme de traits de personnalité, de motivation, d'antécédents, de vision et de facteurs déclencheurs. La quatrième section de la grille demande aux participants à l'étude de poser un œil critique sur leur expérience d'essaimage. Nous parlons alors de perceptions subjectives des participants, soit des bons et mauvais aspects de la collaboration entre l'ancien employeur et l'ancien employé, de leur auto-évaluation en tant qu'entrepreneur et de l'incitatif que constituait la possibilité d'essaimer. Bref, il s'agissait de savoir si l'essaimage était, selon eux, un bon moyen pour devenir entrepreneur. Finalement, la cinquième section de la grille permettait de recueillir des informations plus factuelles sur l'entrepreneur et l'entreprise.

Étant donné l'étendue restreinte de notre population de répondant, notre première entrevue a constitué notre pré-test aux outils d'entrevue. À cette rencontre, un des directeurs assignés au suivi de l'étudiante était présent. Ceci a permis une évaluation du questionnaire et des outils et de légères modifications ont été apportées. La rétroaction avec le répondant a permis de recueillir les mêmes informations que pour les autres répondants qui ont été interviewés postérieurement.

Également, en vue de la triangulation des méthodes de collecte de données que nous permet l'approche interprétative, nous avons eu recours à la documentation corporative relatant certains aspects de la pratique de l'essaimage. Par documents corporatifs, nous entendons tout document provenant de l'entreprise rapportant les liens et la nature des relations qui ont eu cours avant, lors et après l'acte d'essaimage, ce qui nous permet d'améliorer notre compréhension du phénomène. De même, pour nous familiariser avec les entreprises concernées et pour compléter les données obtenues par les divers acteurs et les documents corporatifs, nous avons utilisé des sources secondaires d'information, telles que des revues spécialisées, des journaux, ou toutes autres données publiques les concernant.

### 3. Le processus d'échantillonnage

Afin de rencontrer nos objectifs de recherche, il nous a fallu identifier des critères d'échantillonnage particuliers afin de sélectionner les cas d'essaimage d'entreprises à étudier. Notre principal critère reposait sur la reconnaissance d'une entreprise ayant effectué un ou des processus d'essaimage complets. L'univers idéal pour une telle recherche est constitué de toutes les entreprises québécoises ayant donné lieu ou étant le fruit de pratiques d'essaimage. Comme nous l'avons mentionné précédemment, la sensibilisation à ce phénomène étant encore très parcellaire auprès des entrepreneurs et des intervenants, le recensement de ces organisations est très complexe et pourrait s'échelonner sur une longue période.

De plus, par rapport aux objectifs descriptifs de notre recherche ainsi qu'à son approche exploratoire, il n'est pas impératif de connaître toutes les composantes de notre univers idéal, l'important est d'en retracer quelques-unes afin de constituer un bassin potentiel d'entreprises répondant à nos critères.

Également, l'objectif de cette recherche n'étant pas de projeter certaines caractéristiques à une population, mais surtout de les découvrir, la taille de l'échantillon prend alors une importance relative. Selon Deslaurier (1991), la taille de l'échantillon importe peu, en autant qu'il produise de nouveaux faits. La taille dépend ainsi de l'évolution de la recherche dans le domaine à l'étude et des informations nécessaires. Et la recherche sur l'essaimage étant très embryonnaire, tout cas d'essaimage constitue un cas intéressant.

C'est ainsi que ce bassin de cas d'essaimage potentiels s'est formé à partir de la réputation des entreprises auprès des intervenants proches à cette démarche de recherche ainsi que par une revue de la littérature et de l'actualité. Ceci semble refléter la situation décrite par Huberman et Miles (1991) :

Les échantillons qualitatifs tendent à être plutôt orientés que pris au hasard, parce que la définition initiale de l'univers à étudier est plus

limitée et parce que les processus sociaux possèdent une logique et une cohérence qui sont généralement réduites en poussière et inutilisables en cas d'échantillonnage aléatoire d'événements ou de traitements (p.62)

Le second critère était la disponibilité et l'accessibilité du dirigeant-essaimeur et de l'entrepreneur-essaimé afin de pouvoir récolter les informations nécessaires à l'élaboration de ce cas.

De plus, étant donné l'ampleur des données que génère une telle étude et afin de réaliser de façon optimale l'analyse de celles-ci, nous avons arrêté la taille de notre échantillon à un seul groupe composé d'un essaimeur et de ses essaimés.

De cette façon, nous en sommes venus à sélectionner un groupe québécois d'entreprises manufacturières ayant effectué plus d'un cas potentiel d'essaimage. Respectant nos deux critères susmentionnés, nous sommes arrivés à établir ce qu'appellent Huberman & Miles (1991), une étude de cas intra-site. Celle-ci se définit comme l'étude de plusieurs cas à l'intérieur d'un même site. Ce type d'étude s'avère particulièrement pertinent lorsque la démarche entreprise est de nature exploratoire.

Notre étude de cas repose sur une pré-sélection de huit acteurs, c'est-à-dire un essaimeur et sept de ses essaimés. Ces essaimés ont été sélectionnés à l'intérieur d'une liste verbale plus ou moins exhaustive d'entreprises fournie par l'essaimeur. Selon ce dernier, plus d'une vingtaine d'entreprises sous-traitantes auraient été le fruit de processus d'essaimage. Cependant, l'essaimeur semblait avoir une définition beaucoup plus large de l'essaimage que celle sur laquelle repose cette étude. Nous avons donc réalisé une première série de courtes entrevues auprès de sept entreprises potentielles, préalablement informées de notre démarche par l'essaimeur. Cette entrevue servait à déterminer si l'expérience des dirigeants de ces entreprises correspondait bel et bien à un processus d'essaimage, tel que nous le définissons. Nos critères étaient les suivants : l'entrepreneur sélectionné devait a) avoir été à l'embauche de l'essaimeur avant le démarrage de son entreprise ; b) avoir reçu une forme de collaboration de l'essaimeur ; c) être disponible pour rencontrer l'intervieweur. Suivant cette démarche, une de ces

entreprises a été finalement retirée du bassin des essaïmés pour des raisons de non-conformité. Ainsi, nous considérons que les six répondants retenus constituent la population des essaïmés de cette essaimeur et de cette étude exploratoire. Également, de ces premiers témoignages, nous étions à même de constater une diversité au sein des expériences vécues.

#### **4. La procédure d'enquête et la méthode d'analyse de données**

Suite aux entrevues semi-dirigées réalisées auprès de notre échantillon, nous avons cherché à suivre une méthode d'analyse de données qui nous permettait d'assurer une certaine fiabilité et validité des données recueillies.

Dans une première étape, nous avons pris soin d'enregistrer, avec le consentement des interviewés, le contenu des entrevues. Dans une deuxième étape, le verbatim de chacune des entrevues a été réalisé, ce qui nous a permis d'avoir accès au informations sans que nous ayons à réécouter les bandes magnétiques.

Dans une troisième étape, les informations recueillies lors des entrevues ont été codées et regroupées selon les grands thèmes de la grille d'entrevue. Ce traitement individuel des données a servi à rédiger les cas de chacun des essaïmés et celui de l'essaimeur. Dans une quatrième étape, pour assurer une meilleure fiabilité de la base d'analyse, soit les cas individuels, chacun d'eux a été validé auprès de l'entrepreneur concerné. L'entrepreneur était également invité à fournir les informations qui n'étaient pas ressorties lors de l'entrevue, et ce, afin de s'assurer que nous avions colligé toutes les informations nécessaires pour la totalité des acteurs interrogés. Suite à la réception des résultats de l'évaluation par les répondants, l'information validée provenant des essaïmés a été traitée de nouveau. Ainsi, dans une cinquième étape, toute l'information a été regroupée au sein d'un tableau synthèse afin de faire ressortir les convergences et les divergences des résultats obtenus.

Il faut mentionner que dès le début de la démarche avec les membres du groupe étudié, certains d'entre eux nous avaient mentionné que leur participation était

conditionnelle à ce que l'information partagée soit traitée sous le sceau de la confidentialité et de l'anonymat. Pour les rassurer et pour formaliser notre démarche, nous avons signé un protocole d'entente conjoint au début de la première entrevue avec chacun des participants. L'entente stipulait que les informations seraient traitées de façon confidentielle et avec discernement et l'approbation des participants serait demandée pour la diffusion de l'information dévoilée. Cette approbation faisait l'objet d'un second protocole joint à l'envoi des cas individuels et nous engageait à ne pas utiliser la dénomination de l'entreprise ou du groupe d'entreprises, à ne pas dévoiler le secteur d'activités et à ne pas traiter les données concernant les essaimés de façon individuelle, mais bien comme faisant partie d'une banque d'informations dont le but était de faire ressortir les similitudes et les différences. Ce protocole nous était retourné signé par les dirigeants des entreprises de notre échantillon. Un modèle de chaque protocole est inséré à l'annexe 2.

Ainsi, à partir de l'étape de la synthèse des informations obtenues, toutes les données ont été traitées de façon à assurer la confidentialité et l'anonymat des participants à l'étude. Le tableau synthèse est divisé en sept catégories d'informations, découlant des cinq grands thèmes de l'entrevue, c'est-à-dire : a) l'essaimé, b) l'entrepreneur, c) la prédisposition entrepreneuriale, d) l'essaimeur, e) le processus d'essaimage, f) l'évolution de l'entreprise essaimée, g) l'évolution du processus d'essaimage. Les données ainsi regroupées ont permis d'élaborer un cas reflétant avec le plus de précision possible le processus vécu par les acteurs.

## QUATRIÈME CHAPITRE

### LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

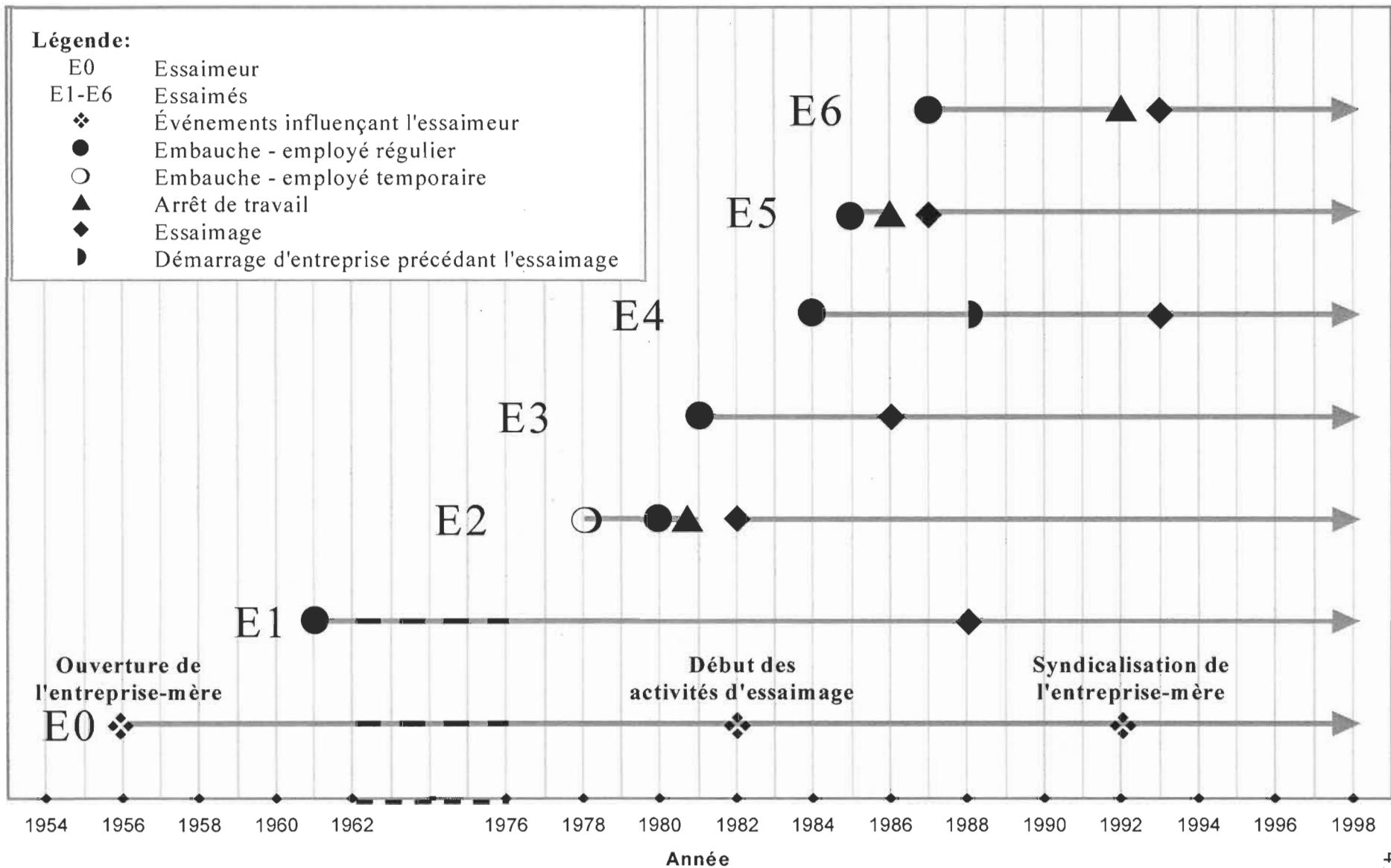
Le présent chapitre est le cœur de notre étude de cas. Divisé en quatre parties, les deux premières seront consacrées d'abord à l'essaimeur, puis aux essaimés, une brève synthèse suivra et nous conclurons par l'évaluation de l'expérience d'essaimage par les essaimés et l'essaimeur.

Mais avant d'entrer dans le vif du sujet, nous croyons important de vous présenter globalement le cheminement de chacun des participants. La figure 3 présenté à la page suivante tente d'en illustrer les principales étapes.

Cette figure nous permet de tisser la toile de fond des exercices d'essaimage en introduisant chacun des participants ainsi que l'entreprise-mère. D'une part, l'essaimeur, il faut le mentionner, est d'abord et avant tout un entrepreneur. En 1956, il démarre son entreprise avec deux de ses frères. Celle-ci, après plus d'un demi-siècle d'existence, maints changements organisationnels ainsi que plusieurs périodes de forte croissance, deviendra une entreprise manufacturière performante à la tête d'un réseau important de fournisseurs locaux et reconnue autant sur les marchés canadiens qu'américains. L'essaimeur se retrouvera ainsi, non seulement à la présidence d'une entreprise dynamique et bien implantée, mais également à la tête d'un complexe industriel toujours croissant, comme le démontre le graphique inséré au tableau.

D'autre part, le cheminement des essaimés semble particulier à chacun d'entre eux. Nous nous apercevons que les exercices d'essaimage étudiés s'étalent sur une période d'un peu plus de dix ans. À l'essaimage, les essaimés avaient pour la plupart entre 30 et 35 ans (4/6), à l'exception de deux d'entre eux : un était alors âgé de 18 ans, et l'autre de près de 45 ans. Comme nous pouvons le constater, les entrepreneurs essaimés avaient en moyenne, au moment de l'étude, environ dix ans d'expérience à la direction de

Figure 3  
Le cheminement de l'essaimeur et des essaimés



leur entreprise essaimée, le plus expérimenté ayant une expérience de près de 17 ans et le plus “novice”, de moins de 6 ans. Également, trois d’entre eux n’étaient plus à l’embauche de l’entreprise-mère lors des exercices d’essaimage. Finalement, nous remarquons qu’un des essaimés avaient continué d’être à l’embauche de l’entreprise-mère, malgré le démarrage de son entreprise.

Ainsi, dans les prochaines parties de ce chapitre, nous présenterons les résultats de cette étude de cas en relatant principalement la suite d’événements qui ont donné lieu aux pratiques d’essaimage. Nous nous sommes attardés aux similitudes de même qu’aux particularités au sein des différentes expériences analysées.

Finalement, nous aimerais préciser que les divergences d’interprétation des événements par les participants ont fait l’objet d’une validation subséquente auprès des deux parties afin d’établir une base fiable pour notre compréhension des éléments du processus d’essaimage.

## **1. De l’entrepreneur à l’essaimeur : un cheminement**

L’essaimeur étudié dans le cadre de ce mémoire a façonné de manière importante le processus d’essaimage vécu au cours des expériences étudiées. Nous pouvons expliquer en partie les différentes facettes de ce processus par les événements qui ont mené à l’utilisation de l’essaimage. Cependant, étant donné le rôle déterminant de l’essaimeur, nous croyons important de présenter plus en profondeur cet acteur, ce que nous faisons dans la prochaine section.

Ensuite, nous élaborons sur les éléments qui ont poussé l’essaimeur et son entreprise à se diriger vers l’essaimage en faisant ressortir les facteurs déclencheurs. Finalement, nous tentons d’expliquer la stratégie sur laquelle reposaient les activités d’essaimage de l’entreprise.

### *1.1. Des caractéristiques personnelles prédisposantes.*

Quand il est question de prédispositions à devenir d'abord entrepreneur, puis essaimeur, on se rappelle qu'il s'agit d'un ensemble de traits de personnalité, de motivations et d'antécédents qui dirigent un individu vers cette voie. Pour les fins de cette étude de cas, aucune des personnes interrogées n'a fait l'objet de tests rigoureux permettant d'évaluer avec une certaine précision scientifique les différents aspects mentionnés précédemment. Par contre, dans le cas de l'essaimeur, certains attributs notables sont ressortis des entrevues et des lectures portant sur l'entreprise et son dirigeant. Nous les soulignons dans les paragraphes qui suivent.

