
SPIN-OFF ET ESSAIMAGE: DE QUOI S'AGIT-IL ?
UNE REVUE DE LA LITTERATURE

Université de Liège
Ecole d'administration des affaires
Bld du Rectorat, 7, Bât. B31, Boite 53
B - 4000 Liège

Tél. : +32-4-366.31.81
Fax : +32-4-366.28.21
Mail : F.Pirnay@ulg.ac.be

PIRNAY Fabrice

Assistant, Université de Liège
Doctorant, ESA, Université de Lille II

SPIN-OFF ET ESSAIMAGE: DE QUOIS'AGIT-IL ?
UNE REVUE DE LA LITTÉRATURE

INTRODUCTION	1
1. DÉFINITIONS	2
1.1. Selon les sources bibliographiques	2
1.2. Selon les définitions d'auteurs.....	2
2. LES PHÉNOMÈNES DE "SPIN-OFF": DÉLIMITATION DE LEUR DOMAINE	4
2.1. Détermination de propriétés communes	4
2.2. Exclusion de quelques phénomènes proches	5
3. LES PHÉNOMÈNES DE "SPIN-OFF": ÉLABORATION D'UNE TYPOLOGIE	6
3.1. Premier facteur: l'initiateur du phénomène de spin-off	6
3.1.1. Analyse des définitions d'auteurs	6
3.1.2. Vers une confrontation de deux écoles de pensée ?.....	7
3.1.3. Distinction entre les "push spin-off" et les "pull spin-off"	8
3.2. Second facteur: le degré de complémentarité des activités.....	9
3.3. Regroupement de ces deux facteurs au sein d'une typologie.....	9
4. VERS UNE MEILLEURE COMPRÉHENSION DES LOGIQUES D' ACTIONS.....	11
4.1. Les finalités organisationnelles.....	11
4.2.1. L'essaimage "à froid"	11
4.2.2. L'essaimage "à chaud".....	13
4.2. Les finalités individuelles	14
CONCLUSIONS.....	15
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	16

Résumé

*Ce projet de recherche se propose de lever quelques ambiguïtés relatives aux concepts anglophone de **spin-off** et francophone d'**essaimage**, ce dernier se révélant n'être, après analyse, qu'une traduction incomplète du premier.*

Pour ce faire, nous nous basons sur la littérature existante pour:

- *établir une liste des caractéristiques communes à tout phénomène de spin-off;*
- *concevoir une typologie en six catégories distinctes de ces phénomènes;*
- *explicitier les finalités poursuivies par deux des principales parties impliquées dans ces phénomènes: l'organisation "mère" et l'individu-entrepreneur.*

Abstract

This paper tries to shed some light on the differences between the english concept of " spin-off " and its french translation " essaimage ", the first being according to us broader than the latter. This study is based on an rigorous analysis of the (unfortunately poor) existing litterature dedicated to both concepts.

Firstly, three common characteristics shared by both concepts are emphasized. They allow an observer to distinguish in the real world what is a "spin-off" from what it is not.

Next, we put forward a typology which especially stress the fact that the french concept of "essaimage" is only a particular case of the english concept of "spin-off".

Finally, we discuss the logics of action of two major actors implied in a "spin-off": the individual-entrepreneur and his "mother organisation".

INTRODUCTION

Depuis la fin des "Golden Sixties", notre société occidentale est en mal d'emplois. Les raisons traditionnellement avancées par les économistes pour expliquer ce phénomène relèvent à la fois de la mondialisation de l'économie, et du progrès technique.

En effet, la mondialisation accentue la concurrence et favorise les délocalisations d'activités de production vers des pays offrant des conditions fiscales, sociales et environnementales plus avantageuses, tandis que le progrès technique permet aux entreprises d'obtenir des gains de productivité largement supérieurs aux taux de croissance de leurs marchés.

De leur côté, eu égard à leur lourd endettement, les pouvoirs publics ne disposent pour tenter de relancer l'économie, que d'une étroite marge de manoeuvre budgétaire, le plus souvent insuffisante pour concevoir et mettre en oeuvre des politiques ayant un réel impact sur l'emploi.

Toutefois, depuis la fin des années 70, tant les milieux scientifiques que politiques, reconnaissent que la principale source de création d'emplois ne relève plus exclusivement des seules grandes entreprises multinationales, mais qu'elle est également l'oeuvre, dans des proportions croissantes, des petites et moyennes entreprises.

Certes, ce vivier d'emplois constitué par les P.M.E. ne peut prétendre résorber l'ensemble du taux de chômage, mais il importe de mieux les connaître et, partant, de mieux les comprendre aux fins de favoriser le nombre de leur création.

Parmi les phénomènes entrepreneuriaux et leurs problématiques associées, il apparaît toutefois que trop peu d'auteurs se sont intéressés aux phénomènes de "*spin-off*" qui, dans la littérature francophone, ont été traduits sous le concept d'*essaimage*.

Fort de cette constatation, le propos de cet article consiste pour l'essentiel à dissiper quelques ambiguïtés relatives aux concepts de *spin-off* et d'*essaimage*, notamment en montrant que le second (*essaimage*) n'appréhende qu'une partie des réalités couvertes par le premier (*spin-off*).

S'appuyant sur une analyse de la littérature consacrée à ces phénomènes, nous proposons d'articuler notre discours en quatre points:

1. recensement des sources bibliographiques utilisées, et établissement d'un inventaire des définitions d'auteurs;
2. délimitation des caractéristiques communes à tout phénomène de "*spin-off*" aux fins d'établir une frontière conceptuelle permettant à un observateur de distinguer un "*spin-off*" dans la réalité;
3. conception d'une typologie originale, fondée sur deux facteurs de discrimination, permettant notamment d'explicitier en quoi le concept d'*essaimage* est réducteur du concept de *spin-off*;
4. explicitation des finalités poursuivies par deux des principales parties impliquées dans ces phénomènes: l'organisation "mère" et l'individu-entrepreneur.

1. DEFINITIONS

1.1. Selon les sources bibliographiques

Bien qu'elles ne puissent prétendre être exhaustives, nos recherches bibliographiques montrent que les phénomènes de "spin-off" souffrent d'un réel déficit de recherche scientifique.

Ainsi, dans la littérature scientifique classique, revues et journaux "avec référée", seuls huit articles majoritairement anglo-saxons sont consacrés aux spin-offs (Cooper 1971; Garvin 1983; Scheutz 1986; Johnsson & Hägg 1988; Smith 1991; Kassicieh et al. 1996, ainsi que Roberts & Malone 1996, du côté anglophone, et le seul Doutriaux 1992, du côté francophone).

Le nombre de publications repérées s'accroît de dix unités, dont trois francophones (Bruyat 1987; Doutriaux 1992 et Sire 1988), dès lors que le domaine de recherche bibliographique est étendu aux actes de colloques ainsi qu'au working papers.

Finalement, en élargissant la base documentaire à d'autres sources telles que les rapports gouvernementaux et ... le réseau Internet, quelques contributions, uniquement francophones, viennent grossir les rangs pour porter de la sorte le nombre total de travaux sur les phénomènes de spin-off à une petite trentaine, dont une minorité avec un "pedigree" scientifique élevé.

L'ensemble des auteurs recensés sont visuellement répertoriés par type de ressources bibliographiques à la Figure 1.

Types de ressources bibliographiques :

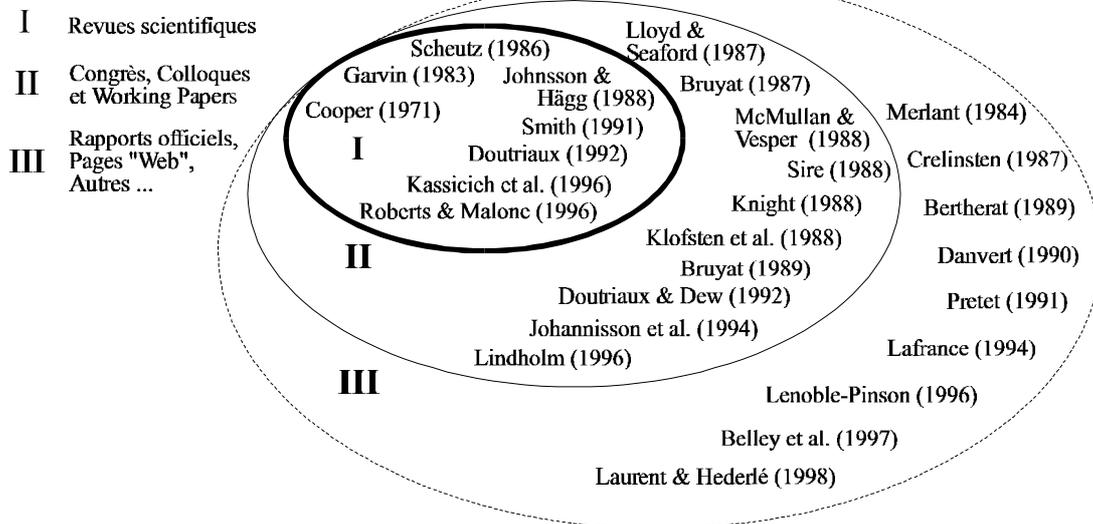


Figure 1 : Liste des auteurs par type de ressources bibliographiques

1.2. Selon les définitions d'auteurs

Parmi les auteurs cités, nombreux sont ceux qui, dans le cadre de leurs travaux, ont pris soin d'explicitier l'acception qu'ils entendaient donner à la notion de "spin-off". Un inventaire de ces différentes définitions est reproduit au Tableau 1.

Auteurs	Année	Source¹	Définitions
GARVIN D.	1983	I	<i>"New firms created by individuals breaking off from existing ones to create competing companies of their own" (p. 3)</i>
SCHEUTZ C.	1986	I	<i>"Creative employees who leave a company to carry into effect a firm on their own" (p. 169)</i>
JOHANSSON Th. & HÄGG I.	1988	I	<i>"A technician or a white-collar worker leaves his employment at a -usually larger- firm with the purpose of establishing a separate firm that either completes or competes with his previous employer" (p. 64)</i>
KASSICIEH S. RADOSEVICH R. UMBARGER J.	1996	I	<i>" ... occurs when laboratory technical staff members leave the laboratory to exploit proprietary intellectual property and know-how" (p. 33)</i>
LLOYD S. SEAFORD C.	1987	II	<i>" ... small businesses which arise from corporate executives collectively abandoning their organisations and setting up indépendant ventures." (p. 1)</i>
BRUYAT Chr.	1987	II	<i>"L'essaimage est une pratique volontariste consistant pour une entreprise à aider, voire à encourager, ses employés à créer leurs propres entreprises" (p. 235)</i>
SIRE B.	1988	II	<i>"L'essaimage consiste en la création ou la reprise d'une entreprise par un des salariés avec le soutien de son employeur" (p. 2)</i>
KNIGHT R.	1988	II	<i>"Spinoff entrepreneurs are corporate managers who leave the corporation to become independant"(p. 134)</i>
JOHANNISSON B. ARVIDSSON T. JOHANSSON T.	1994	II	<i>"... spinoff venturing is associated with new business based on unique internal company resources which are commercialized when an employee gives notice in order to start a career as an independant businessperson" (p.2).</i>
DANVERT L.	1988	III	<i>"L'essaimage est l'action dynamique d'une entreprise visant à appuyer tous les projets de création et de reprise d'entreprise par les salariés"</i>
BERTHERAT J.	1989	III	<i>" ... tout processus de création d'entreprise ou de développement économique par un salarié ou un groupe de salariés, à partir d'une activité de l'entreprise mère"</i>
BELLEY A. DUSSAULT L. LORRAIN J.	1997	III	<i>"... choix délibéré d'une entreprise d'appuyer, par des mesures variables, la création d'entreprises par ses employés" (p. 1)</i>
LAFRANCE M.	1994	III	<i>"L'essaimage est la création d'une entreprise par un employé à partir de l'entreprise dans laquelle il travaille" (p. 3)</i>

Tableau 1 : Définitions d'auteurs relatives aux concepts de spin-off et d'essaimage

¹ Ventilée selon les trois types de ressources bibliographiques mises en évidence à la Figure 1.

Bien que ces treize définitions prétendent toutes rendre compte du même concept de spin-off, il convient toutefois de nuancer leur apparente homogénéité par une analyse plus fouillée de leur contenu.

Cette analyse se propose d'opérer en deux temps:

(1) Dégager les **caractéristiques communes** à tout phénomène de spin-off en vue d'établir une frontière conceptuelle permettant de distinguer au mieux parmi l'ensemble des phénomènes du monde réel, ceux qui peuvent prétendre recevoir la dénomination de "spin-off" de ceux qui ne le peuvent pas;

(2) Distinguer, à l'aide des définitions d'auteurs, les multiples réalités et logiques d'actions sous-jacentes qui se dissimulent derrière ce terme aux apparences monosémiques et, dans la foulée, proposer un regroupement de ces diverses acceptions sous la forme d'une **typologie**.

2. LES PHENOMENES DE "SPIN-OFF": DELIMITATION DE LEUR DOMAINE

2.1. Détermination de propriétés communes

Eu égard aux contributions des auteurs repris au Tableau 1, il apparaît clairement que tout phénomène observable acquiert la qualification de "spin-off", dès lors qu'il satisfait simultanément à ces trois conditions:

se dérouler au sein d'une **organisation humaine existante**, quelle qu'en soit la forme juridique, la raison sociale, le mode de propriété ou le type d'activité²;

concerner **un ou plusieurs individus de cette organisation**, quelque soient leur statut et fonction au sein de l'organisation;

constater **le départ effectif de ces individus** de l'organisation qui les emploie, non pour rejoindre une autre organisation existante, mais **pour créer une nouvelle organisation**.

A la lumière de ces trois conditions d'identification des phénomènes de spin-off, il convient d'emblée de constater qu'ils concernent par essence la carrière d'un ou de plusieurs individus, et ont plus précisément trait à un changement important dans la dynamique de celle-ci, à savoir quitter une organisation pour en créer une nouvelle.

Dans notre société occidentale contemporaine, le parcours traditionnellement suivi (ou souhaité) par tout citoyen peut être représenté en deux phases:

- d'abord, une phase de "*formation initiale*" au cours de laquelle l'individu acquiert des compétences et un savoir-faire dans un domaine particulier, et au terme de laquelle, en cas de succès, il obtiendra un titre (diplôme, attestation, ...) certifiant de sa maîtrise théorique et/ou pratique des connaissances enseignées (Bourdieu 1979),

² Cette organisation humaine peut se révéler être une entreprise privée (grosse ou petite, industrielle ou de service), une administration publique, et même une université (*academic spin-off*).

- ensuite, une phase dite "*carrière professionnelle*" au cours de laquelle l'individu, moyennant rétribution monétaire, exploitera les connaissances acquises lors de la phase de formation initiale³. Parmi les modes d'exploitation de ces connaissances, il est admis d'en distinguer deux catégories selon que l'individu est personnellement embauché par une organisation tierce avec laquelle il conviendra d'un contrat de travail pour effectuer des prestations **pour le compte de** celle-ci, ou qu'il décide de créer sa propre entreprise pour exercer **à son compte** une activité pour laquelle il estime disposer d'un projet entrepreneurial crédible et cohérent (Arthur & Rousseau 1996).

Les phénomènes de spin-off appréhendent un parcours particulier, à savoir la création d'entreprises nouvelles par des individus ayant choisi, au sortir de leur formation initiale, une perspective de carrière professionnelle du type "pour le compte de ..." (Figure 2).