Premièrement, il faut mentionner que l'essaimeur a été élevé dans une culture familiale le prédisposant à l'entrepreneuriat. Provenant d'une famille nombreuse, il peut compter sur l'influence de maints parents entrepreneurs. Outre ses grands-pères, plusieurs de ses oncles, surtout du côté maternel, dirigent ou ont dirigé leurs entreprises manufacturières. À force de les côtoyer et de faire la tournée de leurs usines, l'essaimeur a ressenti le besoin de posséder son entreprise. Mais, selon ce dernier, c'est sa mère qui a contribué le plus au développement de sa confiance en ses capacités et en ses compétences entrepreneuriales. Aux dires de son fils, c'était une femme très dynamique et qui avait beaucoup d'ambition. Elle aurait aimé que son mari emprunte la voie entrepreneuriale également. Cependant, ce dernier était loin de favoriser cette trajectoire, préférant la sécurité d'un emploi stable. L'essaimeur décrit son père comme un bon travailleur, mais résigné dans son emploi de journalier. Même si ce dernier a accepté de cautionner ses enfants mineurs lors du démarrage de l'entreprise-mère, il essayait constamment de décourager leurs efforts de croissance par crainte des risques qui accompagnent une telle stratégie. Ce trait de caractère chez son père et sa résignation ont révolté l'essaimeur et n'ont réussi qu'à le convaincre de persévéérer dans la voie qu'il avait choisie. En ce sens, si nous considérons les proches parents entrepreneurs de l'essaimeur comme des modèles auxquels ce dernier s'identifiait, son père constitue, quant à lui, un contre-modèle, i.e. une figure identitaire qui influence la propension à l'action d'un individu dans une voie inverse de ce qu'elle représente.

Une passion a malgré tout uni ces deux hommes, celle d'un secteur manufacturier particulier qui anime encore l'entrepreneur aujourd'hui. Cette passion a été renforcée, encore une fois, par sa mère qui a permis à l'essaimeur de se spécialiser dans ce domaine. Il a abandonné ses cours juste avant les examens terminaux. Cette décision, il la regrettera longtemps. Il termine donc sa scolarité à quinze ans avec une neuvième année. Par contre, après avoir créé son entreprise, il reprendra le chemin des bancs d'école pour se perfectionner en administration.

Autres caractéristiques que nous reconnaissions chez l'essaimeur sont sa détermination et son entêtement face à sa réussite. Il est très important pour lui de réaliser les objectifs qu'il s'est fixés. Ce besoin est d'autant plus important qu'il est accompagné d'un grand besoin de reconnaissance par les siens et par son entourage. Pour rencontrer ses objectifs, l'essaimeur a travaillé d'arrache-pied. Il est ambitieux dans ses projets : c'est un visionnaire. Le concept d'un complexe industriel tel qu'imaginé par l'essaimeur était traité comme une quasi utopie par son entourage. Mais il est très compétitif. Il aime gagner dans les sports autant qu'il aime prouver qu'il est capable de réaliser ses projets. Comme il le mentionne, la performance est une règle de vie pour lui. Toutes les personnes que nous avons rencontrées nous ont mentionné à quel point l'essaimeur a travaillé pour se rendre où il est présentement. Jusqu'à il y a quelques années, il arrivait dès l'aurore à son bureau et pouvait y rester jusqu'au crépuscule. Sans compter les samedis où, s'il n'était pas à son bureau, il rencontrait ses sous-traitants. Il a consacré beaucoup d'efforts à la croissance de son entreprise et celle de son complexe industriel.

Si la vie d'entrepreneur de l'essaimeur a été forgée à partir de ses caractéristiques, nous croyons que ces dernières ont fort probablement joué un rôle dans sa décision d'essaimeur et dans la façon dont cette pratique s'est réalisée. Son besoin de réussir des projets ambitieux a certainement contribué à la recherche d'une solution qui lui permettrait de combiner la réussite de son entreprise à celle de son projet de complexe industriel. Comme l'essaimeur le mentionne, une des raisons qui l'a poussé à utiliser l'essaimage est sa responsabilité envers le développement de son complexe. Il éprouve

également le besoin de démontrer que cette stratégie fonctionne. Selon lui, c'est ce qui l'a amené à financer de façon importante les démarrages de ses essaimés.

Dans la section suivante, nous tenterons d'expliquer ce qui a mené l'entrepreneur à utilisé l'essaimage et donc, à devenir essaimeur.

### *1.2. Les facteurs déclencheurs*

L'utilisation de l'essaimage comme pratique organisationnelle au sein de l'entreprise-mère est le résultat d'une suite d'événements qui ont influencé, d'une part, l'essaimeur et, d'autre part, l'entreprise.

D'abord, considérons les éléments qui ont influencé l'essaimeur. Comme nous venons de le mentionner, avant d'être un essaimeur, cet homme est d'abord et avant tout un entrepreneur. C'est en assumant ce dernier rôle qu'il a travaillé à la croissance de son entreprise. Après plus d'une vingtaine d'années à la direction de cette dernière, l'essaimeur a eu l'opportunité de visiter plusieurs entreprises européennes grâce à son association avec son principal fournisseur.

Suite à ces voyages, l'entrepreneur a réalisé la nécessité de moderniser les installations de son entreprise et, plus particulièrement, ses méthodes de gestion. Selon lui, il se devait de développer une expertise au sein de son entreprise quant à ses méthodes de production et à son produit. De plus, il souhaitait introduire le juste-à-temps. C'est dans cet élan qu'il a entendu parler de l'existence de villes mono-industrielles en Italie. En effet, certaines villes italiennes fondent leur développement économique et industriel sur un nombre très restreint de types de production, par exemple, Udine qui est spécialisée dans la production de chaises.

Ces constatations, tout en enrichissant la vision de l'essaimeur quant à sa perception du développement de son entreprise, ont entraîné ce que nous appellerons une première "situation critique". Par "situation critique", nous désignons un événement qui a créé un besoin de modifier l'état actuel de l'entreprise pour atteindre l'état souhaité. Nous

pouvons appartenir cette situation à l'avènement de discontinuité chez l'entrepreneur qui le poussera à agir, soit le facteur déclencheur. Cette situation de déséquilibre se définit dans ce cas-ci comme la différence entre l'état actuel de l'entreprise et de sa gestion et celui d'une entreprise plus performante grâce à l'incorporation de nouvelles méthodes de gestion. Par contre, pour passer à l'action, il faut que le déséquilibre soit suffisamment important pour être perçu par l'individu ou l'organisation comme inconfortable. C'est ce qui s'est produit lorsqu'une deuxième situation critique s'est présentée.

En effet, après plus d'un quart de siècle de croissance, l'entreprise-mère a été confrontée à une modification majeure de son réseau de fournisseurs : son fournisseur principal a décidé de se retirer suite à un désaccord. Ce fournisseur fabriquait la majeure partie des composantes entrant dans la production de l'entreprise-mère, qui n'avait plus qu'à les assembler. Cette situation a forcé l'essaimeur et l'équipe dirigeante de l'entreprise-mère à évaluer l'état de son processus de production. Il fallait repenser les façons de faire de l'entreprise à très court terme.

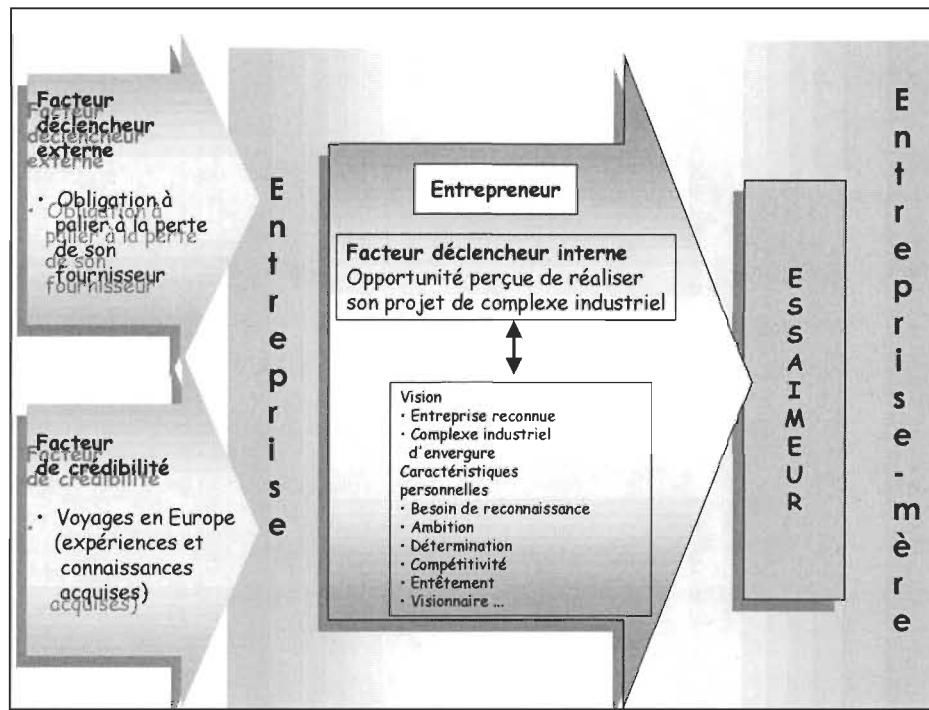
De nos contacts avec les participants à cette étude, nous en sommes venus à constater que l'entrepreneur-essaimeur détenait une grande emprise sur la gestion de l'entreprise-mère et donc, sur l'élaboration et la mise en place de solutions aux situations critiques vécues par l'entreprise. Il est donc important d'étudier les priorités de cet entrepreneur et leurs impacts sur les décisions stratégiques de l'entreprise.

Ainsi, nous apprenons de l'étude des témoignages de l'essaimeur que celui-ci élaborait, depuis quelques années, un projet de complexe industriel dont il serait le seul promoteur. L'importance de ce projet aux yeux de l'essaimeur se reflète dans ses propos : « Le [complexe] industriel, c'est [moi], c'est mon projet. Ce rêve [...] je tenais à le réaliser seul, complètement seul, avec mes enfants, peut-être, mais sans personne d'autre. (tiré de sa biographie) »

De cette façon, afin de résumer les différentes influences qui ont mené à l'exercice de l'essaimage, nous avons schématisé cette dynamique (voir figure 4).

Figure 4.

La dynamique des facteurs déclencheurs internes et externes de l'essaimeur



Les principaux éléments qui ont poussé l'essaimeur à sélectionner l'essaimage comme solution organisationnelle à la situation de déséquilibre, sont les facteurs suivants : a) le principal facteur déclencheur externe ("push") est l'obligation à court terme à remédier à la perte de son fournisseur en minimisant les impacts négatifs que ceci pourrait avoir sur les opérations de son entreprise ; b) à cela s'ajoute un facteur déclencheur interne ("pull"), soit l'opportunité perçue par l'essaimeur de réaliser un projet qui lui tenait à cœur, celui de créer « son » complexe industriel et de démontrer hors de tout doute sa capacité à le faire; c) finalement, un facteur de crédibilité ("pull"), l'essaimeur entrevoit une possibilité d'unir les priorités organisationnelles aux siennes grâce aux expériences et aux connaissances acquises lors de voyages.

La combinaison des trois facteurs, d'une part, obligeant ("push") et, d'autre part, incitant ("pull") l'organisation et l'essaimeur à un changement, a donné lieu à l'utilisation de l'essaimage en tant que stratégie organisationnelle suite à un processus qui vous sera exposé à la prochaine section.

### 1.3. *L'Essaimage : une stratégie de restructuration et de gestion.*

« L'idée de décentraliser l'usine m'est venue d'Europe. [...] J'ai trouvé l'idée fantastique. [...] Pour moi, j'ai dit, je vais le faire (décentraliser) dans toute mon entreprise et je vais [me concentrer sur] un créneau. » En prenant comme référence les différents modèles européens qu'il avait observés lors de ses voyages, l'essaimeur était persuadé que la croissance future de l'entreprise-mère ainsi que la restructuration de son réseau de fournisseurs devaient passer par la décentralisation de certaines de ses activités. La ligne directrice de cette décentralisation a été présentée comme suit par l'essaimeur : « nous conservons le gros volume et ce que nous savons bien faire, [et] le reste, nous le donnons aux autres ». Il s'agissait donc de morceler une partie des activités de l'entreprise afin de créer un réseau de petites entreprises spécialisées qui graviteraient autour du noyau, soit l'entreprise-mère. Il a conclu qu'il lui fallait réunir tous ses sous-traitants au sein de son complexe industriel, et, que la meilleure façon de trouver des sous-traitants était de les créer à partir de ses employés qu'il connaissait et qui possédaient l'expertise nécessaire. Il faut dire également que l'essaimeur entendait agir rapidement. La sélection d'entrepreneurs potentiels à l'interne lui semblait ainsi un moyen efficace de choisir des individus correspondant à ses exigences à l'intérieur de délais qu'il jugeait raisonnables. De là, l'entrepreneur entrait dans son rôle d'essaimeur.

Pour ce faire, il convainc son conseil d'administration de la nécessité de morceler une partie des activités de l'entreprise-mère pour créer un réseau de petites entreprises sous-traitantes spécialisées. Dans un premier temps, la réaction des membres du conseil est mitigée. Il y avait beaucoup de craintes et d'incertitudes, car il fallait construire des usines, placer l'équipement à l'intérieur et faire des employés des entrepreneurs, ce qui n'est pas facile. En fait, l'essaimeur considère que « c'est un cheminement épouvantable, faire de l'essaimage. »

Par contre, malgré ces dernières appréhensions, le concept d'impartir les activités en collaboration avec des employés a été jugé intéressant par les membres de la direction de l'organisation. La seule condition qu'ils apposaient à cette stratégie était de s'assurer que, dans le pire des cas, le prix de revient de la production déléguée à

l'essaimé demeurerait le même que lorsque celle-ci était effectuée au sein de leurs installations. Il fallait également que dans un avenir rapproché, les membres de la direction puissent constater une diminution de ces coûts. Pour l'essaimeur, cela allait de soi, car

un essaimé fait un produit tel [qu'il était fabriqué au sein de l'entreprise-mère]. S'il [en] fait plus, qu'il a un équipement adéquat, premièrement, [l'entreprise essaimée] fait de l'argent, puis, deuxièmement, elle aide [l'entreprise-mère] à être plus performante.

L'essaimeur convaincu s'est vu convaincant. Pour lui, la décision de décentraliser les activités de l'entreprise constituait l'opportunité qu'il attendait pour réaliser son projet de complexe industriel. Comme il l'a fait remarquer,

quand vous avez un [complexe] industriel privé, vous pouvez le développer, pis vous trouvez des manières de demander à des gens [de devenir sous-traitants]. Quand nous avons décidé de décentraliser l'usine et de chercher notre créneau d'entreprise, j'avais ici des gens [intéressants] à l'intérieur [de l'entreprise].

Le conseil d'administration ayant accepté d'appliquer la stratégie, la direction transmet cette nouvelle orientation organisationnelle à tous ses membres. Il est ainsi compris que l'organisation conserve les responsabilités de la conception, de la production de masse, de l'assemblage, du marketing et de la vente, ainsi que de la distribution dans toute l'Amérique du Nord. Toute activité dont la production sera jugée moins pertinente et rentable à l'interne sera impartie. Contremaîtres, directeurs d'usines, tous sont mis à contribution pour cerner les activités à être sous-traitées. Comme le mentionne l'essaimeur, il y avait tellement de produits, qu'il ne pouvait pas tout évaluer lui-même. Il résume son influence en disant : « Moi, j'ai donné une vision ». Les contremaîtres et directeurs d'usines prenaient donc sur eux d'évaluer si, pour telle ou telle activité, il était préférable d'avoir un fournisseur au lieu de les faire soi-même. La décision finale était prise au conseil d'administration avec le consentement de l'essaimeur. À cette occasion, les différents directeurs d'usine et contremaîtres étaient invités et on discutait de la pertinence des activités identifiées comme propices à l'impartition.

Chacune des décisions d'impartition demandait à ce qu'un entrepreneur soit trouvé pour prendre en charge les activités désignées. Les contremaîtres, les directeurs d'usine et l'essaimeur étaient conscients qu'il y avait des personnes dotées d'un certain potentiel entrepreneurial au sein des employés. Le principal argument militant en faveur de ces derniers concernait leur expertise quant aux activités à déléguer. Pour l'essaimeur, l'essaimé est un employé qui est intéressé à créer son entreprise en prenant à sa charge la production à laquelle il participait à l'intérieur de l'entreprise-mère. En fait, l'essaimeur définit un bon candidat comme suit :

c'est un type extrêmement débrouillard, [...] c'est un type qui prend des risques, qui va faire des choses, qui va analyser très peu, mais qui va embarquer dans une affaire [et devenir] spécialiste dans sa production. C'est une personne qui veut travailler, qui fait des heures, au moins quatre-vingts heures par semaine. S'il a de la formation, c'est encore mieux, s'il n'en a pas, mais qu'il connaît son produit, ça va aussi.