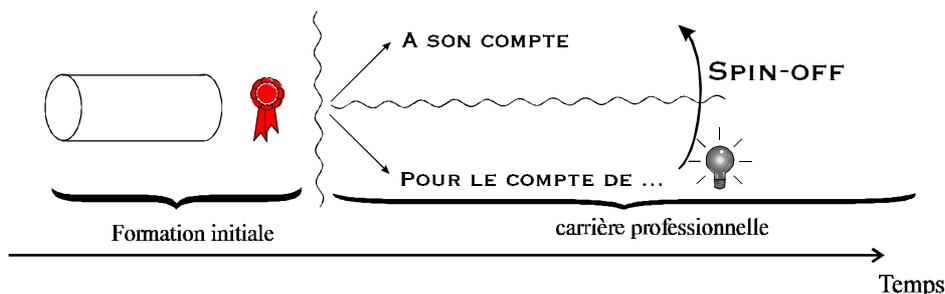


Figure 2 : Représentation schématique du "parcours" d'un individu : mise en évidence du phénomène de "spin-off"

2.2. Exclusion de quelques phénomènes proches

Les caractéristiques communes ainsi explicitées permettent de distinguer les phénomènes qui relèvent des spin-offs de ceux qui n'en sont pas. Parmi ces derniers, il convient d'en mentionner quelques-uns qui, bien que proches à certains égards des spin-offs, ne peuvent toutefois prétendre à cette appellation (Tableau 2).

Phénomènes exclus	Motifs d'exclusion
Le départ d'une organisation pour rejoindre une autre organisation existante	pas de création d'entreprise
Les reprises d'entreprises, menées soit par un repreneur extérieur, soit par une partie de l'équipe dirigeante (Management Buy Out) ⁴	pas de création d'entreprise
L'intrapreneurship, au sens de Gibb (1990, p. 33), à savoir " <i>entrepreneurs who implement new ideas inside established companies and who, though employed in a corporate position, are nevertheless given the freedom and incentives to create and market their own ideas</i> "	pas de création d'entreprise pas de départ d'une organisation existante
Les entreprises créées au terme de la formation initiale	pas au sein d'une organisation existante pas de départ d'une organisation existante
Les créations d'entreprise à titre complémentaire (ex: un professeur d'université crée un cabinet de conseil tout en conservant son poste de fonctionnaire)	pas de départ d'une organisation existante

Tableau 2 : Liste des phénomènes exclus du "domaine" des spin-offs

³ Soulignons qu'il est généralement admis que les seules connaissances acquises lors de la formation initiale ne constituent pas un ensemble figé de connaissances statiques qui, une fois maîtrisées par son "propriétaire", ne requièrent plus aucune actualisation de sa part.

⁴ Notons à ce propos que la définition de l'essaimage donnée par l'Association Nationale pour la Création d'Entreprise (Danvert 1988), et reproduite au tableau 1, intègre dans le domaine des spin-offs les phénomènes de reprise d'entreprise, phénomènes qui selon les propriétés génériques retenues ne peuvent prétendre être de la nature d'un spin-off.

Ces propriétés génériques communes à tout phénomène de spin-off contribuent certes à délimiter les frontières de leur domaine (détermination du "*contenant*"), mais elles ne rendent pas compte des spécificités de son "*contenu*", que nous explicitons à présent.

3. LES PHENOMENES DE "*SPIN-OFF*": ELABORATION D'UNE TYPOLOGIE

Cette section vise à préciser les phénomènes relevant du domaine des spin-offs en repérant quelques facteurs d'hétérogénéité parmi les définitions d'auteurs reproduites au Tableau 1; ces facteurs seront ensuite regroupés au sein d'une typologie originale.

Selon nous, deux facteurs de discrimination peuvent être mis en évidence: d'une part, *l'identité de l'initiateur* du phénomène de spin-off et, d'autre part, *le degré de complémentarité* entre les métiers de base ("*core business*") de l'organisation "mère" et de la nouvelle organisation créée par l'un de ses anciens employés.

3.1. Premier facteur: l'initiateur du phénomène de spin-off

L'identité du promoteur du projet de création d'entreprise constitue un facteur clé de discrimination, en ce sens qu'il permet d'établir une distinction claire entre deux catégories de spin-offs: d'un côté, les "*push spin-offs*" qui correspondent au concept francophone d'*essaimage*, et de l'autre, les "*pull spin-offs*", concept pour lequel aucun équivalent francophone ne semble exister⁵.

3.1.1. Analyse des définitions d'auteurs

Il est singulier de constater que l'ensemble des auteurs francophones établissent une forte correspondance entre, d'une part, la création d'entreprise par un employé au départ d'une organisation existante et, d'autre part, la volonté délibérée de la part de cette dernière de *favoriser* (Lenoble-Pinson 1996), *d'appuyer* (Danvert 1988), de *soutenir* (Sire 1988) ou encore *d'aider, voire d'encourager* (Bruyat 1987) de tels projets entrepreneuriaux. Ces auteurs se révèlent particulièrement insistants quant au rôle de promoteur joué par l'organisation "mère" pour susciter des vocations entrepreneuriales parmi les membres de son personnel, rôle volontariste qui est caractéristique de toute politique d'*essaimage*.

Par contre, les contributions d'auteurs anglo-saxons présentent quant à elles d'indéniables arômes individualistes. Ces auteurs mettent en effet l'accent sur le caractère autonome, voire même indépendant, de la démarche initiée par l'employé tout en n'exprimant aucune considération relative à l'attitude de l'organisation "mère". Ainsi, Scheutz (1986) ("*.. employees who leave a company ...*"), Johnsson & Hägg (1987) ("*...worker leaves his employment ...*"), Lloyd & Seaford (1987) ("*.. corporate executives abandoning their organisations ...*") ou encore Knight (1988) ("*... corporate managers who leave the corporation ...*"), tous mettent principalement l'accent sur le rôle joué par l'individu qui, conscient de son choix et apparemment libre de toute contingence organisationnelle, décide de quitter l'organisation qui l'emploie pour fonder sa propre entreprise.

⁵ Notons tout de même que Sire (1988, p. 6) et Belley et al. (1997, p. 2) utilisent le terme d'*essaimage sauvage* pour décrire ce type de phénomène.

Il semble par conséquent que deux approches conceptuelles distinctes soient perceptibles dans la littérature: d'un côté, une approche **francophone**, institutionnalisée et consensuelle, et de l'autre, une approche **anglo-saxonne** davantage individualiste et libérale.

3.1.2. Vers une confrontation de deux écoles de pensée ?

Selon nous, cette dualité observée dans les définitions d'auteurs semble être le reflet de deux réalités distinctes, et non de divergences de leurs propres points de vue.

Ainsi, selon que l'employé, créant sa propre entreprise, reçoit ou ne reçoit pas le soutien de son ancien employeur, le contexte d'action dans lequel il s'inscrit, ainsi que les stratégies d'acquisition et d'exploitation des ressources nécessaires à la réussite de son projet, présentent des divergences suffisamment significatives pour considérer que ces deux situations sont distinctes (Johannisson et al. 1994).

Toutefois, vu que les deux versions sont fréquemment observées dans la plupart des pays industrialisés⁶, il paraît pertinent de se questionner sur les raisons d'une telle concentration d'auteurs francophones sur le versant institutionnel et négocié du phénomène, et anglo-saxons sur son versant individualiste et spontané.

A ce propos, Bruyat (1993) soutient à juste titre que toute production théorique développée dans les sciences humaines en général, et en entrepreneurship en particulier, ne peut échapper aux conditions culturelles, voire idéologiques, qui l'ont vu naître⁷.

Il convient d'admettre à cet égard que la culture nord-américaine repose sur des valeurs davantage empreintes de libéralisme et d'individualisme qui, couplées à une grande tolérance vis-à-vis de l'échec, constituent un terreau particulièrement fertile pour l'éclosion d'initiatives individuelles de création d'entreprise par des employés, et ce sans aucun état d'âme envers leurs anciens employeurs (Monsted 1995). De la sorte, eu égard non seulement à la fréquence élevée d'occurrence de ces phénomènes de spin-off individualiste dans leur société⁸, mais également aux valeurs libérales auxquelles ils croient, ces auteurs anglo-saxons semblent s'être "naturellement" intéressés à ces seuls phénomènes de spin-off.