L'essaimeur met beaucoup d'emphase sur l'importance de la débrouillardise, caractéristique essentielle, selon lui, pour résoudre les problèmes et atteindre la rentabilité le plus rapidement possible. Pour l'essaimeur, l'évaluation de ce critère était assez simple puisque les supérieurs immédiats voyaient ces personnes travailler tous les jours et faire preuve de débrouillardise dans l'accomplissement de tâches diverses. La disponibilité des employés constituait également un aspect important, l'essaimeur étant conscient que posséder une entreprise demandait beaucoup d'efforts et de temps.

À ce point, il nous a semblé intéressant de comparer la définition du candidat souhaité présentée précédemment a) à la perception de l'essaimeur des aptitudes particulières décelées chez chacun des essaimés alors qu'ils étaient à l'emploi de l'entreprise-mère et b) à la perception des essaimés de leurs caractéristiques qui ont mené à leur sélection pour des exercices d'essaimage. Le tableau 1 à la page suivante résume le consensus des deux parties (l'essaimeur et les essaimés).

Tableau 1.  
Les aptitudes démontrées par les essaimés dans le cadre de leur emploi

Aptitudes	Fréquence
Autonome / Débrouillard	6/6
Performant	5/6
Talentueux / Compétent	5/6
Disponible	4/6
Déterminé / Volontaire	4/6
Leader	2/6
Prudent	1/6

Cette énumération concorde grosso modo avec les principales caractéristiques énumérées par l'essaimeur lorsqu'il était question des caractéristiques recherchés chez les employés afin d'être candidat pour l'essaimage.

Pour ce qui est de la nouvelle entreprise, l'essaimeur tient mordicus à ce que ces compagnies soient indépendantes de l'entreprise-mère au niveau de la propriété. Cependant, il ne nie pas qu'il peut y avoir des intérêts entre l'essaimé et l'essaimeur lors de la location de bâtiments et de la machinerie.

Mais pour essaimer et réussir l'impartition des activités de l'entreprise tel qu'envisagée, il faut d'abord convaincre les employés sélectionnés de quitter leur emploi afin de se lancer dans l'aventure entrepreneuriale. L'essaimeur croit que même si la personnalité des employés semble démontrer une certaine propension à l'acte entrepreneurial, il se doit de leur offrir des "conditions facilitantes" pour que la personne passe à l'acte et qu'elle le fasse au sein de son complexe industriel. Par "conditions facilitantes", nous désignons des conditions qui diminuent la perception du risque des essaimés relié à l'activité entrepreneuriale. Pour l'essaimeur, il est important que ces conditions soient suffisamment concrètes afin qu'elles facilitent la saine implantation de nouvelles entreprises résistantes, car il n'est ni dans l'intérêt de l'ancien employé ni dans celui de l'entreprise-mère de créer des entreprises qui ne pourront survivre pour offrir les biens et services qui ont justifié leur création. La survie des entreprises essaimées est également dans l'intérêt personnel de l'essaimeur puisqu'à titre d'initiateur de cette stratégie, un échec pourrait sérieusement miner sa crédibilité. Comme il le dit lui-même,

ce n'est pas n'importe quelle entreprise qui peut aller aussi loin [dans l'offre de conditions facilitantes]. Il y a d'autres entreprises qui font de l'essaimage, mais elles ne font pas le quart de ce que nous faisons. Moi, parce que j'ai un [complexe] industriel, je voulais prouver que ça fonctionnait.

Les conditions facilitantes viennent autant de la part de l'entreprise-mère que de l'essaimeur lui-même, ce dernier étant propriétaire du complexe industriel et d'une compagnie de crédit. Celles-ci seront présentées plus en détail subséquemment.

Le principe sur lequel s'appuie l'essaimeur pour justifier le support offert aux essaimés stipule que la réussite du nouvel entrepreneur repose sur le soutien qu'on lui offre. Selon l'essaimeur, « si l'essaimé se sent seul, [il] ne pourra pas réussir. Il faut qu'il soit appuyé par une grosse [entreprise et il est] extrêmement important que l'essaimé ait à approvisionner la compagnie dont il est essaimé. » C'est en ce sens qu'il favorise une politique de soutien par l'entreprise-mère à l'effet de contribuer à la création d'au moins 50% de sa capacité de production. L'essaimeur croit que l'essaimé doit être assez compétent pour trouver d'autres clients pour rentabiliser son entreprise et combler le reste de sa capacité de production.

L'essaimeur mentionne que le principal avantage à faire affaire avec l'entreprise-mère pour ses essaimés est que cette dernière garantit un paiement hebdomadaire de la production réalisée. Ceci permet à l'essaimé d'assurer le règlement des salaires de ses employés et en partie le sien. Après réflexion, il constate que la responsabilité de l'entreprise-mère est grande face au succès de ses essaimés.

Pour l'essaimeur, il existe un réel avantage stratégique à installer tous ses nouveaux sous-traitants au sein de son complexe industriel qui abrite également les diverses usines de l'entreprise-mère. Pour reprendre les paroles de l'essaimeur,

vous n'avez pas juste l'avantage de prendre de l'expansion avec des essaimés, vous avez aussi la chance d'avoir tous les autres facteurs : facteur de livraison rapide, juste-à-temps, qualité du produit et service après-vente plus rapide.

En plus de permettre le développement d'un complexe industriel ainsi que l'expansion d'une compagnie par sa spécialisation dans un créneau, l'essaimeur voit en l'essaimage l'opportunité de former des réseaux d'affaires fructueux. Cet aspect a été valorisé par le président de l'entreprise-mère, surtout pour ce qui est des relations entre essaimés et sous-traitants. Lors des premières années de décentralisation et d'essaimage, l'essaimeur avait instauré une rencontre annuelle afin de réunir tous les sous-traitants, dont les essaimés. C'était alors l'occasion d'accueillir les nouveaux et de faire connaître quels étaient les biens et services que chacun produisait. Cet exercice permettait de renforcer certains liens qui parfois existaient déjà et remontaient à l'époque où les sous-traitants travaillaient ensemble au sein de l'entreprise-mère. Maintenant, l'essaimeur n'a plus besoin de créer les occasions pour favoriser le réseautage. Les sous-traitants installés à l'intérieur du complexe forment un réseau solide et utile à chacun. Ils s'entraident et entretiennent des liens étroits.

Quand nous avons demandé aux essaimés de décrire le contexte dans lequel le processus avait eu lieu, ceux-ci étaient conscients des objectifs poursuivis par l'entreprise-mère. Ils ont soulevé que la direction de l'entreprise-mère cherchait à décentraliser et impartir certaines de leurs activités (4/6) afin d'assurer un meilleur contrôle des coûts (3/6) en allégeant la structure financière de ceux reliés à certaines productions peu ou pas rentables (3/6).

Il a été également mentionné que le choix de l'utilisation des employés comme promoteurs des projets d'impartition de la production avait été fait dans le but d'assurer de bonnes relations entre les sous-traitants. Ce dernier objectif n'a toutefois pas été soulevé par l'entreprise-mère.

Si les essaimés étaient conscients des objectifs poursuivis par leur ancien employeur, il en était de même pour les objectifs personnels de l'essaimeur. La moitié d'entre eux étaient conscients que l'essaimeur considérait les activités d'impartition comme une opportunité de développer son complexe industriel. Mais ce n'était pas le seul objectif que l'essaimeur poursuivait dans deux cas particuliers d'essaimage, et les essaimés concernés le savaient. En effet, deux des cas d'essaimage concernaient des

reprises d'entreprises sous-traitantes en difficulté. Dans les deux cas, les entreprises étaient détenues par des proches parents de l'essaimeur. Pour ces essaimés, il était clair qu'ils avaient été sélectionnés pour redresser les entreprises, et l'un d'entre eux a même mentionné que c'était une façon pour l'essaimeur de ne pas être relié à un échec si le redressement n'était pas un succès. Cet argument peut être plausible eu égard aux traits de personnalité de l'essaimeur, surtout sa détermination à réussir, son sens de la compétitivité et son besoin de reconnaissance.

Les essaimés résument bien les éléments clés de la stratégie de l'essaimeur et de l'entreprise-mère :

1. L'essaimeur et l'entreprise-mère se doivent d'aider leurs employés à se partir en affaires (5/6) ;
2. Les commandes de l'entreprise-mère doivent toujours être considérées comme prioritaires (5/6) ;
3. Il n'est pas dans l'intérêt de l'entreprise-mère de nuire à ses sous-traitants (4/6) ;
4. Les entreprises essaimées se doivent d'offrir des prix de plus en plus compétitifs (3/6)
5. Ce sont les compétences et l'expertise des employés sélectionnés qui allait faire de l'essaimage une expérience positive (2/6)
6. L'entreprise-mère supporte intensivement l'entrepreneur essaimé pendant la première année, puis ce dernier se doit de rechercher son indépendance pour assurer sa survie à long terme (1/6).

## **2. De l'employé à l'essaimé : un autre cheminement**

La seconde partie de ce chapitre est consacrée au deuxième groupe d'acteurs impliqués dans les expériences d'essaimage. Leur rôle est tout aussi important que celui de l'essaimeur, car ce sont eux qui ont concrétisé la stratégie de l'entreprise-mère. Cependant, en participant à ce processus, les essaimés n'ont pas seulement collaboré à la mise en place d'un réseau de fournisseurs. L'ampleur de l'impact de leur décision et de leurs actions est encore plus importante sur le plan personnel de ces individus. En effet,

ils ont quitté leur rôle économique d'employé pour devenir entrepreneur, deux rôles qui, sans être à l'opposé, répondent à des besoins différents.

Nous avons cherché à mieux comprendre ce sur quoi a reposé leur décision. Ainsi, afin d'expliquer le processus décisionnel des essaimés, nous croyons qu'il est important de mettre en perspective le cheminement et les expériences vécues par ces derniers. Comme nous l'avons fait pour l'essaimeur, nous allons tenter de définir certaines caractéristiques qui auraient prédisposé ces anciens employés à se partir en affaires avec l'aide de leur employeur.

Mais avant de définir ces individus par leur propension à devenir entrepreneur, nous considérons important de reprendre le cheminement des essaimés à partir de leur expérience au sein de l'entreprise-mère.

Ainsi, dans la prochaine section, nous discutons des éléments affectant la propension entrepreneuriale des essaimés, de l'opportunité qui leur a été offerte, ainsi que de la mise en pratique de la stratégie de décentralisation par essaimage des activités de l'entreprise-mère, et ce, en nous attardant particulièrement aux éléments descriptifs du processus. Nous avons cru également intéressant de décrire l'évolution de ces entreprises essaimées afin de vérifier quels impacts a pu avoir l'utilisation de l'essaimage comme opportunité de démarrage d'entreprise.

### *2.1. L'essaimé : d'abord un employé.*

Afin de présenter nos essaimés<sup>1</sup>, nous avons résumé au tableau 2, à la page suivante, leurs cheminements scolaire et professionnel au sein de l'entreprise-mère.

Comme ce tableau l'illustre, les essaimés ont travaillé entre 6 mois et 27 ans au sein de l'entreprise-mère. Tous ont occupé des emplois réguliers, dont quatre comme

---

<sup>1</sup> En accord avec l'entente de confidentialité qui nous unit aux participants, nous sommes dans l'obligation de restreindre la divulgation de renseignements sur une base individuelle par crainte d'identifier le répondant. Les informations obtenues lors de entrevues seront donc traitées en bloc.

ouvriers dans les différentes usines, un comme employé de soutien administratif et un dernier comme directeur dans l'un des services administratifs. Pour la plupart (5/6), les essaimés occupaient des postes où ils avaient certaines responsabilités de gestion de la production et/ou du personnel, de même qu'en gestion administrative (2/6). Nous remarquons également que plus de la moitié (4/6) ont acquis de l'expérience dans la production essaimée au sein de l'entreprise-mère. De plus, la même proportion d'essaimés ont vu leurs responsabilités croître de manière constante.

Tableau 2  
Les cheminement scolaire et professionnel au sein de l'entreprise-mère

	Scolarité (diplôme)	Année Embauche	Période emploi rég.	Type d'emplois occupés		
				Stage (formation)	Emplois d'été	Emploi régulier
E 1	Aucun	1961	27 ans			X
E 2	Aucun	1980	6 mois		X	X
E 3	Sec. prof.	1981	5 ans			X
E 4	Sec. prof.	1984	9 ans	X	X	X
E 5	Aucun	1985	8 mois			X
E 6	Universitaire	1987	5 ans			X

Quant à leur formation, la majorité des essaimés (4/6) ont fait des études dans un domaine connexe au secteur d'activités de l'entreprise-mère. Cependant, seulement 50% des essaimés ont un diplôme professionnel, dont deux dans un domaine relié aux activités de l'entreprise-mère. Un autre est un diplômé universitaire en gestion.

Également, nous avons cru important de questionner les essaimés sur leur perception du climat de travail et de la culture organisationnelle au sein de l'entreprise-mère. Comme nous l'avons mentionné au chapitre 2, ce sont ces constituantes qui déterminent la nature et la qualité des interactions entre les individus et les groupes. Ce sont également des composantes de l'environnement immédiat qui encadrent le processus d'essaimage, l'essaimé et l'essaimeur. Nous n'avons pas cherché à valider les caractéristiques perçues de l'environnement interne, car la base du processus décisionnel repose sur le rapport de concordance entre le perçu et la base de référence, soit les

différentes caractéristiques qui définissent l'individu (personnalité, motivations et antécédents).

Suite à l'analyse des différents témoignages, nous nous apercevons que la perception du climat de travail des essaimés varie selon qu'il est question de la période pré-syndicale ou post-syndicale. Tous ont connu la période précédent la syndicalisation. Ils qualifient alors le climat d'amical, voire de familier. Ils mentionnent tous que la productivité, l'autonomie et l'initiative y étaient alors valorisées, de même que le travail d'équipe. Ils ont tous de bons souvenirs de cette période, comme le rappelle un des essaimés :

On avait du « fun » dans ce temps-là. On jouait un peu. On arrivait le matin, tu rentrais dans l'usine, t'avais hâte de commencer à travailler. On travaillait, pis on s'amusait en même temps. [...] Mais on te sortait de l'ouvrage.

Par contre, la perception du climat interne des essaimés qui ont connu la syndicalisation de l'entreprise (2/6) a changé. Ces essaimés étaient d'avis qu'il y avait eu normalisation des gratifications offertes et des efforts fournis par les employés. Pour l'un de ces essaimés, l'emprise syndicale était une source de frustrations. Pour reprendre ses paroles : « J'ai pas besoin du syndicat pour me dire quoi faire [...] J'ai une job à faire, je m'en va la faire, je suis payé pour ça. [...] J'ai pas besoin [que quelqu'un] vienne me dire à telle heure arrêter ou [quand] prendre un « break » ».

De l'analyse des témoignages, nous ne pouvons inférer une causalité directe entre les diverses expériences d'impartition sous forme d'essaimage et l'accréditation syndicale des employés. Par contre, l'essaimeur semble bien résumer les arguments des essaimés qui se sont prononcés sur la question :

[...] pour des raisons administratives, [l'entreprise a effectué] des modifications au niveau du classement des employés, ainsi qu'au niveau des avantages sociaux [afin de résoudre] des problèmes dans la gestion des opérations. Se sentant menacés, les employés, inquiets, au sujet de certaines mises à pied, et craignant de perdre leur emploi, ont

acheminé une demande d'accréditation syndicale. (tiré de sa biographie)

Pour compléter le portrait psychologique des essaimés, nous avons tenté de faire ressortir leurs caractéristiques entrepreneuriales prédisposant à l'acte qu'ils ont posé en acceptant l'offre de l'essaimeur. Nous vous rappelons que les participants à cette étude n'ont pas fait l'objet de tests rigoureux permettant d'évaluer avec une certaine précision scientifique les différentes facettes qui définissent la propension entrepreneuriale d'un individu, soit les traits de personnalité, les motivations et les antécédents. Nos constats reposent sur l'analyse des témoignages de l'essaimeur et des essaimés qui ont fait ressortir certaines caractéristiques de ces derniers.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, l'échantillon des essaimés est constitué d'individus qui sont entrés à l'emploi de l'entreprise-mère. Cependant, les expériences professionnelles de la grande majorité d'entre eux n'ont pas débuté au sein de l'entreprise-mère. Certains (2/6) proviennent du milieu agricole, où ils y ont développé leur sens des responsabilités, leur autonomie ainsi que leur sens de l'initiative. D'autres (2/6), au moment de l'offre de l'essaimeur, dirigeaient déjà leur entreprise. Pour l'un, c'était de façon individuelle et artisanale et pour l'autre, avec des associés. La plupart d'entre eux (4/6), dans le cadre de leur emploi précédent, ont eu à œuvrer dans des secteurs connexes aux activités de l'entreprise essaimée.

En regardant plus en profondeur, nous avons pu soulever certaines caractéristiques communes chez les essaimés. Nous en avons déjà fait ressortir lorsqu'il a été question des aptitudes recensées au sein de leur emploi, mais d'autres se sont ajoutées (en gris) et sont incluses dans le tableau 3 à la page suivante.

Nous avons noté une modification de la fréquence de mention des caractéristiques identifiées précédemment. Celle-ci s'explique par l'angle sous lequel ces informations ont été recueillies. Au tableau 1, les essaimés ont révélé les caractéristiques qui, à leur avis, avaient été perçues par leur employeur, tandis qu'au tableau précédent, nous retrouvons celles que ces derniers croient posséder.

Tableau 3  
Les caractéristiques prédisposant des essaimés à l'activité entrepreneuriale

Aptitudes	Fréquence
Autonome / Débrouillard	6/6
Déterminé / Volontaire	6/6
Leader	6/6
Talentueux / Compétent	5/6
Disponible	4/6
Confiance en soi et aux autres	4/6
Prudent	3/6
Manque d'intérêts face aux études – Décrocheurs	3/6
Visionnaire	2/6

Caractéristique intéressante, le manque d'intérêt face aux études nous ramène au style d'apprentissage particulier des entrepreneurs mentionnés par Carrier (1997), soit l'auto-apprentissage.

Cette énumération n'est ni exhaustive ni se base sur des fondements scientifiques. Elle se veut une description de ce qui a été mentionné et validé auprès des différents acteurs et nous sommes conscients des limites d'une telle approche.

Finalement, nous avons cru bon regarder du côté des motivations conscientes des essaimés, motivations qui ont pu contribuer à leur prise de décision et à leur participation à la stratégie de l'essaimeur. Elles sont résumées au tableau 4.

Tableau 4  
Les motivations des essaimés quant à leur participation à une activité entrepreneuriale

Motivations	Fréquence
Profiter des résultats des efforts fournis	6/6
Contrôler sa destinée	5/6
Relever de nouveaux défis	4/6
Travailler en équipe	2/6

Les motivations soulevées par les essaimés sont communes à beaucoup d'entrepreneurs et elles nous ramènent à celles mentionnées dans d'autres études, dont le

besoin de prendre des initiatives et d'être personnellement responsable, la compétition avec soi-même, l'internalité du lieu de contrôle, le leadership, et bien d'autres.

La présentation précédente des caractéristiques prédisposantes de notre échantillon a été réalisé dans l'objectif, nous le rappelons, de comprendre les différentes facettes du processus décisionnel de l'essaimé. Ces caractéristiques ne sont que la première de ces facettes. D'autres facteurs viendront renforcer le conditionnement opéré par les caractéristiques personnelles des individus.

## 2.2. *Les facteurs contributifs au processus décisionnel*

Lors de la revue de la littérature, nous avons mentionné que le processus de prise de décision d'un individu est influencé par des facteurs déclencheurs de même que par des facteurs de légitimité et de crédibilité. Ces facteurs supportent l'individu dans sa décision de passer ou non à l'acte entrepreneurial.

Comme ce fut le cas pour l'essaimeur, les facteurs déclencheurs influencent le processus décisionnel en créant une situation de déséquilibre chez les essaimés, de façon à les obliger à choisir.

L'origine de cette situation de déséquilibre a été, pour l'ensemble des essaimés, la proposition de prendre la responsabilité d'une partie de la production de l'entreprise, proposition provenant de l'essaimeur ou d'une personne liée à l'entreprise-mère.

Quatre des essaimés ont eu un contact direct avec l'essaimeur. Pour un de ces essaimés, l'introduction à la proposition s'est faite d'abord par un des associés de l'essaimeur qui l'a mis en contact avec ce dernier.

Pour les deux autres essaimés, le contact s'est établi par l'entremise d'une personne rattachée à la direction de l'entreprise-mère sensibilisée à la stratégie organisationnelle. Ainsi, dans un premier cas, c'est le contremaître de l'essaimé qui l'a approché et qui a œuvré en tant que porte-parole de l'organisation-mère dans le processus d'impartition de la production. Cet essaimé n'a eu pratiquement aucun contact direct avec

l'essaimeur. Dans le second cas, l'approche du candidat s'est réalisée par le biais d'un des associés de l'essaimeur. Il s'agissait en fait du père de l'essaimé qui est le frère de l'essaimeur et c'est lui qui s'est assuré d'obtenir l'accord de ce dernier et de la réalisation du projet.

Pour la grande majorité (5/6), l'offre de l'essaimeur constitue le seul facteur déclencheur externe qui est ressorti des témoignages. Par contre, pour l'un des essaimés, un deuxième facteur s'est ajouté. En effet, celui-ci croyait qu'il allait bientôt être mis à pied. Cependant, l'essaimeur ne semble pas l'avoir affirmé explicitement à l'essaimé, ni avant, pendant ou après le processus d'essaimage. Pour lui, l'opportunité présentée par l'essaimeur en était une de dernière chance. Également, cet essaimé demandait personnellement depuis longtemps à l'essaimeur de lui donner sa chance comme entrepreneur. L'offre de l'essaimeur est venue à point, mais elle ne comblait pas tous les désirs de l'essaimé. La production déléguée n'était pas vraiment celle désirée. Mais considérant la perception de l'essaimé de ce qui était à perdre en demeurant à l'emploi de l'entreprise-mère, il accepta l'offre.

En approfondissant l'analyse, seulement un des essaimés a soulevé un facteur déclencheur interne, c'est-à-dire, un facteur faisant référence à une situation de déséquilibre entre ce qu'il voulait pour lui et ce qu'il avait. En effet, ce dernier recherchait un emploi enrichissant. Il s'agit de l'un des essaimés qui n'était plus à l'emploi de l'entreprise-mère au moment du processus d'essaimage. L'opportunité offerte était alors une bonne occasion pour modifier la situation actuelle afin de générer la situation souhaitée.

D'autres facteurs ont également influencé le processus décisionnel des essaimés. Quand nous évaluons l'environnement dans lequel ont grandi ces derniers, nous pouvons déceler chez trois d'entre eux des facteurs de légitimité qui ont pu contribuer à la décision de démarrer leur entreprise. En effet, comme nous l'avons mentionné précédemment, deux d'entre eux proviennent du milieu agricole. Ce milieu est connexe à l'entrepreneurship en ce sens qu'il fait appel à des valeurs et des compétences en certains points semblables à celles des dirigeants de PME. Nous pouvons sans difficulté faire

ressortir des valeurs d'autonomie, d'indépendance, de débrouillardise, de travail d'équipe, et bien d'autres. Cette culture a certainement eu une incidence sur ceux qui en ont été imprégnés.

En plus de ce facteur, nous constatons la présence d'entrepreneurs au sein de la famille de trois des essaimés. Ce qui contribue, dans certains cas, à diminuer la perception de risque face à l'aventure entrepreneuriale. Parmi ces trois derniers essaimés, nous retrouvons un membre de la famille de l'essaimeur. Seul un essaimé ne semble pas avoir fait référence à un facteur de légitimité au sein de son processus de décision.

Par contre, tous les essaimés de notre échantillon ont, jusqu'à un certain point, fait référence à des facteurs de crédibilité dans leur processus décisionnel. En effet, la grande majorité d'entre eux (5/6) avaient pris connaissance de l'existence d'expériences d'essaimage antérieures. De plus, quatre essaimés s'identifiaient à des figures entrepreneuriales de leur entourage.

Il est important de rappeler également que deux des essaimés dirigeaient déjà ou avaient déjà possédé une entreprise avant de passer à l'acte entrepreneurial de concert avec l'essaimeur.

Tous ces facteurs de même que les caractéristiques personnelles précédemment décrites contribuent à minimiser la perception du risque de l'activité entrepreneuriale. D'autres éléments, plus reliés au projet individuel des essaimés ont également collaboré à modérer ce risque. Ceux-ci sont résumés dans le tableau 5 à la page suivante. Nous tenons à mentionner que ces éléments font essentiellement référence aux perceptions des individus concernés.

Bref, ce qui ressort en premier lieu est l'impact de la collaboration avec l'essaimeur sur les facteurs contribuant à la perception du risque (financier, commercial, entrepreneurial, personnel, ...).

Tableau 5.  
Les éléments considérés par les essaimés pour la prise de décision

Éléments	Fréquence
Confiance mutuelle	6/6
Garantie verbale d'une quantité régulière de production	6/6
Investissement minime	4/6
Prévisions financières vérifiées par l'essaimé	3/6
Arrêt de la production à l'interne – changement tâches importante si demeure à l'embauche de l'entreprise-mère	3/6
Expérience dans une production similaire au sein de l'entreprise-mère	2/6
Équipe intéressante au sein de la nouvelle entreprise	2/6
Retour possible au sein de l'entreprise en cas d'échec	2/6
Disponibilité d'information privilégiée grâce au liens maintenus avec l'entreprise-mère	2/6
Mauvais climat de travail au sein de l'entreprise-mère – syndicalisation	1/6
Contrat écrit	1/6

Ceci peut expliquer en partie la rapidité de la période de réflexion de la part des essaimés. En effet, de l'analyse des témoignages des essaimés, nous constatons que l'essaimeur attendait une réponse rapidement. Ceci se reflète dans la durée de la période de réflexion prise par les essaimés : d'une réponse instantanée pour certains (2/6), ou encore de une à trois semaines (3/6), le délai maximum mentionné a été de quatre mois de réflexion (1/6). Considérant l'impact d'une telle décision sur la vie des individus, le délai paraît d'autant plus court. Par contre, la rapidité du processus décisionnel nous ramène aux caractéristiques de l'entrepreneur mentionnées lors de la revue de la littérature.

Cependant, ce n'est pas seulement le délai de réflexion qui s'est révélé bref. En effet, entre la proposition et l'ouverture ou la reprise de l'entreprise par l'essaimé, il s'est passé entre un et six mois. Il va s'en dire que le fait que l'entreprise-mère ne versait aucun salaire pour la période préparatoire des lieux de travail, i.e. entre le moment où l'essaimé quitte son emploi et l'ouverture de son entreprise, a dû également contribuer à minimiser ce délai.

Lorsque nous étudions le processus de séparation, c'est-à-dire la période comprise entre le moment où l'essaimé prend la décision de quitter son rôle d'employé au sein de l'entreprise-mère et celui où il quitte son emploi, nous trouvons d'autres facilitateurs qui sont propres à chacun des essaimés. Par exemple, certains ont profité d'une période probatoire (2/6), soit sous forme de congé sans solde ou de période d'essai avec promesse de réembauche, le cas échéant.

Le cas d'un d'entre eux nous est apparu particulièrement intéressant. En effet, l'essaimé dont il est question est demeuré à l'emploi de l'entreprise-mère après avoir démarré son entreprise, et ce, pendant plus de cinq ans. La production déléguée étant limitée au démarrage, il y travaillait en dehors de ses heures de travail. Puis, il a bénéficié de deux années sans solde, telles que prévues à la convention collective, afin de vérifier la rentabilité de son entreprise.

Le second essaimé ayant bénéficié d'une période probatoire a profité d'une offre particulière de l'essaimeur. Il s'agissait alors d'une reprise d'entreprise en difficulté. L'essaimeur lui offrait une période d'essai de six mois dans ses nouvelles fonctions entrepreneuriales. À l'intérieur de ce délai, l'essaimé pouvait reprendre l'emploi qu'il occupait avant son départ.

Autres particularités, trois des essaimés n'étaient plus à l'embauche de l'entreprise-mère au moment de la proposition, et ce, depuis un intervalle allant de 11 mois à un peu plus de deux ans. Parmi ces derniers, deux possédaient alors une entreprise. L'un a préféré vendre ses parts pour se consacrer à l'opportunité qu'on lui offrait tandis que l'autre a décidé de garder sa première entreprise en parallèle, comme sécurité. Il en a été ainsi pendant plusieurs années, jusqu'à ce qu'il fusionne les activités des deux entreprises.

De plus, pour la plupart, la mise de fonds a été minime, soit moins de 20 000\$. L'essaimeur a participé financièrement à la mise de fonds au sein de deux projets, dont un en collaboration avec une société à capital de risque. Seulement deux des essaimés ont eu à investir en équipement, dont un, principalement en transfert d'actifs.

Nous venons donc d'énoncer les principaux éléments entrant en considération lors du processus décisionnel des essaimés. Nous sommes maintenant plus à même de comprendre ce qui les a amenés à leur décision. Cependant, une variable fondamentale s'ajoute : l'opportunité offerte aux essaimés par l'essaimage. Étant donné son importance au sein du processus décisionnel, nous lui consacrons la prochaine section.

### 2.3. *Une opportunité : l'essaimage.*

Nous avons mentionné au chapitre 2 que le processus d'essaimage se définit selon trois variables : les conditions de l'essaimage, le lien avec l'activité de l'entreprise-mère ainsi que la nature, le niveau et le lien maintenu par l'organisation. Analysons les expériences vécues par les essaimés selon ces trois variables.

Considérons, premièrement, les conditions de l'essaimage. Rappelons qu'une condition est dite à chaud lorsqu'il s'agit d'une situation de gestion de sureffectifs et qu'une condition est dite à froid lorsqu'il s'agit de toute autre situation où il n'est pas question de mise à pied.

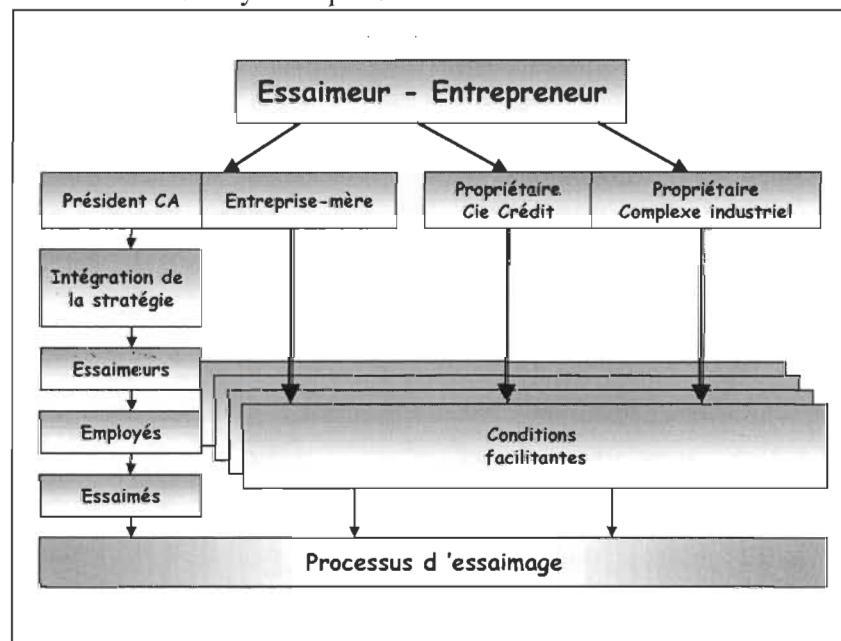
Ainsi, nous pouvons considérer que pour la grande majorité des essaimés (5/6), il s'agit d'essaimage à froid. En effet, seulement un cas d'essaimage pourrait être considéré comme étant de type à chaud. Cependant, comme nous l'avons mentionné précédemment, la perception de mise à pied prochaine n'avait pas été formalisée par l'entreprise-mère.

Deuxièmement, penchons-nous sur les liens entre les activités de l'entreprise essaimée et celles de l'entreprise-mère. Nous constatons que pour tous les cas à l'étude, la production déléguée demeure complémentaire ou connexe aux activités de l'entreprise-mère. Pour la majorité (4/6), il s'agit de composantes qui entrent dans la production principale de leur ancien employeur. Seulement deux essaimés se sont vu déléguer la production de produits finis. Il s'agit alors de production sur mesure ou dont la quantité à produire est moindre. Autre caractéristique de la production déléguée, dans le cas de deux des essaimés, ce sont des départements entiers qui ont été impartis.

Finalement, lorsque nous évaluons la nature de l'appui, le niveau et les liens maintenus par l'entreprise-mère avec l'entreprise essaimée, nous relevons de l'étude des témoignages certaines similitudes que nous résumons dans le tableau 7 (voir page 76) et dont nous discuterons sous peu. Ces éléments définissent en quelque sorte le contenu du partenariat entre le nouvel entrepreneur et l'ancien employeur et incluent les conditions facilitantes offertes par l'essaimeur. Ainsi, comme nous pouvons le constater, l'implication de l'essaimeur revêt plusieurs formes.

La figure 5 nous permet de visualiser l'importance de l'influence de l'essaimeur sur le processus d'essaimage en présentant ses différents rôles.

Figure 5.  
La dynamique des rôles de l'essaimeur



Comme nous pouvons voir, ce dernier est d'abord le président du conseil d'administration de l'entreprise-mère, ce qui lui confère un certain pouvoir de persuasion afin que la stratégie soit acceptée et intégrée au sein des pratiques de l'entreprise. Ainsi, l'essaimeur vient de recruter au sein de son personnel d'autres essaimeurs (contremaîtres, directeurs d'usines, etc.) qui pisteront pour lui de nouvelles opportunités, soit du côté des activités à impartir, soit du côté des employés jugés aptes à devenir essaimés.

Également, l'entreprise-mère garantit les commandes correspondant à la production déléguée (5/6), en autant que les essaimés démontrent leur capacité à les livrer à temps et selon les spécifications et la qualité demandées. Les essaimés doivent également assurer un service après-vente et s'engager à ne pas utiliser la nomenclature et les plans fournis par l'entreprise-mère pour d'autres clients (5/6). Pour les essaimés, il était clair qu'il leur faut maximiser la rentabilité des productions déléguées (6/6) afin de conserver l'exclusivité ou la priorité de la sous-traitance. En se spécialisant dans cette production, il était plus facile d'étudier les processus de fabrication et de minimiser les manipulations effectuées et les pertes. Deux des essaimés ont mentionné qu'il était impératif de réussir cet objectif et d'y travailler constamment, puisque la direction de l'entreprise-mère demandait des prix toujours plus compétitifs.