Par contre, la culture européenne paraît davantage marquée par des valeurs collectives et institutionnalisées (sécurité sociale, ...) qui, combinées au déshonneur généralement lié à toute forme d'échec, inhiberaient les comportements entrepreneuriaux en général, et par spin-off individuel en particulier. Les européens (non anglo-saxons) privilégieraient dès lors la création d'entreprises nouvelles à partir d'organisations existantes, uniquement en étroite collaboration avec ces dernières, aux fins notamment d'en limiter les risques commerciaux et financiers (Sire 1988). Cette dominante culturelle influencerait également les scientifiques francophones qui, dans le cadre de leurs travaux sur l'entrepreneuriat, limiteraient leur étude aux seuls phénomènes de spin-off institutionnalisé, qu'ils ont par ailleurs conceptualisés sous le terme d'*essaimage*.

⁶ Pour s'en convaincre, il "suffit" (!) d'effectuer une recherche sur le réseau Internet avec les mots-clés "spin-off" et "essaimage" pour disposer d'une liste de "sites Internet" d'entreprises tant américaines qu'européennes qui, dans leur historique, nous renseignent qu'elles ont été créées à partir d'une autre, avec ou sans le soutien de cette dernière.

⁷ Morin (1981) va encore plus loin en prétendant que la vérité est *biodégradable*, à savoir qu'elle n'est viable qu'à l'intérieur de certaines conditions et limites anthropologiques hors desquelles elle se dégrade et meurt.

⁸ Le plus célèbre des spin-offs nord-américains se révèle être en fait l'homme ... le plus riche des Etats-Unis, à savoir Bill Gates qui, dans la seconde moitié des années 70, a quitté IBM pour fonder sa propre société de logiciels informatiques: "Microsoft".

Bref, ces deux approches conceptuelles repérées ne paraissent pas participer d'une opposition entre deux écoles de pensée étudiant un seul et même phénomène, mais elles semblent davantage résulter de disparités culturelles qui, selon les valeurs dominantes au sein de la communauté, favorisent l'occurrence, et partant l'étude, d'un type de spin-off particulier.

3.1.3. Distinction entre les "*push spin-off*" et les "*pull spin-off*"

La théorie "*Push-Pull*" de Shapero (1975), Watkins (1976) et Vesper (1980) se propose d'explicitier les raisons qui amènent un individu à créer sa propre entreprise et distingue, parmi celles-ci, deux grandes classes de motivations : les "*push motivations*" et les "*pull motivations*".

Ainsi, selon les tenants de cette théorie, des individus créeraient leur entreprise tantôt (1) pour des motivations "négatives" telles que la frustration ressentie dans leur travail quotidien, le manque de perspectives intéressantes, la crainte d'être licencié, ... qui les pousseraient ("*push*") à prendre en main leur propre destinée, et tantôt (2) pour des motivations "positives" telles que l'accomplissement de soi, la recherche de l'autonomie, les perspectives d'enrichissement matériel, ... qui constitueraient des finalités suffisamment attractives que pour tirer ("*pull*") l'individu hors de l'entreprise qui l'emploie actuellement (Amit & Muller 1994).

L'établissement d'une correspondance analogique entre d'une part ces deux logiques explicatives du comportement entrepreneurial d'un individu et, d'autre part, les deux réalités de spin-off mises en évidence précédemment s'avère être pertinent.

En effet, l'acception francophone du spin-off (l'essaimage) reconnaît explicitement l'influence de facteurs extérieurs sur la décision d'un individu à se lancer dans un projet de création d'entreprise, et parmi ces facteurs, insiste notamment sur le rôle joué par l'organisation "mère" qui tente par divers moyens de favoriser et d'appuyer le départ de ses employés par spin-off, ces derniers pouvant dès lors être considérés comme étant *poussés* à quitter l'entreprise⁹.

Par contre, l'acception anglo-saxonne met davantage l'accent sur le caractère individuel, délibéré et proactif de tout projet de création d'entreprise mené par des individus qui, après avoir détecté une opportunité et l'avoir traduite dans un projet entrepreneurial (Scheutz 1986; Knight 1988; Johannisson et al. 1994), sont littéralement *tirés* hors de l'entreprise par les perspectives prometteuses de leur projet.

Il importe toutefois de rappeler que la portée de cette correspondance des logiques entrepreneuriales "*push*" et "*pull*", respectivement aux conceptions francophone et anglo-saxonne des spin-offs, est de nature symbolique en ce qu'elle vise à mieux caractériser les deux réalités repérées, sans présumer des motivations de chaque partie impliquée dans ces phénomènes.

Cela dit, ce rapprochement sémantique nous autorise désormais à désigner par "*push spin-off*" les phénomènes de création d'entreprise par un employé **avec** le soutien explicite et délibéré de son ancien employeur qui initie le processus (acception francophone), et par "*pull spin-off*" les phénomènes de création d'entreprise initiée par un employé **sans** le soutien explicite de son ancien employeur (acception anglo-saxonne).

⁹ Notons toutefois que deux auteurs anglo-saxons (Garvin 1983 et Lindholm 1996) évoquent tout de même cette version du phénomène de spin-off sous le terme de "sponsored spin-off", mais ne s'y attardent pas outre mesure.

Si l'identité du promoteur permet désormais de discerner, parmi les phénomènes de spin-off, deux catégories distinctes que nous avons dénommées *pull* et *push* spin-off, ces phénomènes recèlent toutefois d'autres facteurs d'hétérogénéité. Parmi ceux-ci, il convient de mentionner le degré de complémentarité entre le(s) métier(s) de base de l'organisation "mère" et celui (ceux) de la nouvelle organisation créée par l'un de ses anciens employés.

3.2. Second facteur: le degré de complémentarité des activités

L'introduction de considérations relatives à la proximité des activités exercées par les organisations impliquées dans un phénomène de spin-off permet d'aborder une dimension importante, tant sur le plan descriptif qu'explicatif de ces phénomènes, à savoir les logiques sectorielles.

Ainsi, selon le degré de proximité des métiers de base de l'organisation créée par spin-off et de son organisation "mère", trois situations génériques peuvent être rencontrées: les spin-offs de type "*competitive*", "*neutral*" et "*supplementary*" (Scheutz 1986; Johnsson & Hägg 1987, Johannisson et al. 1994).

Dans le cas d'un spin-off de type "*competitive*", l'entreprise nouvellement créée entend approcher les mêmes clients (réels ou potentiels) que ceux de son ancien employeur, aux fins de leur proposer des produits et/ou services rencontrant des besoins identiques.

Par contre, les situations de spin-off "*supplementary*" relèvent quant à elles d'une logique moins conflictuelle en ce sens que l'entreprise créée vise à exercer ses activités dans des domaines complémentaires et, partant, non concurrents du "core business" de l'entreprise "mère".

Parmi les situations de ce type, Johannisson et al. (1994) distinguent deux cas de figure selon que, d'un côté, l'entreprise nouvellement créée entretient des relations de partenariat, notamment commerciales, avec l'organisation "mère" grâce à laquelle elle réalise une part non négligeable de son chiffre d'affaires, ou que d'un autre côté, elle prend d'emblée ses distances vis-à-vis de l'organisation "mère" en établissant des relations commerciales avec des entreprises autres que cette dernière. Ce premier cas de figure paraît coïncider avec ce que Johnsson & Hägg (1987) entendent par l'*extrapreneurship*, à savoir "... *an enterprise that supplies the previous employer, the mother company, or that company's customers with a product of a supplementray nature*" (pp. 64-65).

Finalement, les phénomènes de spin-off de type "*neutral*", également reconnus sous le terme "*divergent*" par Scheutz (1986, p. 173), présentent la caractéristique de ne susciter aucun intérêt particulier (divergent ou convergent) de la part de l'organisation "mère". Ce désintérêt de l'organisation "mère" trouve son origine dans la nature des activités menées par la nouvelle entreprise, activités jugées sans relations avec son "core business" (Scheutz 1986).