Toutes ces clauses forment un contrat de confiance mutuelle reposant sur une entente verbale (5/6). Rares sont les essaimés qui ont été ou sont liés par un contrat écrit à l'entreprise-mère (1/6). Comme le mentionne l'essaimeur, exiger des contrats ne lui aurait apporté rien de plus. Il distribue les commandes à ses sous-traitants selon les besoins de l'entreprise-mère. Finalement, malgré les restrictions quant à l'utilisation des devis, rien n'empêche les essaimés de produire pour d'autres manufacturiers, tant que ces derniers n'œuvrent pas dans la même industrie que l'entreprise de l'essaimeur. En fait, la diversification de la clientèle est officiellement favorisée par l'entreprise-mère.

De plus, l'essaimeur finance par l'entremise de son complexe industriel et de sa compagnie de crédit l'achat de la bâtie (4/6), des équipements (3/6) et même des matières premières (5/6) pour les essaimés qui le désirent. L'essaimeur croit important d'offrir un service s'approchant d'un système clé-en-main et considère qu'au démarrage, il leur fournit presque tout : « je bâti l'usine et, quelques fois, je mets l'équipement [à l'intérieur]. » Il croit qu'il peut faciliter le démarrage de nouvelles entreprises en aidant les nouveaux sous-traitants à abattre certains obstacles liés au début des activités de production. Par contre, une fois l'entreprise démarrée, la recherche d'autonomie par l'essaimé est grandement encouragée. Il se devra de devenir responsable de ses inventaires ainsi que de ses équipements à plus ou moins court terme.

De même, il semble que l'essaimeur ait été très présent dans les débuts entrepreneuriaux des essaimés, entre autres, par des rencontres régulières de contrôle de gestion afin d'établir un certain suivi (3/6). Un de ceux-ci a mentionné que l'essaimeur a joué un rôle de motivateur auprès des essaimés. D'un autre côté, pour la moitié des essaimés, outre les rapports de locataire - propriétaire, ils n'ont eu que peu ou pas de contacts personnels avec l'essaimeur.

Jusqu'à présent, nous avons fait ressortir les caractéristiques des essaimés, les principaux éléments de décisions ainsi que le contenu de l'offre de partenariat. Nous sommes maintenant en mesure de mieux comprendre ce qui a contribué à leur décision d'accepter le partenariat avec leur employeur.

Nous croyons important à présent de faire ressortir les éléments du processus d'essaimage qui ont influencé l'évolution de ces entreprises essaimées. C'est ce que nous tenterons de faire dans la prochaine section.

#### *2.4. L'évolution des entreprises essaimées*

Au sein des nouvelles entités (4/6), chaque entreprise avait créé de un à quatre emplois, incluant celui de l'essaimé, soit neuf nouveaux emplois pour les quatre nouvelles entreprises. À cela s'ajoute le maintien de près d'une vingtaine d'emplois par la reprise d'entreprises par deux des essaimés.

En 1999, ces entreprises avait en moyenne dix ans d'existence. Des quelques employés du départ, les entreprises comptent maintenant un personnel de 8 à 72 individus, incluant les entrepreneurs essaimés, pour un nombre total d'emplois de 174. Ces entreprises ont environ un à trois cadres au sein de leurs effectifs lesquels secondent le dirigeant dans ses tâches. De façon générale, le chiffre d'affaires de 1999 des entreprises essaimées se situait entre 1M\$ et 8 M\$, pour des revenus globaux de plus de 19M\$.

Au cours de leur croissance, certaines entreprises essaimées ont connu quelques changements stratégiques. En effet, la presque totalité d'entre elles (5/6) offrent maintenant des produits finis. De même, elles ont incorporé à leurs activités de nouvelles composantes entrant dans la production de l'entreprise-mère (4/6), soit par fusion d'activités entre entreprises ou par l'intégration de nouveaux départements impartis. La majorité des essaimés (4/6) se sont vus dans l'obligation de déménager ou d'agrandir leurs locaux pour suffire à la demande. De cette façon, la plupart des entreprises (5/6) ont connu une croissance constante jusqu'à la récession économique des années 1990. Cette croissance allait de paire avec celle de l'entreprise-mère. Des témoignages de quatre des essaimés, nous constatons que leur croissance a été influencée jusqu'à un certain point par les décisions de l'essaimeur : impartitions subséquentes, croissance ou non de ses ventes, nouvelles productions, ... Après la période de récession du début des années 1990, toutes les entreprises se sont relevées en même temps que l'entreprise-mère. Depuis, une grande partie des énergies des essaimés ont été dirigées vers la poursuite de la diversification de la clientèle. Certains essaimés ont expliqué leur décision d'aller dans cette voie, d'une part, par la diminution par l'entreprise-mère du nombre de contrats et de l'importance de chacun d'eux (1/6) ; puis, d'autre part, par la volonté de croître plus rapidement et de façon durable (2/6). Cinq des essaimés ont réussi une certaine diversification de leur clientèle.

Le tableau 6 résume l'impact des efforts de diversification des essaimés.

Tableau 6  
L'impact des efforts de diversification des essaimés sur la participation de l'entreprise-mère au chiffre d'affaires de leur entreprise

	Participation de l'entreprise-mère au chiffre d'affaires de l'essaimé (%)	
	Au démarrage	En 1999
Essaimé 1	60 %	0 %
Essaimé 2	100 %	70 %
Essaimé 3	100 %	100 %
Essaimé 4	100 %	40 %
Essaimé 5	100 %	20 %
Essaimé 6	0 %	10 %

Notons que pour quatre des six entreprises essaimées, la marche vers la diversification était haute : au démarrage, tous leurs revenus provenaient de l'entreprise-mère. Seulement une des entreprises n'avait aucun lien d'affaires avec l'essaimeur lors de sa reprise par l'essaimé, et ce, malgré le contrat verbal de sous-traitance offert par l'essaimeur lors de la proposition d'essaimage. Pour ce dernier, outre la copropriété avec son ancien employeur, aucune autre aide n'est venue de la part de l'entreprise-mère, que ce soit sous forme de sous-traitance ou autres. Quant au second essaimé qui n'était pas totalement dépendant de la production de l'entreprise-mère à son ouverture, son chiffre d'affaires était tout de même composé à 60% des commandes de cette dernière.

Graduellement, pour la majorité de ces entreprises essaimées (4/6), l'importance des commandes de l'entreprise-mère par rapport à leur chiffre d'affaires total a diminué. Pour trois d'entre elles, les proportions se situent maintenant entre 20% et 70%, pour une moyenne d'environ 40% de leurs sources de revenus.

Quant à l'autre de ces essaimés qui comptaient l'entreprise-mère parmi ses clients au moment de l'essaimage, il ne fait pratiquement plus affaire avec elle. Certains choix de racheter des types de production plus ou moins imposés par l'essaimeur l'ont forcé à diversifier sa clientèle. D'un autre côté, l'entreprise-mère compte maintenant pour un peu plus de 10% du chiffre d'affaires de l'essaimé dont elle n'était pas cliente au moment de l'essaimage.

Seulement un essaimé est encore entièrement dépendant de l'entreprise de l'essaimeur. Il mentionne que cette dernière lui fournit suffisamment de production pour produire à pleine capacité annuellement. Augmenter leur productivité signifierait des investissements majeurs en améliorations locatives ainsi que des modifications importantes de leur gestion. Cet essaimé et son associé, qui est un autre ancien employé de l'entreprise-mère, ne sont pas prêts à envisager de tels changements.

En 1999, tous les essaimés constataient une certaine stabilité au sein de leur clientèle. Globalement, les essaimés qui ont fait des efforts de diversification (4/6) comptent entre deux et dix clients majeurs, ce qui correspond à environ 45 à 100% de leur chiffre d'affaires. Un seul essaimé s'est diversifié dans un secteur industriel autre que celui de l'entreprise de l'essaimeur.

Mais cette recherche d'indépendance par rapport à l'entreprise-mère ne s'est pas seulement concrétisée par la diversification de la clientèle. Certains ont acheté les locaux qui abritaient leurs installations de production (4/6) ainsi que leurs équipements (3/6). Ils ont également pris la responsabilité de leur inventaire (5/6) et leur facturation (5/6).

Deux variables du processus d'essaimage ont connu également certaines modifications avec le temps. Premièrement, les liens maintenus avec la production de l'entreprise-mère ont évolué et plus de la moitié des essaimés (4/6) ont connu des changements au niveau de la production en cours de croissance par l'ajout de produits et de services connexes. Mais pratiquement tous (5/6) ont maintenu leur production initiale.

Deuxièmement, nous avons constaté certains changements quant à la nature de l'appui, au niveau de collaboration ainsi qu'au lien maintenu avec l'entreprise-mère (référer au tableau 7 à la page suivante). En fait, les liens unissant l'essaimeur et l'entreprise-mère à l'essaimé et à son entreprise se sont formalisés en liens d'affaires plus conventionnels, misant sur une plus grande indépendance à tous les niveaux : a) commercial, b) financier, c) technique. Il n'en demeure pas moins que l'entreprise-mère demeure le plus important client pour trois des essaimés et le plus important fournisseur pour deux d'entre eux.

De cette façon, considérant la composition du chiffres d'affaires ainsi que l'importance des liens financiers et de propriété entre l'essaimeur et les essaimés, nous pouvons constater qu'après une période variant entre 6 et 17 ans, des six essaimés de notre échantillon :

Tableau 7  
La nature, le niveau et les liens maintenus avec l'entreprise-mère et l'essaimeur

Nature de l'appui	Lien <sup>2</sup>	Niveau	Fréq. Initiale <sup>3</sup>	Fréq. 1999
Commercial	Fournisseur	Responsabilité de l'inventaire	5/6	0/6
		Plus important fournisseur	5/6	2/6
	Donneur-d'ordres	Plus important client	5/6	3/6
		Responsabilité de la facturation	5/6	0/6
		Production régulière	5/6	4/6
		Priorité aux commandes du donneur-d'ordres	5/6	3/6
		Entente de ne pas sous-traiter avec concurrents du donneur-d'ordres	5/6	5/6
	Propriétaire	Prix fixé par l'essaimeur	4/6	4/6
		Sous-traitance d'urgence	0/6	3/6
		Location de sites (bâtisse, locaux)	4/6	1/6
		Rachat des sites en location	0/6	3/6
Financier	Bailleur de fonds	Location d'équipements de production	3/6	0/6
		Entretien des équipements loués	1/6	0/6
	Associé	Support financier occasionnel : Délai de paiement ; Avance ; Prêt...	3/6	1/6
Technique	Donneur-d'ordres	Participation à l'équité sans droit de vote	1/6	0/6
		Support technique complémentaire gratuit	3/6	0/6
		Contrôle de gestion régulier	4/6	2/6

1. Trois essaimés sont très indépendants face à l'essaimeur, i.e. que moins de 30% de leur chiffre d'affaires sont issus de l'entreprise-mère et aucun lien financier ou de propriété ne demeure ;
2. Un essaimé est grandement dépendant face à l'essaimeur, i.e. que plus de 70% de son chiffre d'affaires est issu de l'entreprise-mère et l'essaimeur est encore son principal fournisseur ;

<sup>2</sup> Liens : Rôle de l'entreprise-mère et/ou de l'essaimeur par rapport à l'essaimé

<sup>3</sup> Fréquence lors de l'essaimage

3. Un essaimé est relativement indépendant face à l'essaimeur, i.e. encore 40% de son chiffre d'affaires est issu de l'entreprise-mère, mais aucun lien financier ou de propriété ne demeure ;
4. Un essaimé est totalement dépendant face à l'essaimeur, i.e. 100% de son chiffre d'affaires est issu de l'entreprise-mère et l'essaimeur est encore son principal fournisseur.

### **3. La synthèse**

Cette étude de cas s'efforce de décrire un processus d'essaimage en faisant ressortir les motivations des participants, le contexte de même que les composantes de l'entente d'essaimage et finalement, les impacts de l'essaimage sur l'entreprise-mère et les entreprises essaimées. Afin d'atteindre ces objectifs de recherche, nous avons d'abord présenté l'expérience de l'essaimeur et des essaimés selon les éléments du cadre conceptuel. La présente section complète les précédentes en faisant la synthèse des informations présentées et en relevant les principaux commentaires *a posteriori* des participants au processus d'essaimage.

Ainsi, nous venons de voir que le recours aux pratiques organisationnelles d'essaimage par l'entreprise-mère a été la résultante d'un complexe amalgame d'influences, débutant par les caractéristiques des principaux acteurs.

D'abord, la personnalité, les motivations et l'expérience de l'essaimeur l'ont poussé à mettre en place toutes les mesures possibles pour s'assurer de la réussite de ses projets, soit le développement de son entreprise, la création et le développement durable de son complexe industriel ainsi que la stratégie reposant sur l'utilisation de pratiques organisationnelles d'essaimage. Ceci se perçoit dans : (a) le choix des candidats selon certaines caractéristiques qui répondent à sa perception d'un entrepreneur, perception qui repose en partie sur l'image qu'il a de lui-même et de ses responsabilités ; (b) les conditions facilitantes provenant de toutes les entreprises avec lesquels l'essaimeur a des liens (entreprise-mère, compagnie de crédit, complexe industriel) et qui couvrent la quasi

totalité des facettes du démarrage (localisation, financement, production, ...) ; et, (c) le suivi fréquent qui lui permet de garder un œil sur le développement des nouvelles entreprises tout en apportant son support pour prévenir certaines difficultés. Toutes ces mesures sont reprises à divers niveaux au sein de l'entente principalement verbale qui unit l'entreprise-mère aux essaimés au moment du processus d'essaimage. Elles ont comme résultats, outre de maximiser les chances d'atteinte des objectifs personnels et organisationnels de l'essaimeur, de diminuer le risque pour les essaimés sous-traitants, ce qui contribue à solidifier le réseau de fournisseurs de l'entreprise-mère.

Puis, les caractéristiques personnelles des essaimés ont mené ces derniers vers la voie entrepreneuriale. Ces caractéristiques concordent avec la littérature sur l'entrepreneur. Sans dire que celles-ci les prédestinaient à devenir ce qu'ils sont maintenant, nous pouvons prétendre que celles-ci les ont conditionnés à être davantage réceptifs aux opportunités entrepreneuriales.

À cela, nous pouvons ajouter les autres facteurs qui ont participé à la concrétisation des pratiques d'essaimage. Il s'agit, nous le rappelons, du facteur déclencheur externe pour l'essaimeur, soit l'obligation à court terme à parer à un changement majeur dans son réseau de fournisseurs, qui a mené au facteur déclencheur externe pour les essaimés, soit la proposition par l'essaimeur de démarrer une entreprise sous-traitante. Il s'agit également des facteurs de crédibilité et de légitimité propres à chacun des participants, c'est-à-dire l'appropriation des expériences européennes pour l'essaimeur, et, quant aux essaimés, les expériences des autres essaimés ainsi que des modèles entrepreneuriaux auxquels ils s'identifiaient. Des différents témoignages, même si aucun essaimé ne l'a explicitement stipulé, nous pouvons conclure que les conditions facilitantes mises en place par l'essaimeur ont servi de facteurs de légitimité pour la plupart d'entre eux.

L'essaimage qui a résulté de cette union de partenaires est caractérisé de façon générale par une pratique organisationnelle sans objectif de gestion de sureffectif, dans des activités complémentaires ou connexes à celles de l'entreprise-mère, et par des liens commerciaux, financier et technique tout de même importants. Déjà, des questions

peuvent se poser quant à l'indépendance des structures créées ou reprises par les essaimés. Nous constatons en effet qu'une forte implication de l'essaimeur teinte les activités courantes des sous-traitants essaimés.

Quant aux impacts de l'utilisation d'un tel processus sur les organisations participantes, nous avons pu constater que l'impartition des activités par l'entreprise-mère, aux dires de l'essaimeur, a bel et bien servi ses objectifs d'une meilleure gestion des coûts, d'intégration de meilleures pratiques d'affaires ainsi qu'une plus grande souplesse face aux conditions économiques. Quant aux essaimés, l'évolution de leur entreprise a été fortement influencée par les décisions stratégiques de l'entreprise-mère et celles de l'essaimeur. Par contre, pour certains d'entre eux, il est important de mentionner leurs efforts de diversification suite à la récession économique du début des années 1990. Malgré cela, l'entreprise-mère demeure le plus important client et fournisseur de certains d'entre eux.

Pour compléter cette présentation des résultats, il nous semble intéressant de laisser s'exprimer les principaux acteurs du processus d'essaimage. Ainsi, la dernière partie de ce chapitre expose les commentaires des essaimés, mentionne certaines particularités notables et se termine en exposant certains arguments de l'essaimeur.

#### **4. L'évaluation de l'expérience d'essaimage par les participants au processus**

##### *4.1. L'évaluation de l'expérience d'essaimage par les essaimés*

De façon générale, les essaimés ressortent de leur expérience d'essaimage avec un sentiment mitigé. La grande majorité (5/6) a mentionné que l'essaimage est un bon moyen de devenir entrepreneur. Ils mettent également l'emphasis sur l'importance d'une relation étroite entre l'essaimeur et l'essaimé, relation qui a garanti le succès de leur entreprise (2/6). Ils font également mention que la stratégie mise de l'avant par l'essaimeur a facilité le démarrage d'entreprise, entre autres, par l'accès à des fonds de démarrage (2/6) via la compagnie de crédit de ce dernier. Un essaimé a même fait la remarque que l'essaimage est pour lui une source de motivation pour les employés.