3.3. Regroupement de ces deux facteurs au sein d'une typologie

Les deux facteurs de discrimination nous semblent contribuer à mieux appréhender et, partant à mieux caractériser, les multiples réalités recouvertes sous le seul vocable de "spin-off". Ces deux facteurs et leurs modalités sont visuellement reproduits dans un tableau à double entrée (Figure 3) au sein duquel le premier facteur identitaire permet de distinguer les *pull spin-offs* des *push spin-offs*, tandis que le second, relatif à la proximité des activités, autorise un partitionnement en trois catégories, que sont les *competitive*, *supplementary* et *neutral spin-offs*.

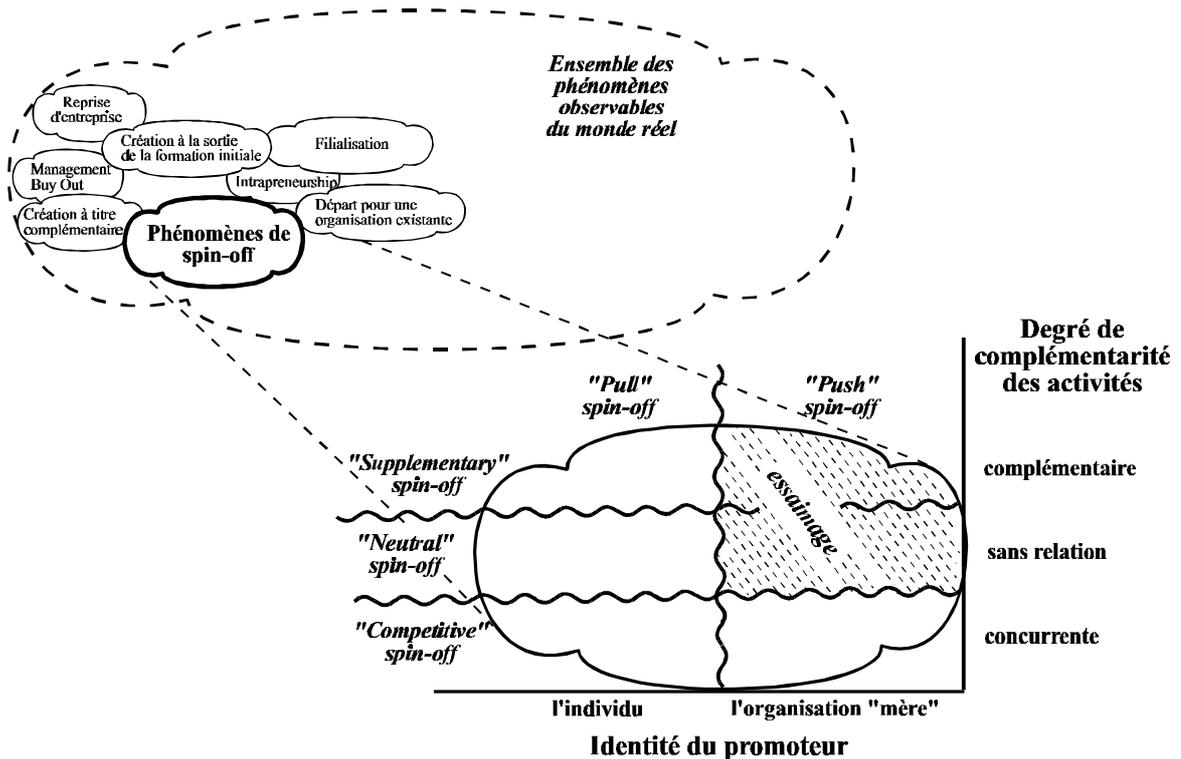


Figure 3: Typologie des phénomènes de spin-off selon (1) l'identité du promoteur et (2) le degré de complémentarité des activités

Force est toutefois de constater que ces deux clés de segmentation constitutives de cette typologie ne sont pas indépendantes. Certaines modalités présentent en effet des associations "naturelles", dont les couples (pull x compétitive) et (push x supplementary¹⁰) paraissent en être les manifestations les plus significatives.

Ainsi, sauf particularisme sectoriel, il apparaît peu vraisemblable qu'une organisation encourage ses employés à créer leur propre entreprise aux fins d'exercer leur activité sur le même créneau "produit-marché" que le sien; ce qui laisserait donc à penser que les spin-offs *compétitive* procèdent essentiellement de départs effectués sans le consentement de la société "mère" (*pull spin-off*).

A ce propos, Johannisson et al. (1994) qualifient les phénomènes de spin-off combinant les modalités "pull" et "compétitive" d'*illegitimate spin-off*, en raison du sentiment de trahison ressenti par les dirigeants de l'organisation "mère" qui voient un de leur ancien collaborateur les quitter sans prévenir pour créer sa propre entreprise (pull), aux fins d'approcher leurs clients avec une gamme de produits et services similaires aux leurs (compétitive).

Par contre, les phénomènes de *push spin-off*, qui appréhendent la création d'entreprises par des employés avec le soutien explicite de l'organisation "mère", paraissent davantage donner naissance à des spin-offs de type *supplementary*, voire même *neutral* dans certains cas.

En effet, ces départs étant gérés consensuellement avec l'organisation "mère" dans le cadre d'une politique délibérée d'essaimage, celle-ci possède un indiscutable pouvoir de négociation vis-à-vis des membres de son personnel désireux de quitter l'entreprise par ce biais (Sire 1988). Grâce à ce

¹⁰ Notamment dans sa version "extrapreneurship".

pouvoir, elle peut opérer une sélection parmi les projets entrepreneuriaux qui lui sont soumis et, partant, privilégier ceux qui lui paraissent susceptibles de renforcer sa position concurrentielle. Dans cette optique, elle marquera une nette préférence pour des projets de créations d'entreprises qui exerceront leurs activités sur des marchés complémentaires aux siens; ... bref, elle encouragera l'émergence de projets de *complementary spin-off*.

Cette première étape délibérément descriptive nous a permis dans un premier temps de définir les limites conceptuelles du domaine des spin-offs (analyse du contenant) et, dans un second temps, de déterminer au sein de ce domaine six catégories homogènes aux fins de caractériser les multiples réalités présentes dans celui-ci (analyse du contenu).

Bien que contribuant à une meilleure visibilité des phénomènes de spin-off, cette phase descriptive se révèle toutefois incapable d'appréhender les finalités poursuivies par les acteurs en présence. En effet, tandis que les questions "*Qu'est-ce qu'un spin-off?*", "*Qui prend l'initiative d'un spin-off?*" et "*Sur quoi porte un spin-off?*" ont déjà trouvé quelques éléments de réponses, il convient désormais d'aborder la problématique des finalités poursuivies par les principales parties intéressées en tentant d'apporter une réponse à la question "*Pourquoi exhibent-elles de tels comportements?*".

4. VERS UNE MEILLEURE COMPREHENSION DES LOGIQUES D'ACTIONS

Bien que de nombreuses parties soient impliquées à des degrés divers dans tout phénomène de spin-off (pouvoirs publics, autorités locales, clients, fournisseurs, concurrents, syndicats, banquier, familles des individus fondateurs, ...), convenons d'emblée, pour simplifier le propos sans toutefois en trahir la substance, de limiter l'analyse aux seules finalités des deux catégories principales d'acteurs, que sont d'une part l'individu (ou groupe d'individus) fondateur d'une nouvelle organisation, et d'autre part, l'ancien employeur de cet individu, également appelé l'organisation "mère".

4.1. Les finalités organisationnelles

Les finalités poursuivies par une organisation dès lors qu'elle s'engage dans une politique d'essaimage (encouragement et soutien à la création d'entreprise par ses employés) sont multiples. Toutefois, selon que le contexte économique de l'organisation lui est favorable ou défavorable, les auteurs aiment à distinguer parmi ces phénomènes d'essaimage (*push spin-off*), deux situations typiques, dénommées essaimage "*à froid*" et essaimage "*à chaud*" (Sire 1988.; Bruyat 1988; Belley et al. 1997).

4.2.1. L'essaimage "à froid"

L'essaimage "*à froid*" consiste en une politique volontariste et délibérée menée par une organisation aux fins d'insuffler un esprit entrepreneurial au sein des membres de son personnel, dans le but avoué de susciter parmi ceux-ci des projets d'innovation. Cette politique est qualifiée d'essaimage "*à froid*" en raison à la fois de son caractère volontariste ne répondant à aucune logique d'urgence, et également de sa mise en oeuvre particulièrement gourmande en la ressources "temps".

Les pratiques d'essaimage à froid présentent de fortes similitudes avec les pratiques d'*intrapreneurship*, à l'exception près qu'elles constatent le départ effectif d'employés qui créent

leur propre entreprise pour réaliser leur projet, tandis que les *intrapreneurs* conservent leur statut d'employé au sein de l'organisation (Brugelman 1986).

Ce type de politique requiert toutefois de la part de l'organisation qui entend la mener un contexte économique et social favorable, aux fins de disposer des moyens à la mesure de ses ambitions (Sire 1988; Bruyat 1988).

D'un point de vue économique d'abord, une situation financière saine, reflet d'une position forte sur les marchés de son "core business" présentant quelques perspectives de croissance, paraît constituer le contexte idéal pour qu'une organisation s'engage à pratiquer une politique d'essaimage à froid (Bertherat 1989). Ce contexte économique favorable l'autorise en effet à mener de front une gestion dynamique de son personnel (recrutement, formation et remplacement suite aux départs) et une politique de soutien (commercial, financier, logistique, ...) aux employés qui saisiraient l'opportunité de se lancer dans un projet entrepreneurial. En outre, certaines grandes entreprises s'engagent à réembaucher une partie du personnel essaimé en cas d'échec de leur société, ce qui requiert à l'évidence une certaine puissance financière et/ou une totale confiance dans les projets d'essaimage sélectionnés.

Du point de vue social ensuite, il convient de s'assurer l'appui non seulement des organisations syndicales, ce qui est généralement acquis dès lors que les départs par essaimage entraînent l'engagement automatique de nouveaux employés, mais également des autorités locales, qui semblent encourager ce type de pratiques aux fins de consolider le tissu entrepreneurial de leur région¹¹.

Pratiquer une telle politique pourrait à première vue paraître singulièrement paradoxal pour une organisation qui a tout de même investi une part non négligeable de ses ressources (temps et argent) à la formation d'individus dont elle entend désormais favoriser le départ (Johnsson & Hägg 1987). Toutefois, ce paradoxe peut être rapidement dépassé à la lumière des divers objectifs généralement attribués à ce type de politique.

En effet, les objectifs poursuivis par une organisation pratiquant l'essaimage à froid touchent à des considérations d'ordre économique, social et de gestion de son personnel:

- la constitution d'un réseau d'entreprises "satellites" exerçant leurs activités dans des domaines connexes, en amont ou en aval de celui de l'organisation "mère", ce qui permet à cette dernière de stabiliser son environnement immédiat par la présence d'entreprises fournisseuses ou clientes avec lesquelles elle partage les mêmes valeurs et, partant, entretient de véritables relations de partenariat (Johannisson et al. 1994);

- la valorisation de projets initiés par ses employés, présentant de réelles perspectives de réussite, mais qui s'avèrent inexploitablement en interne par l'organisation "mère", en raison de la non congruence des caractéristiques de cette nouvelle activité avec sa stratégie actuelle (Sire 1988); ces projets constituent le plus souvent des opportunités non concordantes avec les impératifs actuels de l'organisation mère, mais qui à terme, pourront se révéler être pour cette dernière, des vecteurs de croissance et de diversification intéressants;

¹¹ A ce propos les diverses initiatives menées par certaines autorités locales pour favoriser l'apparition de politique d'essaimage à froid auprès des grandes entreprises de leur localité paraissent significatives de cette volonté publique (conseil régional de Lorraine (La Tribune 05/01/1995), chambre de commerce de Niort, projet de sensibilisation à l'essaimage mené par le Groupement d'Intérêt Economique (GIE) de la Région Wallone (septembre 1997), ...)

- projection d'une image "d'entreprise citoyenne", positive et valorisante auprès des divers acteurs de son environnement, susceptible de lui permettre de capter certains marchés, de faire appel à l'épargne public plus aisément, d'attirer les meilleurs diplômés, de se (re)concilier avec les autorités locales, ... (Bruyat 1987);

- maintien, voire renforcement, de la motivation et du niveau d'innovation des membres de son personnel qui, dès lors que les premières expériences d'essai à froid se sont avérées être de véritables réussites, aspireront également à suivre le parcours de leurs ex collègues;

- rotation élevée de son personnel, garantissant l'arrivée périodique de jeunes diplômés motivés, au fait des dernières avancées technologiques de leur domaine, et qu'il conviendra de former aux spécificités des activités de l'organisation.

A la seule évocation des objectifs qu'elle entend poursuivre et des avantages qu'elle paraît procurer, plus d'un dirigeant de grandes entreprises avide de singularité, pourrait tomber sous le charme d'une telle politique d'essai à froid. Mais il importe toutefois de faire prendre conscience à ces dirigeants que ce type de politique ne prend tout son sens qu'à long terme (Bruyat 1987), qu'elle présente un point de non retour¹² (Lafrance 1994) et qu'elle n'est par conséquent pas exempte d'inconvénients potentiels.

4.2.2. L'essai "à chaud"

L'essai "*à chaud*" consiste quant à lui en une politique volontariste et délibérée menée par une organisation aux fins de procéder à une réduction des effectifs de son personnel. Les raisons invoquées par la direction pour justifier cette réduction de personnel procèdent le plus souvent du manque de perspectives commerciales suffisantes pour maintenir l'activité à son niveau actuel.

Ce contexte économique jugé défavorable pousse dès lors la direction à mener une politique de restructuration dont les effets se doivent d'être rapides et substantiels. A cette fin, les différentes pistes traditionnellement explorées pour tenter de réduire le niveau de ses coûts d'exploitation (recentrage sur ses activités de base, abandon et cession d'activités non stratégiques, outsourcing) requièrent le plus souvent des compressions d'effectifs non négligeables.

Parmi les mesures abondamment utilisées par les organisations en restructuration pour réduire leur masse salariale, il convient bien sûr de mentionner les licenciements "secs", les mises en préretraite ainsi que diverses mesures favorisant les départs volontaires (Bruyat 1987). Les pratiques d'essai à chaud relèvent de cette dernière catégorie. L'urgence des résultats escomptés et le manque de sérénité qui prévaut dans la plupart de ces situations justifiant le qualificatif "*à chaud*".

Pour une organisation en phase de restructuration, mener une politique d'essai à chaud présente des avantages indéniables comparativement aux deux autres voies que sont les licenciements et les mises en préretraite. En effet, une telle politique permet notamment de réduire "en douceur" les effectifs à un moindre coût social et financier, en procédant à des licenciements déguisés, tout en préservant son image de marque auprès de son environnement.

En dépit de leurs indéniables qualités, il convient toutefois de constater que le domaine d'application d'une politique d'essai à chaud se limite à certaines situations particulières. Ainsi, elles se révèlent notamment pertinentes dès lors qu'il s'agit de mettre en oeuvre une

¹² En ce sens que la valorisation de comportements entrepreneuriaux affecte la culture de l'entreprise, et partant, que les promesses de soutien à la création d'entreprise devront être honorées, sous peine d'assister à une forte démotivation des membres de son personnel suite aux frustrations ressenties.

politique d'externalisation d'activités précédemment effectuées en interne (outsourcing), activités qui peuvent être reprises, en tout ou en partie, par quelques membres du personnel dans le cadre d'une convention d'essai (Sire 1988).

Certes, ces deux logiques d'action (essaiage à *froid* et essaiage à *chaud*) permettent-elles de mieux comprendre les raisons qui amènent une organisation à encourager le départ de ses employés pour qu'ils créent leur propre entreprise, mais la portée de leur domaine de validité se limite toutefois aux seuls phénomènes de *push spin-offs*.

Il convient dès lors d'élargir l'analyse en abordant brièvement l'étude des finalités poursuivies par l'acteur principal dans tout phénomène de spin-off, quel que soit son type (push ou pull), à savoir l'individu-entrepreneur.