Comme il le dit : « [Pouvoir être sélectionné lors d'un exercice d'essaimage], ça motive l'employé à avoir de quoi, à vouloir faire de quoi aussi. » Ainsi, pour cet essaimé, l'essaimage est une source de motivation pour se démarquer des autres employés.

Les éléments qui sont ressortis de l'évaluation des expériences d'essaimage des essaimés ont été regroupés dans le tableau suivant:

Tableau 8.  
L'évaluation qualitative du processus d'essaimage par les essaimés

Points positifs	Points négatifs
Diminution des risques et barrières au démarrage (4/6)	Dépendance envers l'entreprise-mère (4/6)
Liens étroits entre essaimés sous-traitants (3/6)	Difficulté à rentabiliser la production déléguée (3/6)
Connaissances des exigences de l'essaimeur (3/6)	Lien discordant avec l'essaimeur (1/6)
Liens privilégiés entre des membres de l'entreprise-mère et les essaimés (2/6)	
Obtention facilitée d'opportunités d'affaires (2/6)	

Nous voyons que les essaimés sont pour la plupart conscients de la dépendance créée par la stratégie utilisée par l'essaimeur (4/6). Il semble également que les relations avec l'essaimeur n'ont pas toujours été sans heurts, du moins pour une minorité des essaimés. Finalement, un point notable est la difficulté pour la moitié des essaimés de rentabiliser les activités imparties par l'entreprise-mère. Malheureusement, nous ne pouvons savoir si ces difficultés sont attribuables aux capacités et aux compétences de l'entrepreneur ou à l'influence de l'essaimeur par ses décisions stratégiques ou encore à toute autre variable socio-économique indépendante du processus d'essaimage.

Par contre, les points positifs soulevés par les essaimés reprennent les éléments déjà présentés au sein du processus d'essaimage.

Comme nous l'avons relaté précédemment, la grande majorité (5/6) des essaimés considère que le principal appui offert par l'entreprise-mère correspond aux commandes régulières qu'elle leur offrait. Deux essaimés avouent que sans cette aide de l'entreprise-mère, ils n'auraient pas accepté de réaliser un tel projet. Par contre, l'un de ces deux essaimés se joint à trois autres qui mentionnent que si l'essaimeur n'avait pas fait une telle offre, ils auraient éventuellement tenté l'aventure entrepreneuriale. Cependant, pour deux de ces essaimés, leurs débuts entrepreneuriaux auraient été plus modestes.

D'un autre côté, deux essaimés considèrent minime l'appui de l'essaimeur et de l'entreprise-mère dans leur processus individuel de démarrage d'entreprise.

L'un deux ressort de son expérience de collaboration avec l'entreprise-mère avec un sentiment aigre-doux. En fait, pour lui, son cas ne reflète en rien une situation d'essaimage où l'employeur a offert un appui quelconque à un employé afin qu'il se lance en affaires. L'essaimé souligne que si son entreprise est aujourd'hui ce qu'elle est, ce n'est le fruit que de ses efforts acharnés et ceux de son équipe. Par contre, il admet que les conditions avantageuses sur les loyers et le site que l'essaimeur lui a concédés ont tout de même eu un effet bénéfique sur le redressement financier de son entreprise.

L'autre essaimé considérant l'aide apportée par l'essaimeur comme modeste est conscient que par les commandes de l'entreprise-mère, l'essaimeur a contribué à l'essor de son entreprise. De plus, il constate qu'un des bons côtés de la collaboration avec son ancien employeur est que :

j'avais pas à me casser la tête pour trouver des contrats. Ils [m']arrivaient quasiment dans les mains tout seul. J'avais juste à me présenter au bon moment. [...] Même des fois, c'était eux autres qui m'appelaient à leur bureau [pour me proposer une commande].

C'est lorsqu'il compare son expérience d'essaimage avec celui d'autres essaimés, que celui-ci considère l'appui de son donneur-d'ordres plutôt limité. Il explique cette différence en partie par l'importance relative de la production déléguée en sous-

traitance par l'ancien employeur et par leurs incidences sur les activités de l'entreprise-mère. Pour lui, il considère que l'appui de l'essaimeur était proportionnel à l'importance de la production déléguée : il s'était porté acquéreur d'un nombre restreint d'activités, comparativement à d'autres qui se sont vu offrir un département entier. Ainsi, l'essaimé juge que l'entreprise qu'il possède aujourd'hui a été davantage façonnée par ses efforts et sa débrouillardise, que par l'influence de l'essaimeur et de l'entreprise-mère.

Le sentiment mitigé généralisé qui ressort de l'évaluation provient en grande partie du principal inconvénient relié au processus d'essaimage vécu, c'est-à-dire la relation de dépendance qui a été créée dès le départ entre l'entreprise-mère et l'entreprise essaimée. Au départ, c'était l'essaimeur qui décidait du prix auquel étaient transigés les différents produits sous-traités, et ce, en plus d'être le principal fournisseur de la moitié des essaimés. Certains essaimés ont été jusqu'à mentionné que l'essaimeur était, par le fait même, en mesure de calculer avec une certaine précision leurs bénéfices (2/6). Les bases de négociation s'en trouvaient ainsi affectées. Plus de la moitié des essaimés s'accorde à dire qu'il n'y avait pas de réelles négociations entre eux et l'essaimeur quant à la production sous-traitée. Pour conserver leur priorité de sous-traitance, ces essaimés considéraient qu'ils ne pouvaient qu'accepter les conditions imposées par l'essaimeur.

Fait à noter, la période de dépendance complète des quatre essaimés concernés lors du processus d'essaimage s'est prolongée sur un intervalle de 1 à 15 ans, selon le cas.

Finalement, tous les essaimés sont d'avis que si l'expérience était à refaire, la décision serait la même : ils accepteraient l'offre de l'essaimeur. La moitié ne changerait rien au processus vécu. Par contre, deux essaimés nous ont mentionné qu'ils s'efforceraient de diversifier leur clientèle plus tôt, tandis qu'un dernier exigerait un contrat écrit entre son entreprise et l'entreprise-mère libellant la valeur minimale de la production sous-traitée.

#### 4.2. *Des similitudes, mais aussi des particularités...*

Une des particularités intéressantes qui ressort du groupe des essaimés concerne l'un d'entre eux. Cet essaimé s'est approprié dans l'établissement de ses relations avec ses sous-traitants, quelques principes sur lesquels l'essaimeur s'est appuyé lors de ses activités d'impartition par essaimage. Premièrement, il adhère au principe de l'importance du rôle de fournisseur par l'organisation donneur-d'ordre, car cela a) lui permet d'assurer l'uniformité de la production et des prix des produits en sous-traitance, b) contribue à l'établissement d'une relation plus étroite entre les deux organisations, ouvrant ainsi la porte à de meilleures conditions de crédits pour les sous-traitants. Deuxièmement, l'essaimé a retenu le critère de la proximité géographique dans la sélection des sous-traitants en se rappelant des avantages stratégiques énumérés précédemment, soit la diminution des coûts de transport de la production sous-traitée ainsi qu'une gestion plus efficace des situations d'urgence.

Un autre cas particulier concerne l'un des essaimés qui a un lien de parenté avec l'essaimeur. Dans ce cas-ci, il est difficile de distinguer l'impact de la pratique d'essaimage de celui des liens familiaux qui l'unissent aux propriétaires de l'entreprise-mère. Le climat familial et l'implication personnelle d'un membre de la famille de l'essaimé ont eu une incidence importante dans l'évaluation du projet et continue d'influencer la gestion de l'entreprise essaimée sous-traitante. Comme le mentionne l'essaimé, le fait de faire partie de la famille de l'essaimeur le sécurise. Pour reprendre ses paroles : « Ils ne me laisseront jamais tomber. » Il a su tirer partie de son lien familial pour s'ouvrir à de nouvelles opportunités. Il a également appris à contourner les obstacles des liens familiaux afin d'obtenir de meilleurs résultats, surtout lors de négociations.

L'essaimé juge que ses antécédents comme employé au sein de l'entreprise-mère a été un des éléments pris en compte lors de la décision de l'essaimeur de lui confier une partie de sa production. Selon lui, « ils ont pu se rendre compte de mes capacités à gérer une entreprise ». À son avis, avoir travaillé au sein de l'entreprise familiale lui a permis de se familiariser avec son fonctionnement et sa gamme de produits. Ces connaissances sont des atouts en tant que sous-traitant.

Sans contredire l'essaimé, l'essaimeur mentionne qu'effectivement le lien familial a joué dans sa décision. Comme il le dit, « On était une famille avec les enfants. [...] On s'est dit : on [ne] peut pas tous les prendre [au sein de l'entreprise-mère et] il était très ambitieux. [On lui a dit :] On va agrandir notre gamme pis tu vas devenir notre fournisseur. »

Les essaimés ont bien fait ressortir les difficultés et les avantages de leur participation au processus d'essaimage. L'essaimeur a également son opinion quant à sa décision de recourir à cette pratique organisationnelle.

#### *4.3. L'évaluation du processus d'essaimage par l'essaimeur.*

L'essaimeur perçoit l'essaimage comme une méthode de création d'emplois. En fait, pour résumer la pensée du président de l'entreprise-mère à ce sujet, il rappelle ce qu'une PME apporte à la société. Pour lui, quand un essaimé décide de fonder son entreprise, il crée d'abord son emploi en plus d'offrir du travail à des comptables, des ouvriers et des techniciens. Cette nouvelle PME crée également de la richesse, par ses investissements en biens mobiliers et immobiliers. C'est ainsi que l'essaimage crée une synergie importante au sein de l'économie du Québec.

Malheureusement, un élément est venu assombrir l'expérience de l'essaimeur. Il la nomme « l'entrave syndicale ». Le promoteur du complexe industriel est d'avis qu'il est fini le temps où les grandes entreprises supportaient seules l'économie d'une région. La croissance économique naît de la présence de plus en plus importante de PME. Selon l'essaimeur, la décentralisation et la création de PME sous-traitantes ne contribuent pas nécessairement à la perte d'emplois bien rémunérés. Elles contribuent plutôt à l'essor de l'entreprise-mère en lui permettant d'être plus performante et ainsi de garantir de meilleures conditions d'emploi.

Il est important de mentionner ici que la syndicalisation de l'entreprise-mère est considérée par l'essaimeur comme un échec, une période noire pour son entreprise.

Depuis son entrée, le syndicat a ralenti les activités d'impartition, ce qui signifie également un ralentissement dans les pratiques d'essaimage de l'entreprise-mère.

Malgré cela, l'essaimeur voit dans l'essaimage une pratique qui favorise le développement de complexes industriels à travers le Québec. Pour lui, cette richesse est essentielle à l'économie québécoise. Encore aujourd'hui, son complexe industriel privé croît de deux nouvelles entreprises par année.

Pour l'essaimeur, c'est une fierté personnelle d'être un essaimeur. Il est également heureux de voir les résultats qui ont découlé de cette stratégie, résultats qu'il considère comme très positifs. Surtout, qu'il estime avoir assumé de gros risques pour s'assurer de la réussite de ses essaimés. En fait, d'une expérience d'essaimage s'étalant sur une période de 15 à 20 ans, l'essaimeur n'a soulevé aucun cas d'ancien employé essaimé ayant été astreint à la faillite. Le seul cas de fermeture qu'il mentionne est celui d'un de ses sous-traitants. « C'est bien peu quand on décompte approximativement une vingtaine d'essaimés [au sein du complexe industriel de l'essaimeur] ». Nous nous devons de tempérer les propos de l'essaimeur. La définition que ce dernier a d'un essaimé inclut non seulement les employés, mais tout individu ayant reçu un appui de sa part ou de son entreprise lors du démarrage ou d'une reprise d'entreprise. Malheureusement, les données que nous possédons ne nous permettent pas d'extraire du nombre avancé par l'essaimeur les individus réellement essaimés. Par contre, ces données nous permettent de conclure à l'existence d'autres cas d'essaimage au sein du réseau de l'entreprise-mère.

Finalement, quand on lui demande d'évaluer son exercice d'essaimage et de faire ressortir les améliorations nécessaires, il aborde deux aspects : dans un premier temps, la composition de l'équipe entrepreneuriale à mettre en place pour garantir le succès de l'entreprise, et, dans un deuxième temps, la structure de sous-traitance à instaurer lors des activités d'essaimage afin d'assurer la meilleure performance du réseau.

En ce qui concerne l'équipe entrepreneuriale, l'essaimeur avoue qu'il ne suffit pas seulement d'être un employé dévoué pour réussir en affaires. Il faut également

certaines compétences techniques plus développées. Il croit qu'en jumelant un entrepreneur intéressé à un technicien en ingénierie, par exemple, l'essaimeur s'assurerait d'une meilleure capacité d'adaptation et de performance pour la nouvelle entreprise. Il a en effet dû s'impliquer régulièrement dans la gestion de ses essaimés en envoyant du personnel spécialisé pour les conseiller.

Pour ce qui est de la structure de sous-traitance qu'il aimerait implanter avec ses futurs essaimés, il croit qu'il serait préférable de créer quatre à cinq essaimés sous-traitants pour un même produit. L'essaimeur juge que la concurrence instaurée auprès de ses sous-traitants favoriserait la recherche de performance par ceux-ci et permettrait à l'entreprise-mère de s'assurer de prix des plus concurrentiels.

## CONCLUSION

Cette recherche avait comme objectif de décrire un processus complet d'essaimage en documentant un cas réel afin d'identifier a) les motivations qui ont amené l'essaimé et l'essaimeur à participer à cette activité d'essaimage ; b) les facteurs déterminants du processus décisionnel des deux groupes d'acteurs ; c) le contexte et les composantes de l'élaboration de l'entente entre l'essaimé et l'essaimeur ; d) les impacts de l'activité d'essaimage sur l'entreprise-mère et sur l'entreprise essaimée.

Les résultats obtenus nous permettent donc de dresser le portrait détaillé d'un premier cas d'essaimage québécois. En effet, nous avons constaté que la stratégie mise de l'avant par l'essaimeur reposait sur des critères préétablis et poursuivait des objectifs clairs. En premier lieu, cette stratégie misait sur le support de l'essaimeur qui atténue la perception du risque chez les essaimés et les encourage à relever le défi qui leur est proposé. En deuxième lieu, elle aborde le concept de caractéristiques entrepreneuriales dans la sélection de candidats. En troisième lieu, elle vise le développement d'un réseau de fournisseurs à proximité du donneur-d'ordres de sorte à faciliter, entre autres, l'instauration de meilleures pratiques de gestion. Ainsi, nous concluons que la présente étude de cas ne décrit pas des pratiques organisationnelles ad hoc, mais bien une stratégie structurée et planifiée d'essaimage incorporée dans la planification stratégique de l'entreprise. Nous avons même constaté que cette culture d'essaimage a été propagée au sein de l'organisation en incluant les membres du personnel dans son application.

Pour l'entreprise-mère, la décentralisation par essaimage lui a permis d'atteindre un principal objectif, soit de diminuer ses coûts d'opération en favorisant une croissance soutenue et une plus grande productivité au sein de ses installations.

L'essaimage a servi à instaurer, entre autres, le juste-à-temps et la spécialisation de ses activités par la création de fournisseurs à proximité et par l'impartition à l'externe de certains types de production. Malheureusement, les informations obtenues de l'essaimeur ne nous permettent pas de quantifier l'apport de l'essaimage dans les efforts de décentralisation.

Certes, ce ne sont pas tous les essaimeurs qui peuvent s'impliquer autant auprès de leurs essaimés, que ce soit au niveau financier, technique ou encore au

niveau de l'impartition d'activités de production. Nous sommes d'avis qu'il n'est pas nécessaire à tout essaimeur d'en offrir autant : les cas recensés en Europe en sont de bons exemples. Souvent l'aide-conseil est le seul support offert.

Il est intéressant de rappeler que les participants n'ont soulevé aucun cas de fermeture chez d'anciens employés essaimés. Certes, il nous manque certaines informations pour valider leurs prétentions. Par contre, en prenant comme hypothèse la véracité de leurs propos et en les comparant au taux de survie des entreprises québécoises, l'apport possible de l'essaimage sur le potentiel de réussite de ces nouvelles entités semble prometteur.

Cette conclusion rappelle certains constats français où

plusieurs grands groupes d'entreprises pratiquent l'essaimage depuis plus de deux décennies [et] on rapporte un taux de succès (survie après cinq ans) des entreprises créées à partir d'un processus d'essaimage de l'ordre de 80%, contre 50% pour les entreprises créées ex nihilo » (Kadji-Youaleu, 2000, p.1).

Par contre, un premier questionnement s'impose quant à la principale problématique perçue, c'est-à-dire la dépendance de l'essaimé envers l'essaimeur. Nous croyons qu'il est important de soulever cette problématique afin que de

prochaines études valident l'existence d'un lien de causalité entre la dépendance et la pratique de l'essaimage, surtout lors d'impartition d'activités complémentaires ou connexes où un lien commercial est maintenu. La raison est simple : il s'agirait d'un argument en faveur de la mise en place dès le début du processus d'essaimage de mesures pour faciliter la recherche d'indépendance et ce, en tenant compte des stades de développement de l'entreprise, pour ainsi solidifier davantage la croissance et la réussite de l'entreprise naissante.