4.2. Les finalités individuelles

La littérature entrepreneuriale américaine foisonne d'études visant à appréhender les motivations poursuivies par les entrepreneurs. De nombreux auteurs, pour la plupart d'obédience psychologique (McClelland 1961 ; Carsrud 1988 ; ...) ont concentré leur recherche sur l'étude des seules caractéristiques personnelles des entrepreneurs dans le double espoir d'en dégager leur profil psychologique et de concevoir un modèle prédictif capable de discriminer, parmi les individus d'une population, ceux qui entreprennent de ceux qui n'entreprennent pas.

Certes, ces travaux ont contribué à une meilleure visibilité des phénomènes de création d'entreprise, notamment par l'explicitation et la caractérisation des finalités recherchées par les individus entrepreneurs (notamment, la théorie des motivations "*pull*" et "*push*"), mais il convient toutefois de reconnaître que les résultats obtenus ne paraissent pas être à la hauteur des efforts fournis (Hernandez 1995).

En effet, en raison de leur volonté quasi obsessionnelle d'isoler les caractéristiques communes à chaque entrepreneur, ces auteurs ont fini par postuler l'existence ontologique d'un moule individuel entrepreneurial parfait, dont ils se sont fixés comme mission d'en expliciter les formes. Selon Bruyat (1993), cette réification du concept d'entrepreneur a eu pour conséquence de surestimer le rôle de l'individu dans les phénomènes de création d'entreprise et, partant, de sous-estimer le rôle du contexte dans lequel cet individu est amené à entreprendre.

Cela dit, les finalités poursuivies par un individu qui crée sa propre entreprise par spin-off paraissent relever d'un enchevêtrement de motivations liées à des perspectives tant positives que négatives.

Schutz (1986) dans son étude consacrée à quatre spin-offs suédois¹³, Lloyd & Seaford (1987) dans leurs travaux sur onze spin-offs anglais¹⁴, Knight (1988) dans son étude sur cent trente-trois spin-offs canadiens, ainsi que Sire (1988) dans ses travaux sur quatre-vingt sept entreprises essaimées dans la région Midi-Pyrénées, constatent la multiplicité des facteurs de motivation qui ont amenés ces individus à créer leur propre entreprise par spin-off.

¹³ Un *supplementary*, un *divergent* et deux *competitives*

¹⁴ "The companies are spin-offs from large, well-known UK organisations or the UK subsidiaries of American Corporations ... The sample includes companies operating in sectors as diverse as traditional manufacturing, retail and distribution, design and management, consultancy as well as computing" (p. 9)

Tous observent en effet dans le discours des entrepreneurs interrogés, une confusion de facteurs à la fois positifs (besoin d'indépendance, perception d'une opportunité, attrait de meilleures conditions matérielles, volonté de se réaliser, ...) et négatifs (peur du licenciement, absence de perspectives intéressantes, ...) pour expliquer leur comportement entrepreneurial.

Selon que l'organisation " mère " mène une politique d'essaimage à chaud ou d'essaimage à froid, Sire (1988) observe des différences notoires parmi les membres du personnel concernés par ces deux politiques, tant au niveau des motivations justifiant leur départ par essaimage, qu'au niveau des types d'entreprises créées.

Ainsi, il constate qu'une politique d'essaimage à chaud concerne une majorité d'ouvriers, d'agents administratifs, voire de chefs de service qui, pour la plupart, créent des entreprises artisanales ou des commerces sans réel potentiel de croissance, dans des domaines d'activités peu en relation avec le core business de l'organisation " mère " (*neutral spin-off*). Il montre en outre que les essaimes " à chaud " justifient leur comportement par des arguments négatifs, notamment en considérant la création de leur propre entreprise comme un échappatoire au licenciement et à son inexorable corollaire : le chômage.

Par contre, dans le cadre d'un essaimage à froid, Sire montre que ce type de politique implique davantage des cadres qualifiés, plutôt jeunes, qui fondent leur entreprise dans des domaines d'activités proches de ceux de l'organisation " mère ", en vue notamment de conserver des relations commerciales avec celle-ci (" *complementary spin-off* "). Il note également que les essaimes à froid justifient leur départ davantage par des considérations positives (besoin d'indépendance, idée de produit, idée de marché).

Bref, il semble que les phénomènes de création d'entreprise en général, et par spin-off en particulier, procèdent davantage d'un faisceau de facteurs de causalité enchevêtrés qui en constituent la spécificité (Bryat 1994), et non d'une relation linéaire associant une liste préétablie de causes pour lesquels il suffirait, par une méthode statistique adéquate, d'estimer correctement la contribution à l'output final "*création d'entreprise*".

CONCLUSIONS

Face à toute situation problématique, le Maréchal Foch avait, dit-on, pour habitude de poser cette terrible question, désarçonnante de simplicité : "*Mais, de quoi donc s'agit-il ?*".

Dans le champ de la recherche scientifique, cette question constitue également un préalable indispensable, auquel tout chercheur se doit d'apporter une réponse la plus précise possible, sous peine de tomber dans des propos cacophoniques inextricables et, partant, d'être taxé de " farfelu ".

Fidèle à cet état d'esprit, cette communication vise pour l'essentiel à élucider, sur la base d'une analyse de la (maigre) littérature existante, un ensemble de phénomènes repris sous les termes de *spin-off* par les auteurs anglo-saxons, et d'*essaimage* par leurs collègues francophones.

Après avoir recensé les (quelques) sources bibliographiques de travaux consacrés aux phénomènes de spin-off, l'analyse des définitions proposées a mis en évidence trois caractéristiques communes à tout spin-off.

Cette frontière conceptuelle clairement établie (définition du “ contenant ”), il convenait ensuite d’aborder plus précisément ces phénomènes de spin-offs en dégageant, toujours sur la base des définitions d’auteurs, des facteurs d’hétérogénéité significatifs (analyse du “ contenu ”).

Cette analyse contribua notamment à mettre en évidence deux facteurs d’hétérogénéité et leurs modalités associées, à savoir *l'identité du promoteur (pull - push)* et la *proximité des activités (competitive - neutral - supplementary)*, dont le croisement permet la construction d’une typologie matricielle forte de six catégories.

Parmi celles-ci, les catégories "pull x competitive" et "push x supplementary" semblent présenter des probabilités d'occurrence plus élevée que les quatre autres, en raison des affinités "naturelles" liant leurs composantes. En fait, ces deux catégories s’avèrent appréhender ce que Johannisson et al. (1994) qualifient respectivement d’*Illegitimate spin-offs* (pull x competitive) et d’*extrapreneurship* (push x supplementary).

Finalement, l’étude des finalités poursuivies par deux des principales parties impliquées dans ces phénomènes (l’organisation "mère" et l’individu-entrepreneur) a également permis de distinguer, au niveau des finalités organisationnelles, une politique d’essaimage “ à froid ” d’une politique d’essaimage “ à chaud ”.

Résolument descriptif, ce projet de recherche ne constitue toutefois pas une fin en soi. Il s’inscrit en fait dans le cadre plus large d’un projet doctoral, au sein duquel il représente un élément indispensable permettant de mieux baliser et, partant, de mieux caractériser un phénomène mal cerné à la base et diversement traité par les auteurs.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AMIT, R. & E. MULLER** (1994), “ 'Push' and 'Pull' Entrepreneurship ”, in **BYGRAVE W.D., BIRLEY S., CHURCHILL N.C., GATEWOOD E., HOY F., KEELEY R.H. & WETZEL W.E. (Eds)**, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 27-42.
- ARTHUR, M.B. & D.M. ROUSSEAU** (1996), “ Introduction: The Boundaryless Career as a New Employment Principle ”, in **ARTHUR M.B. & D.M. ROUSSEAU [Eds]** (1996), *The Boundaryless Career. A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford University Press, New-York, 3-20.
- BELLEY, A., L. DUSSAULT & J. LORRAIN** (1997), “ L’essaimage: une stratégie délibérée de développement économique ”, Fondation de l’Entrepreneurship, ANCE, France, 5 p.
(<http://www.entrepreneurship.qc.ca/CentreDocumentation/belley.html>)
- BERTHERAT, J.** (1989), “ L’essaimage, levier de création d’entreprise ”, Rapport au Ministère du Travail, de l’Emploi et de la Formation Professionnelle, Collection Rapports officiels, 65 p.
- BOUCHIKHI, H.** (1993), “ A Constructivist Framework for Understanding Entrepreneurship Performance ”, *Organizations Studies*, 14 (4), 549-570.
- BOURDIEU, P.** (1979), “ Les trois états du capital culturel ”, *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, (30), novembre, 3-6.
- BRUGELMAN, R.A.** (1986), “ Stimuler l’innovation grâce aux intrapreneurs ”, *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai, n° 56-57, 128-139.