Cependant, nous nous devons de pondérer cette problématique. D'une part, il est certain que dans le cas qui nous occupe, nous constatons des entraves évidentes à la recherche d'indépendance d'une organisation. Ces entraves sont spécifiques à la structure "aidante" mise en place par l'essaimeur, c'est-à-dire où le client principal est lié, d'une manière ou d'une autre, au bailleur de fonds, au propriétaire de la bâtie et des équipements, ainsi qu'au fournisseur. Par contre, l'expérience nous démontre que, malgré ces obstacles, la moitié de nos essaimés ont réussi à diminuer de façon importante leur dépendance envers l'essaimeur.

D'autre part, beaucoup d'entreprises, essaimées ou non, créées afin de répondre aux besoins d'un donneur d'ordres particulier, se retrouvent dans une situation similaire. En effet, nous constatons pour plusieurs d'entre elles une clientèle insuffisamment diversifiée, ce qui octroie à un important donneur d'ordres une capacité d'influencer la gestion des activités courantes de l'entreprise.

Nous ne croyons pas que la problématique de dépendance vécue par notre échantillon d'essaimés soit suffisante pour neutraliser les apports positifs de la pratique d'essaimage. Même si on considère que certains essaimés nous ont mentionné que sans l'offre de l'essaimeur, ils auraient tout de même démarré une entreprise, des questions se posent quant à la concrétisation de leur projet : a) leur entreprise serait-elle encore en activité aujourd'hui ? b) aurait-elle franchie avec succès les étapes du démarrage ? c) combien d'emplois aurait-elle créés ? etc.

## 1. Les limites et les pistes de recherches futures

Il existe à notre avis deux limites majeures à la présente étude.

La principale limite se situe au niveau de la méthode sélectionnée pour la collecte des données. Lors de l'entrevue, il se peut que l'interviewé ait, volontairement ou non, censuré ou omis certaines informations qui pourraient être importantes à la compréhension du processus d'essaimage. Ainsi, en considérant l'aspect relationnel (confiance en l'interviewé, prédisposition des intervenants, attentes, etc.) d'une telle méthode de collecte de données, il se peut que certains biais aient affecté les résultats. Également, l'expérience d'essaimage s'étant déroulée entre 10 et 20 ans avant la rencontre avec l'intervieweur, il se peut que l'entrepreneur diminue l'importance de certains facteurs lors de son récit des événements. Par contre, plusieurs méthodes de validation des informations ont été mises en place pour minimiser l'impact de ces aspects subjectifs.

La seconde limite de cette étude se situe au niveau de la méthode d'échantillonnage et de la possibilité de généralisation des résultats. L'analyse en profondeur d'un seul cas limite la portée de généralisation des conclusions de la recherche à d'autres entreprises essaïmantes. Cependant, rappelons que cette étude entre dans une démarche exploratoire et, en ce sens, répond à son objectif de documenter la pratique d'essaimage par un groupe d'entreprises.

Malgré les précédentes limites, il n'en demeure pas moins que cette recherche contribue à accroître nos connaissances sur l'essaimage. Cependant, il serait simpliste de croire que nous devons arrêter ici nos recherches. En effet, des questions subsistent.

De cette façon, il serait intéressant de quantifier et de qualifier le niveau minimal de conditions facilitantes qui maximiseraient les retombées en termes de

créations d'entreprises et d'emplois, mais aussi en termes de perspectives de survie des nouvelles organisations.

Également, nous nous devons de nous interroger davantage sur les éléments structurants (c'est-à-dire les variables et les conditions facilitantes) de l'essaimage. En effet, cet exercice se doit d'être réalisé afin d'élaborer un modèle théorique de l'essaimage. Ce modèle pourrait être le point de départ pour le développement d'outils et de mesures qui favoriseraient la réalisation d'exercices d'essaimage. En mettant en évidence les étapes de développement d'un processus d'essaimage, en plus d'identifier les freins et les opportunités reliés à cette stratégie, ce modèle faciliterait l'adoption et la mise en application de ce concept par les entreprises existantes.

Finalement, il ne faut pas oublier la principale problématique soulevée lors de notre recherche, c'est-à-dire la dépendance. Est-ce une problématique généralisable aux activités d'essaimage ou est-ce une problématique propre à notre échantillon ?

En ce sens, nous croyons important que d'autres recherches du même type soient réalisées. En plus de nous permettre de répondre aux questions précédentes, l'ensemble de ces cas composera une banque de données essentielles à une étude comparative. De celle-ci, nous pourrons mettre en relief certaines particularités, similarités et différences entre les diverses expériences, ce qui permettra de jeter les premières hypothèses d'un modèle théorique de l'essaimage. Ainsi, tout en nous permettant une vision plus globale du phénomène, l'étude comparative souhaitée nous permettra de mieux comprendre le phénomène de l'essaimage québécois.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Belley, A. (1989). Opportunités d'affaires : objet négligé de la recherche sur la création d'entreprises, *Revue P.M.O.*, vol. 4, no 1.
- Belley, A., Dussault, L. et Lorrain, J. (1997). L'essaimage : une stratégie délibérée de développement économique. *Centre de documentation*, Fondation de l'Entrepreneurship [Version électronique] : <http://www.entrepreneurship.qc.ca/>.
- Bergeron, P.G. (1986). *La gestion dynamique : concepts, méthodes et applications*. Gaétan Morin Éditeur, Boucherville.
- Bertherat, J. (1989). « L'essaimage », levier de création d'entreprises. *Rapport au ministre du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle*. Collection des rapports officiels. Paris.
- Bordeleau, Y. (1982). La problématique générale de la recherche en milieu organisationnel. In Y.Bordeleau, L.Brunet, T.T.Haccoun, A.-J.Rigny & A.Savoie (eds.), *Comprendre l'organisation : approches de recherche*. Les Éditions Agence D'Arc inc., Montréal (pp.5-29).
- Carrier, C. (1997). *De la créativité à l'intrapreneuriat*. Sainte-Foy, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Coté, Y. (Décembre 1993). « Rapport sur l'élaboration de mesures favorisant la création de nouvelles entreprises technologiques par essaimage ». *Direction générale de la Technologie*, Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie.
- Danvert, L. (1990) *L'Essaimage ou la création d'entreprises par les salariés*. Guide du professionnel. Collection ANCE, Paris. 195 pages.
- Daval, H. (1998) « L'essaimage comme opportunité de création d'effets de synergie entre grandes entreprises et PME ». *Communication présentée au Congrès International Francophone sur la PME*, Édition 1998.
- Deslauriers, J.-P. (1991). *Recherche qualitative : guide pratique*. McGraw-Hill, Montréal.
- Deslauriers, J.-P. (1987). *Les méthodes de la recherche qualitative*. Presses de l'Université du Québec, Québec.

- Fortin, P.A. & Toulouse, J.M. (1997). Une mentalité et un nouveau discours à intégrer : entrepreneurship et création d'emplois. *Centre de documentation, Fondation de l'Entrepreneurship* [Version électronique] : <http://www.entrepreneurship.qc.ca/>.
- Gasse, J. (1987). « L'entrepreneur : son profil et son développement ». *Gestion 2000*, no5.
- Huberman, A. et Miles, M (1991). *Analyse des données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck-Wesmael, Bruxelles.
- Julien, P.A. (1997) (dir.). *Les PME : Bilan et Perspectives*. Groupe de recherche en économie et gestion des PME. Cap-Rouge : Les Presses inter universitaires.
- Kadji-Youaleu, C. (2000). *Essaimage Examen de la documentation*. (cahier de recherche no 2000-01) École des Hautes Études Commerciales, Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter.
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G. & Boutin, G. (1990). *Recherche qualitative : fondements pratiques*. Éditions Agence d'Arc inc., Montréal.
- Mace, G. (1988). *Guide d'élaboration d'un projet de recherche*. Les Presses de l'Université Laval, Québec.
- Orlikowski, W.J. & Baroudi, J.J. (1991) « Studying Information Technology in Organizations : Research Approaches and Assumptions ». *Information Systems Research*, March, pp.1-28.
- Pirnay, F. (1998) « Spin-Off et Essaimage: De quoi s'agit-il? Une revue de la littérature. » *Communication présentée au Congrès International Francophone sur la PME, Édition 1998*.
- Yin, R.K. (1989). *Case study research : Design and methods* (3<sup>rd</sup> ed.). Sage Publications, Newbury Park.
- Le Sommet (Automne 1996), « Relance de l'emploi au Québec : Agir dans la compétitivité et la solidarité. » *Rapports des groupes de travail*. Gouvernement du Québec. [Version électronique] : <http://www.sommet.gouv.qc.ca/>.
- « Miser sur le savoir. Volet 3 : Les PME technologiques. » *Rapport de conjoncture 1994*. Conseil de la science et de la technologie, Gouvernement du Québec. [Version électronique] : <http://www.cst.gouv.qc.ca/cst/rPMEtq.html>.
- « L'entrepreneur : Clé de l'emploi ». *Centre de documentation*, Fondation de l'Entrepreneurship, [Version électronique] : [http://www.entrepreneurship.qc.ca/Centre\\_Documentation](http://www.entrepreneurship.qc.ca/Centre_Documentation)

« Saint-Godain : un exemple français de partenariat entre petites et grandes entreprises ». *Cas rédigé par Gilles Bourdeau sous la direction du professeur Jean-Marie Toulouse*. H.E.C. 1992.

**ANNEXE A**

**QUESTIONNAIRE, MAQUETTE ET PLAN D'ENTREVUE**

## QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE INTÉGRAL

Déroulement :

1. Signature de l'entente de confidentialité
2. Entrevue
  - i. Introduction
    - Présentation des objectifs
    - Rappel de confidentialité
    - Plan de l'entrevue
  - ii. Section 1 : Présentation de l'entreprise essaimée
  - iii. Section 2 : Évaluation du processus d'essaimage
  - iv. Section 3 : Présentation de l'entrepreneur essaimé
  - v. Section 4 : Perception de l'essaimé
  - vi. Section 5 : Fiche d'informations complémentaires
3. Commentaires
4. Remerciements

***Entrevue des essaimés  
sur le processus d'essaimage***

D'abord, je tiens à vous remercier de ce précieux temps que vous mettez à ma disposition aujourd'hui. Je vous rappelle l'objectif de cette entrevue qui est d'obtenir des données en vue de préciser les différents éléments déterminants du processus d'essaimage pour une entreprise québécoise. Par essaimage, j'entends « le choix délibéré d'une entreprise d'appuyer, par des mesures variables, la création d'entreprises par ses employés (Belley, Dussault, Lorrain, 1997). »

L'entretien se divise en cinq sections. La première présente l'entreprise essaimée, soit votre entreprise. Cette section renferme deux grandes questions qui essaient de la situer à travers le temps. La seconde section concerne l'évaluation du processus d'essaimage. Il n'est pas question ici de l'évaluer de façon qualitative, soit bon ou mauvais, mais plutôt d'établir la procédure que vous avez suivie afin d'en arriver à la création de votre entreprise. La troisième section sera destinée à la présentation de l'entrepreneur essaimé, donc à mieux vous connaître en tant qu'entrepreneur. Dans la quatrième section, je vous demanderai de poser un œil critique sur votre cheminement jusqu'à ce jour dans ce processus d'essaimage. Il sera alors question de votre perception en tant qu'essaimé. Finalement, une courte série de questions complémentaires vous sera présentée afin de me permettre d'affiner mon analyse.

Également, nous vous demandons de mettre à ma disposition, si possible, des documents relatant, expliquant ou corroborant les événements dont il sera question au cours de l'entretien. Ces documents nous seraient essentiels afin d'élaborer un profil juste de votre entreprise et du phénomène d'essaimage que nous étudions.

En terminant, je crois important de vous rappeler que le traitement des informations recueillies au cours de cette entrevue sera effectué selon l'entente de confidentialité que nous avons signée préalablement.

Section I : Présentation de l'entreprise essaimée

Avant de nous concentrer sur l'objet de l'étude, soit l'essaimage, il serait important de nous situer votre entreprise par rapport à sa mission, ses produits et ses services, son marché, la concurrence, et tout autre aspect qui fait d'elle une entreprise particulière.

1. Présentez-nous et décrivez-nous votre entreprise telle qu'elle est aujourd'hui.

1.1 Quelle est sa mission ?

1.2 Quels sont ses produits et services ?

1.3 Quel est son marché ?

1.4 Comment vous positionnez-vous par rapport à la concurrence ?

Nous savons que pour comprendre la dynamique au sein d'une entreprise, il faut souvent revenir en arrière afin de découvrir les événements qui ont façonné son histoire et sa personnalité.

2. Décrivez-nous les principales phases de développement et les décisions qui ont marqué l'évolution de l'entreprise, en commençant par sa création jusqu'à aujourd'hui.

2.1 Les variables environnementales ont-elles eu une influence sur cette évolution ? Quelles ont été ces variables ? (Précision : Par variables environnementales, j'entends :

→ le gouvernement : politiques et programmes

→ l'économie et la finance : conjoncture, taux intérêts, taux de change

....

→ l'environnement social : mouvements, valeurs, ....

→ la technologie et les ressources physiques : équipements, matières premières ...

→ la démographie et le facteur humain : dénombrement quantitatif et qualitatif et main-d'œuvre.

→ la perspective internationale : entente de libre-échange, ... )

2.2 À travers quel(s) acteur(s) ces variables ont-elles influencé l'entreprise et de quelle façon ? (Précision : Par acteur, il peut s'agir du syndicat, des

agences gouvernementales, de la communauté, des fournisseurs, des concurrents, des consommateurs, des entreprises affiliées, ou encore tout individu ou groupe d'individus dont l'influence a marqué l'entreprise.)

2.3 À quel moment de son évolution ces variables environnementales et ces acteurs ont-ils marqué l'entreprise ?

#### Section II : Évaluation du processus d'essaimage

Comme vous le savez, le présent entretien entre dans le cadre d'une étude portant sur la pratique de l'essaimage. L'essaimage étant, je vous le rappelle, le choix délibéré d'une entreprise d'appuyer, par des mesures variables, la création d'entreprises par ses employés.

Dans la section précédente, vous nous avez présenté votre entreprise et son évolution. J'aimerais maintenant revenir sur certains éléments afin d'éclaircir l'influence, s'il y a lieu, de l'essaimage dans la réalité de votre entreprise.

Revenons à la phase couvrant la période précédant le démarrage de votre entreprise, soit avant qu'elle n'entre en fonction.

3. Décrivez-nous de quelle façon s'est établi le contact et comment la relation d'affaires s'est concrétisée entre vous et la personne-ressource de l'entreprise-mère. (**Précision :** La personne-ressource est la principale personne au sein de l'entreprise-mère qui a suivi votre dossier et/ou qui vous a offert un support quelconque lors de la mise en projet de l'idée d'affaires.)

3.1 Qui a pris contact avec l'autre et comment en êtes-vous venus à une entente de collaboration ?

3.1.1 Première possibilité : Personne chez l'entreprise-mère.

- a. Qui était cette personne ?
- b. Quelles raisons vous a-t-elle données ?
- c. Quelle proposition d'affaires vous a-t-elle faite ?
- d. Face à cette proposition, quelles ont été votre réaction et votre décision ?

e. À votre avis, quel profil recherchait-elle? (caractéristiques personnelles)

f. Comment se sont déroulées les rencontres précédant le démarrage ?

3.1.2 Deuxième possibilité : Vous avez pris contact avec la personne de l'entreprise-mère.

a. D'où venait l'idée d'une collaboration avec votre ancien employeur ?

b. Quel type de collaboration recherchiez-vous ?

c. Qu'est-ce qui vous faisait croire que cette collaboration serait intéressante pour vous ?

d. De quelle stratégie d'affaires venait cet intérêt ? Quels étaient le contexte et les objectifs que vous poursuiviez par cette stratégie ?

e. Avec qui avez-vous pris contact ?

f. Pourquoi cette personne ?

g. Comment se sont déroulées les rencontres précédant le démarrage ?

3.2 De qui provenait l'idée d'affaires et quelle était alors la nature du projet soumis ? (Description)

3.3 Existait-il, au sein de l'entreprise-mère une politique ou un programme formel ou informel d'essaimage, soit d'aide à la création d'entreprise, destiné aux employés ? Exposez-nous brièvement son contenu.

3.3.1 Si oui :

a. La politique ou le programme était-il formel ou informel ? (**Précision** : Pour qu'une politique ou un programme soit formel, il faut qu'il fasse l'objet d'un document qui atteste de son existence (Le nouveau Petit Robert, 1995)).

b. Votre projet entraînait-il dans ce programme ou cette politique ?

3.4 Aviez-vous alors connaissance d'expériences d'autres personnes (employés ou non) qui auraient reçus de l'aide de l'entreprise-mère afin de partir leur entreprise ? Est-ce que cela vous a influencé ?

3.5 Quel a été le processus d'évaluation que vous avez utilisé afin de valider l'idée d'affaires, quant à ses risques et à sa faisabilité ?

Maintenant que nous connaissons davantage votre entreprise et que nous avons éclairci la période de mise en collaboration entre l'entreprise-mère, l'essaimeur et vous, nous allons essayer de décrire le processus d'essaimage qui s'en est suivi. Pour ce faire, nous allons passer à la description de l'entente entre les deux parties à la veille du démarrage de l'entreprise.

4. Que comprenait cette entente ?

4.1 Quel était le support accordé par la personne-ressource et par l'entreprise-mère.

4.1.1 Aucun \_\_\_\_\_

4.1.2 Appui technique ou administratif \_\_\_\_\_ (Conseil)

4.1.3 Commercial ou sous-traitance \_\_\_\_\_

4.1.4 Financier \_\_\_\_\_

4.1.5 Partenariat \_\_\_\_\_

4.1.6 Intrapreneurship \_\_\_\_\_

4.2 Quel était le lien existant entre vos activités et celles de l'entreprise-mère ?

**(Précision :** Par « lien », nous voulons identifier si vos activités sont dans un secteur ou correspondent à des produits et services qui sont soit similaires à celles de l'entreprise-mère, connexes ou complémentaires, ou tout à fait indépendants.)

5. Qu'est-ce qui vous a convaincu et/ou motivé à partir en affaires en collaboration avec votre ancien employeur ?

L'entente dont nous venons de discuter entre dans une pratique de gestion faisant référence à la collaboration interentreprise. Nous savons également, grâce à différentes études sur le démarrage d'entreprise et les facteurs de réussite et d'échec lors des premières années d'activités, qu'il existe un lien entre la survie et le succès à long terme d'une organisation et la qualité du support reçu par le nouvel entrepreneur. Ce support suppose certes un lien entre les entreprises, mais également un suivi pour permettre un réajustement si nécessaire.

6. À quel point l'entreprise-mère ou la personne-ressource s'impliquait ou s'implique encore dans la gestion de l'entreprise ?
7. L'entreprise-mère ou la personne-ressource a-t-elle effectué un suivi pendant et après la période de démarrage. (**Précision** : par suivi, il est entendu toute forme de collaboration, de conseils, de comptes-rendus permettant à l'ancien employeur de suivre et de connaître l'évolution de l'entreprise essaimée.) Si oui, décrivez le processus de suivi dont vous avez fait l'objet.
  - 7.1 Quelle a été la nature du suivi ?
  - 7.2 Quelle a été sa durée ?
  - 7.3 Était-ce un type de suivi souhaité ? Si non, quel type de suivi auriez-vous souhaité ?

Nous venons de voir que par le suivi, un réajustement peut s'avérer nécessaire. De cette façon, l'entente établie au départ peut, avec le temps, avoir connu, elle aussi, une certaine évolution. Cette évolution peut affecter plusieurs aspects organisationnels, soit la nature des relations entre l'entreprise-mère et votre entreprise, votre autonomie sur vos décisions de gestion, la diversification de votre clientèle, etc.

8. Dressez-nous l'évolution de l'entente au cours des années qui ont suivi la mise en activités de votre entreprise jusqu'à nos jours. Quel impact cette évolution a eu sur vos activités ?
  - 8.1 Quelle a été l'évolution de votre clientèle et la variation de la part de vos ventes détenue par l'entreprise-mère.
  - 8.2 Quelle a été l'évolution de l'influence de l'entreprise-mère dans vos décisions de gestion ? À quel point les décisions de cette entreprise touchaient et touchent encore vos activités et vos décisions ?

### Section III : Présentation de l'entrepreneur essaimé

Maintenant que votre entreprise et les détails de la pratique de l'essaimage ont été présentés, il serait important de situer un acteur très important, soit vous, l'entrepreneur essaimé.

Nous savons que l'individu est le fruit de plusieurs influences. On peut décrire cet individu selon sa personnalité, ses motivations, soit ses besoins et ses valeurs, et ses antécédents, soit sa formation et ses expériences.

9. Présentez-vous. Relatez-nous brièvement vos expériences antérieures qui ont jouées un rôle important par rapport à votre profession.

10. Quelles sont les raisons qui vous ont poussé à devenir un entrepreneur ?

10.1 Y a-t-il eu des événements ou des individus, tels que des proches, des amis, des collègues ou autres, qui vous ont donné le goût de partir en affaires ?

10.2 Qui sont-ils et comment vous ont-ils influencé ?

Revenons à la période où vous étiez employé au sein l'entreprise-mère.

11. Décrivez-nous votre cheminement professionnel au sein de l'entreprise-mère.

11.1 Quels ont été les postes que vous avez occupés et les responsabilités qui y étaient rattachées ?

11.2 Combien de temps êtes-vous demeuré à l'emploi de l'entreprise-mère ?

11.3 Comment qualifiez-vous votre relation avec votre employeur ? Comment vous sentiez-vous perçu par celui-ci ? Comment vous perceviez-vous en tant qu'employé ?

11.4 Quels ont été les raisons de votre départ de l'entreprise ? Était-ce en période de sureffectif ?

11.5 Quel était le climat au sein de l'entreprise en général ?

11.6 Comment décririez-vous votre employeur ?

11.7 À votre avis, valorisait-on des comportements entrepreneuriaux au sein de l'entreprise, soit des actions qui reflétaient des valeurs tel l'autonomie, la prise de responsabilités, la créativité et la solidarité ? Nommez-nous des exemples.

Revenons à votre entreprise et à votre rôle d'entrepreneur. En même temps que l'entreprise évolue, l'entrepreneur aussi et il apprend à s'adapter aux réalités de son entreprise.

12. Vos responsabilités et vos tâches ont-elles évoluées depuis que votre entreprise a commencé ses opérations ?

12.1 Si oui, relatez-nous l'évolution de votre rôle en tant qu'entrepreneur au sein de votre entreprise depuis son émergence.

12.1.1 Quels ont été vos différentes responsabilités selon les phases de développement de votre entreprise ?

13. Quel a été, à votre avis, l'incidence de la collaboration de votre ancien employeur sur vos tâches et responsabilités d'entrepreneur ? Expliquez.

#### Section IV : Perception de l'essaimé

Nous voilà presque à la fin de notre entretien. Nous possédons déjà une certaine quantité d'information qui nous permettra de dresser un portrait, nous l'espérons, assez juste de votre entreprise, et nous vous connaissons un peu mieux en tant qu'entrepreneur. Ce que nous désirons connaître maintenant, ce sont vos impressions. Regardez votre entreprise, revoyez votre cheminement et pensez à l'influence de l'entreprise-mère et la personne-ressource sur tous ces aspects.

14. Quel rôle a joué l'entreprise-mère ainsi que la personne-ressource dans votre réussite tout au long de votre évolution en tant qu'entrepreneur et celle de votre entreprise ?

14.1 Quels ont été et quels sont les bons et les mauvais côtés de cette collaboration avec votre ancien employeur ?

15. Si on vous demandait de vous évaluer en tant qu'entrepreneur, comment vous décririez-vous ?

15.1 Quels sont vos points forts et vos points faibles ?

16. Si vous n'aviez pas eu l'appui de votre ancien employeur, seriez-vous parti en affaires ? Expliquez pourquoi.

17. Si c'était à refaire, recommenceriez-vous de la même manière ?

Finalement,

18. Croyez-vous en l'essaimage comme moyen de devenir entrepreneur ?

Fiche d'informations complémentaires
--------------------------------------

En terminant, nous aimerions vous demander quelques informations factuelles complémentaires afin de compléter les différents profils que nous venons d'explorer ensemble.

Personne interrogée : \_\_\_\_\_

Formation professionnelle : \_\_\_\_\_

---

---

---

---

Date de constitution de votre entreprise : \_\_\_\_\_

Dénomination de votre entreprise : \_\_\_\_\_

Adresse : \_\_\_\_\_

Téléphone : [\_\_\_\_] \_\_\_\_ - \_\_\_\_

Télécopieur : [\_\_\_\_] \_\_\_\_ - \_\_\_\_

Nombre d'employés : \_\_\_\_\_

Nombre de cadres : \_\_\_\_\_

Présence syndicale : oui \_\_\_\_\_ ou non \_\_\_\_\_

Affiliation syndicale : \_\_\_\_\_

Année d'affiliation : \_\_\_\_\_

Nombre d'usines : \_\_\_\_\_

Nombre de filiales : \_\_\_\_\_

Chiffre d'affaires (évolution) : début – fin \_\_\_\_\_

## MAQUETTE D'ENTREVUE

5. Signature de l'entente de confidentialité
6. Entrevue
  - vii. Introduction
    - Présentation des objectifs
    - Rappel de confidentialité
    - Plan de l'entrevue
  - viii. Section 1 : Présentation de l'entreprise essaimée
  - ix. Section 2 : Évaluation du processus d'essaimage
  - x. Section 3 : Présentation de l'entrepreneur essaimé
  - xi. Section 4 : Perception de l'essaimé
  - xii. Section 5 : Fiche d'informations complémentaires
7. Commentaires
8. Remerciements

## **ENTREVUE DES ESSAIMÉS SUR LE PROCESSUS D'ESSAIMAGE**

D'abord, je tiens à vous remercier de ce précieux temps que vous mettez à ma disposition aujourd'hui. Je vous rappelle l'objectif de cette entrevue qui est d'obtenir des données en vue de préciser les différents éléments déterminants du processus d'essaimage pour une entreprise québécoise. Par essaimage, j'entends « le choix délibéré d'une entreprise d'appuyer, par des mesures variables, la création d'entreprises par ses employés (Belley, Dussault, Lorrain, 1997). »

L'entretien se divise en cinq sections. La première présente l'entreprise essaimée, soit votre entreprise. Cette section renferme deux grandes questions qui essaient de la situer à travers le temps. La seconde section concerne l'évaluation du processus d'essaimage. Il n'est pas question ici de l'évaluer de façon qualitative, soit bon ou mauvais, mais plutôt d'établir la procédure que vous avez suivie afin d'en arriver à la création de votre entreprise. La troisième section sera destinée à la présentation de l'entrepreneur essaimé, donc à mieux vous connaître en tant qu'entrepreneur. Dans la quatrième section, je vous demanderai de poser un œil critique sur votre cheminement jusqu'à ce jour dans ce processus d'essaimage. Il sera alors question de votre perception en tant qu'essaimé. Finalement, une courte série de questions complémentaires vous sera présentée afin de me permettre d'affiner mon analyse.

Également, nous vous demandons de mettre à ma disposition, si possible, des documents relatant, expliquant ou corroborant les événements dont il sera question au cours de l'entretien. Ces documents nous seraient essentiels afin d'élaborer un profil juste de votre entreprise et du phénomène d'essaimage que nous étudions.

En terminant, je crois important de vous rappeler que le traitement des informations recueillies au cours de cette entrevue sera effectué selon l'entente de confidentialité que nous avons signée préalablement.

## Plan de l'entrevue

### ***Présentation de l'entreprise essaimee***

#### 1. Présentation de l'entreprise :

##### 1.1. Mission

###### 1.1.1. produits et services

###### 1.1.2. marché

##### 1.2. Position p/r concurrence

#### 2. Faits marquants de son évolution :

### ***Évaluation du processus d'essaimage :***

#### Contexte

#### 3. Contact entre essaime et essaimeur :

##### 3.1. Contexte

##### 3.2. Initiateur

##### 3.3. Comment (contact)

##### 3.4. Objectifs et contexte (essaimage)

##### 3.5. Idée d'affaires initiale

##### 3.6. Réaction (collaboration)

##### 3.7. Profil recherché (collaborateur)

##### 3.8. Déroulement rencontres

#### 4. Présence de politique d'essaimage :

##### 4.1. Contenu

#### 5. Expériences d'autres employés :

##### 5.1. Influence

#### 6. Évaluation du projet d'affaires :

#### Entente

#### 7. Entente

##### 7.1. Support

###### 7.1.1. Technique, administratif, conseil

###### 7.1.2. Commercial, sous-traitance

###### 7.1.3. Financier

###### 7.1.4. Partenariat

##### 7.2. Lien

###### 7.2.1. Aucun

###### 7.2.2. Connexe ou Complémentaire

###### 7.2.3. Semblable

#### 8. Motifs accepter collaboration

#### 9. Implication initiale de l'essaimeur

#### 10. Suivi

##### 10.1. Nature

##### 10.2. Durée

##### 10.3. Suivi souhaité

#### 11. Évolution et impact de l'entente

##### 11.1. Parts ventes de l'essaimeur

##### 11.2. Influence décisions de gestion

### ***Présentation de l'entrepreneur essaime***

#### Employé au sein de l'entreprise-mère

#### 12. Cheminement

##### 12.1. Postes et responsabilités (durée)

##### 12.2. Relation compétences et opportunité d'affaires

##### 12.3. Relation avec employeur (perception)

##### 12.4. Description de l'employeur

##### 12.5. Raisons départ (sureffectif)

##### 12.6. Climat général dans entreprise-mère

##### 12.7. Valorisation culture entrepreneuriale

###### 12.7.1. Autonomie ;

###### 12.7.2. Prise de responsabilité ;

###### 12.7.3. Créativité

###### 12.7.4. Solidarité

#### Entrepreneur

#### 13. Expériences marquantes

#### 14. Raisons être entrepreneur

##### 14.1. Influence événements ou individus (milieu)

#### 15. Évolution des tâches et responsabilités en tant qu'entrepreneur (chronologie)

##### 15.1. Incidence de la collaboration de l'essaimeur

#### 16. Description en tant qu'entrepreneur

**Fiche d'informations complémentaires**

En terminant, nous aimerions vous demander quelques informations factuelles complémentaires afin de compléter les différents profils que nous venons d'explorer ensemble.

Personne interrogée : \_\_\_\_\_

Formation professionnelle : \_\_\_\_\_

---

---

---

Date de constitution de votre entreprise : \_\_\_\_\_

Dénomination de votre entreprise : \_\_\_\_\_

Adresse : \_\_\_\_\_

Téléphone : [\_\_\_\_] \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_

Télécopieur : [\_\_\_\_] \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_

Nombre d'employés : \_\_\_\_\_

Nombre de cadres : \_\_\_\_\_

Présence syndicale : oui \_\_\_\_\_ ou non \_\_\_\_\_

Affiliation syndicale : \_\_\_\_\_

Année d'affiliation : \_\_\_\_\_

Nombre d'usines : \_\_\_\_\_

Nombre de filiales : \_\_\_\_\_

Chiffre d'affaires (évolution) : début – fin \_\_\_\_\_

**ANNEXE B**

**PROTOCOLES D'ENTENTE**

## PROTOCOLE D'ENTENTE

*Objet : Collaboration entre (essaimeur/essaimé) et Nathalie Arseneault*

Le présent document a pour but de formaliser la collaboration entre (essaimeur/essaimé) et Nathalie Arseneault, étudiante à l'Université du Québec à Trois-Rivières en Maîtrise en Gestion des PME. Cette collaboration s'inscrit dans le cadre du mémoire de l'étudiante. Celui-ci prend la forme d'une étude de cas d'entreprises ayant effectué un processus complet d'essaimage et son principal objectif sera de décrire ce processus en documentant un cas réel. Par essaimage, nous entendons le choix délibéré d'une entreprise d'appuyer, par des mesures variables, la création d'entreprises par ses employés (Belley, Dussault et Lorrain, 1997).

### **Terme de la collaboration**

Par cette entente de collaboration, (essaimeur/essaimé) s'engage à mettre à la disposition de Nathalie Arseneault les ressources jugées nécessaires à la réalisation du mémoire. Ces ressources seront désignées d'un commun accord entre (essaimeur/essaimé) et Nathalie Arseneault.

En contre partie, Nathalie Arseneault, étudiante à l'Université du Québec à Trois-Rivières, s'engage à utiliser avec discernement les informations auxquelles elle aura recours. De plus, l'étudiante s'engage à traiter les informations qui auront fait l'objet d'une demande de confidentialité avec le respect qu'il se doit. Seuls l'étudiante ainsi que les directeur et co-directeur, soit Messieurs Jean Lorrain et André Belley, auront accès à ces dernières informations. Enfin, avant publication du

mémoire, l'étudiante s'engage à présenter la partie concernant (l'entreprise de l'essaimeur/essaimé) à (essaimeur/essaimé) aux fins d'approbation du contenu.

Représentant (essaimeur/essaimé) (veuillez indiquer le poste occupé sous la signature) :

Signé le \_\_\_\_\_ à \_\_\_\_\_

Nathalie Arseneault, étudiante.

Signé le \_\_\_\_\_ à \_\_\_\_\_

## PROTOCOLE D'ENTENTE POUR PUBLICATION

Le présent document a pour but de formaliser toute utilisation future par Nathalie Arseneault, étudiante à la maîtrise en gestion des PME, des renseignements validés concernant (l'entreprise essaimeur/essaimée), dont leur divulgation au sein du mémoire de l'étudiante.

Sachant que les renseignements concernant (l'entreprise essaimeur/essaimée) ne sera pas traitée individuellement, mais bien comme faisant partie d'une banque d'information qui sera considérée comme un tout et parmi lesquelles seront établies des comparaisons dans le but de faire ressortir des similitudes et des différences;

Sachant que toutes les précautions seront prises pour garder l'anonymat des différentes entreprises faisant partie de la banque de renseignement, dont :

- l'utilisation de dénomination anonyme telle que *Ei*, ou *cas i*, ou *essaimé i* pour identifier les parties du tout (où *i* prendra une valeur numérique);
- la non divulgation du secteur d'activités;

Sachant que les informations ont déjà fait l'objet d'une validation ;

Nous, soussignés, acceptons que les renseignements concernant notre entreprise face partie des informations traitées au sein du mémoire de Nathalie Arseneault.

Signé le \_\_\_\_\_ à \_\_\_\_\_ (localité)

\_\_\_\_\_