- BRUYAT, Chr.** (1987), "Maîtriser l'essaimage peut être une condition importante de l'efficacité future de l'entreprise. Pour cela, il faut concilier les logiques de l'essaimeur et celles des essayés ", VIII journées nationales des IAE, Poitiers, 18-20 novembre, 233-243.
- BRUYAT, Chr.** (1989), "Systematic Spin-Off Policy. Some Empirical Data About The French Experience ", Working Paper, Ecole Supérieure des Affaires, Université de Grenoble, 21 p.
- BRUYAT, Chr.** (1993), "Création d'entreprise: contributions épistémologiques et modélisation", Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès Grenoble II, Ecole Supérieure des Affaires, 431p.
- COOPER, A.C.** (1971), "Spin-offs and Technical Entrepreneurship ", I.E.E.E. Transactions on Engineering Management, EM-18 (1), February, 2-6.
- CRELINSTEN, J.** (1987), " L'essaimage: rapprocher l'université du marché. Compte rendu d'un atelier tenu les 21 et 22 novembre 1985 ", Ottawa, Conseils des Sciences du Canada, 52 p.
- DANVERT, L.** (1990), " L'essaimage ou la création d'entreprises par les salariés ", Collection ANCE, Guide du Professionnel, 196 p.
- DOUTRIAUX, J. & DEW G. E.** (1992), " Motivation of Academic Entrepreneurs and Spin-Off Development: Analysis of Regional and University Effects Through Case Studies ", in **CHURCHILL N.C., BIRLEY S., BYGRAVE W.D., MUZYKA D.E., WAHLBIN C. & WETZEL W.E. (Eds)**, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 231-232.
- DOUTRIAUX, J.** (1992), " Interaction entre l'environnement universitaire et les premières années des entreprises essayantes canadiennes ", *Revue Internationale P.M.E.*, 5 (2), 7-39.
- GARVIN, D.A.** (1983), " Spin-Offs and the New Firm Formation Process ", *California Management Review*, XXV (2), 3-20.
- GIBB, A.A.** (1990), " Entrepreneurship and Intrapreneurship: Exploring the Differences ", in **DONCKELS, R. & MIETTINEN A. [Eds]**, *New Findings and Perspectives in Entrepreneurship*, Avebury, Aldershot, 33-67.
- HERNANDEZ, E.** (1995), " L'entrepreneuriat comme processus ", *Revue Internationale P.M.E.*, 8 (1), 107-119.
- JOHANNISSON, B., ARVIDSSON T. & JOHNSON T.** (1994), " Radical Venture Strategies on Industrial Markets - Extrapreneurship and Illegitimate Spinoffs ", SIRE, Scandinavian Institute for Research in Entrepreneurship, Working Paper 1994:2, 22 p.
- JOHNSON, T. & HÄGG I.** (1987), " Extrapreneurs - Between Markets and Hierarchies ", *International Studies of Management & Organization*, XVII (1), 64-74.
- KASSICIEH, S.K., RADOSECICH R. & UMBARGER J.** (1996), " A Comparative Study of Entrepreneurship Incidence Among Inventors in National Laboratories ", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Spring, 33-49.
- KNIGHT, R.M.** (1988), " Spinoff Entrepreneurs: How Corporations Really Create Entrepreneurs ", in **KIRCHHOH B.A., LONG W.A., McMULLAN E.W, VESPER K.H & WETZEL W.E. (Eds)**, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 134-149.
- KLOFSTEN, M., LINDELL P., OLOFSSON C. & WAHLBIN C.** (1988), " Internal and External Resources in Technology-Based Spin-Offs: A Survey ", in **KIRCHHOH B.A., LONG W.A., McMULLAN E.W, VESPER K.H & WETZEL W.E. (Eds)**, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 430-443.
- LAFRANCE, M.** (1994), " L'essaimage, un projet d'entrepreneurship entre les entreprises et leurs employés ", Colloque sur la transformation des métaux légers, O.I.Q. régionale de la Mauricie & Administrateurs Agréés, Auberge Godefroy - Becancour, 11 mai 1994, 13 p.

- LAURENT, P. & R. HELDERLE** (1998), “ L’essaiage : pour une gestion positive des effectifs ”, *Entreprises et Carrières*, 427, 12-16.
- LENOBLE-PINSON, M.** (1996), “ Anglicismes: Cercle de qualité du français dynamique ”, *Maison de la Francité*, 2 p. [<http://www.synec-doc.be/francite/anglic/>]
- LINDHOLM, A.** (1996), “ An Economic System of Technology-Related Acquisitions and Spin-Offs ”, Working Paper 33, ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge, 33 p.
- LLOYD, S. & SEAFORD C.** (1987), “ New Forms of Enterprise : From Intrapreneurship to Spin-Off ”, Small Business Institute Research Trust, Institute of Small Business, London Business School, 30 p.
- MERLANT, P.** (1984), “ On l’appelle spin-off ... ”, *Autrement - Les Héros de l’Economie*, 59, 68-73.
- McMULLAN, W.E. & VESPER K.H.** (1987), “ Universities and Community Venture Development: The Spin-Off Phenomenon ”, *The Spirit of Entrepreneurship*, 32nd Annual World Conference International Council for Small Businesses, Vancouver British Columbia: Published by the Faculty of Business Administration, Simon Fraser, University (Burnaby), pp. 350-370.
- MONSTED, M.** (1995), “ Les paradoxes dans les réseaux innovateurs. Problèmes méthodologiques rencontrés dans l’analyse de petites entreprises innovatrices au Danemark ”, *in Actes du deuxième congrès international francophone de la PME "Innovation et organisation des PME"*, Paris, 25-27 octobre 1995, 667-678.
- MORIN, E.** (1981), *Pour sortir du vingtième siècle*, Fernand Nathan, Paris.
- PRETET, M.** (1991), “ L’essaiage : une nouvelle technique de gestion des ressources humaines ”, *Personnel*, 323, 50-53.
- ROBERTS, E.B. & MALONE D.E.** (1996), “ Policies and Structures for Spinning Off New Companies From Research and Development Organizations ”, *R&D Management*, 26 (1), 17-48.
- SCHEUTZ, C.** (1986), “ Critical Events for Swedish Entrepreneurs in Entrepreneurial Spin-Offs ”, *Technovation*, 5 (1-3), 169-182.
- SHAPERO, A.** (1975), “ The Displaced Uncomfortable Entrepreneur ”, *Psychology Today*, 83-88 et 133.
- SIRE, B.** (1988), “ L’essaiage: facteur d’émergence et de développement de la petite entreprise. L’exemple de la région Midi-Pyrénées ”, *Cahier de recherche de l’IAE de Toulouse* 83, 17 p.
- SMITH, H.L.** (1991), “ The Role of Incubators in Local Industrial Development: The Cryogenics Industry in Oxfordshire ”, *Entrepreneurship & Regional Development*, 3, 175-194.
- VESPER, K.H.** (1980), *New Ventures Strategies*. Prentice-Hall.
- WATKINS, D.S.** (1976), “ Entry into Independant Entrepreneurship: Toward a Model of the Business Initiation Process ”, Working Paper Series, Manchester Business School and Center for Business Research, 24, 31 p.